

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E SOCIOLOGIA

DOUTORAMENTO EM PSICOLOGIA

**Climas Organizacionais Positivos,
Relação Ótima em Equipa e
Compromisso Organizacional.**

Tese apresentada para a obtenção do Grau de Doutor em Psicologia

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro

Co orientador: Professora Doutora Tânia Fator

Orientanda: Joceli Regina Drummond Gonçalves

Lisboa

Junho de 2015

Agradecimentos

Ao final desta jornada enriquecedora, com novos conhecimentos e experiências, foi fundamental o apoio de muitas pessoas e grupos. Início o agradecimento aos orientadores Professor Doutor Tito Laneiro e a Professora Doutora Tânia Fator, que me incentivaram durante o percurso. Agradeço também o apoio da Professora Doutora Maria Luisa Ribeiro por partilhar seu conhecimento com afeto. Ao Professor Doutor João Hipólito e a Professora Doutora Odete Nunes pela estrutura e carinho que facilitaram a vida de estudante. Ao Professor Doutor António Carlos Gil, que me incentivou no início do caminho. À Mestre Andréa Cláudia de Souza pelo afeto e valiosa parceria. A Valéria Drummond pela ajuda na recolha de amostra e ao Professor Doutor Marcos Bidart pelo apoio constante. A minha família que me auxilia com amor e momentos de acolhida, ao meu marido António, filhos Joice, Valéria e Toji, bem como, a nora Thais, os genros Marcos e Ricardo.

Resumo

Este estudo foi desenvolvido considerando-se as teorias sobre o clima autenticizótico nas organizações, a relação ótima em equipa e o comprometimento organizacional. Os pressupostos filosóficos dessa investigação estão pautados pela perspectiva da abordagem psicológica humanista e positiva, como o prazer de trabalhar, o bem estar dos profissionais envolvidos e, os resultados positivos da organização. Para isso, recorreu-se a: conceitos teóricos sobre o clima positivo nas organizações, suas influências nos empregados, especificamente o Clima Organizacional Autenticizótico (COA); o Comprometimento Organizacional (CO) e a importância do comprometimento afectivo para os resultados das organizações, bem como para a saúde dos profissionais. Também é estudada a Relação Ótima em Equipa, seu impacto na saúde do trabalhador, incluídos os conceitos de *flow* (fluxo), de *peak performance* e de *peak experience*. A importância do conceito COA para as organizações é que o mesmo revela o quanto a saúde do trabalhador traz benefícios tanto para a obtenção dos resultados socioeconómicos quanto para o bem estar do trabalhador. Nesse mesmo raciocínio o COA também é importante para o CO, especificamente na dimensão afectiva, pois esta leva a melhorias organizacionais e individuais. Já existem estudos no Brasil que suportam a relação entre os dois conceitos acima citados. Ainda em relação ao COA, pode ser dito que a relação ótima em equipa (ROE) é beneficiada por ele, pois quanto mais uma organização é autenticizótica melhor são as relações em equipa. As ROE, especificam a relação entre a pessoa, o trabalho e a equipa, e o COA é uma plataforma para criar condições para este tipo de relação.

Pretendeu-se assim com esta tese contribuir das seguintes formas para o conhecimento científico: 1) Verificar se a Escala de Relação Ótima em Equipa (EROE) se comporta da mesma forma no Brasil e em Portugal; e 2) Se a Relação Ótima em Equipa (ROE) medeia de forma positiva a relação entre o Clima Organizacional Autenticizótico (COA) e o Comprometimento Organizacional (CO). Os resultados do estudo 1 indicam que a EROE apresenta um bom ajuste na amostra brasileira, tendo sido obtidos os seguintes resultados: para os valores dos índices Holter .05 = 196 e Holter .01= 204, CFI = .87, NFI = .82, TLI = .84 e RMSEA = .06.

Os resultados do estudo 2 suportam a hipótese de que existe de facto um efeito mediador da relação ótima em equipa entre o clima organizacional autenticizótico e o comprometimento organizacional, com efeito estatisticamente significativo. O clima organizacional autenticizótico explica 10% da variância do fluxo no trabalho em equipa ($R^2 = .10$) e o efeito combinado do clima organizacional autenticizótico e do fluxo no trabalho em equipa explicam 18% da variância do comprometimento organizacional ($R^2 = .18$).

Palavras-chave: Clima autenticizótico; Comprometimento Organizacional; Relações ótimas em equipa.

Abstract

This thesis was developed considering the theories on organizational authenticzotic climate, the optimal team relation and organizational commitment. The philosophical assumptions of such research are guided by the perspective of humanistic and positive psychology scholarship, such as the pleasure obtained while working, the well-being of the professionals involved and positive organizational results. For this, we used the theoretical concepts about the positive organizational climate and its influence on employees, specifically the Authentizotic Organizational Climate (COA), Organizational Commitment (CO) and the importance of affective commitment to the organization's results, as well as to the worker's health. We also address Optimal Team Relations and its impact on workers' health, including the concepts of flow, peak performance and peak experience. The importance of the COA concept for organizations is that it reveals how much the worker's health benefits both the achievement of socioeconomic results and worker's welfare. The same reasoning implies that COA is also important for CO, particularly the affective dimension, as it leads to organizational and individual improvement. There are studies in Brazil supporting the relationship between the two concepts mentioned above. Also in relation to COA, it can be said that the optimal team relationship (ROE) benefits from it, because the more an organization is authentizotic, the best are team's relationships. The ROE specifies the relationship between the person, the job and the team, and the COA is a platform to create the conditions for this type of relationship. The aim of our thesis was to contribute to scientific knowledge in the following manner: 1) to verify if the Optimal Team Relationship Scale (EROE) behaves the same way in Brazil than in Portugal; and 2) to study the capacity of Optimal Team Relationship (ROE) positively mediating the relationship between Authentizotic Organizational Climate (COA) and Organizational Commitment (CO). The results of study 1 indicate that EROE presents a good fit in the Brazilian sample. The following results have been obtained for the fit indices: Holter .05 = 196 and Holter .01 = 204, CFI = .87, NFI = .82, TLI = .84 and RMSEA = .06. The results of study 2 support the hypothesis that there is indeed a statistically significant mediator effect of the optimal team

relationship between Authentizotic Organizational Climate and Organizational Commitment. The authentizotic climate explains 10% of the flow variance in team work ($R^2 = .10$). The combined effect of authentizotic climate and flow in teamwork explains 18% of the variance of organizational commitment ($R^2 = .18$).

Keywords: Authentizotic climate; Organizational commitment; Optimal team relations.

Índice

Introdução.....	16
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
Capítulo 1: Clima Organizacional.....	19
1.1. A concepção teórica.....	19
1.2. Clima e cultura.....	26
1.3. Melhores organizações para se trabalhar.....	38
1.4. Clima Organizacional Autentizótico.....	42
1.4.1. Dimensão Justiça/ Equidade.....	49
1.4.2. Dimensão Espírito de Camaradagem.....	50
1.4.3. Dimensão Credibilidade/Confiança no superior.....	50
1.4.4. Dimensão Comunicação aberta e franca com o superior.....	51
1.4.5. Dimensão Desenvolvimento e aprendizagem.....	52
1.4.6. Dimensão Conciliação trabalho-família.....	54
1.5. Clima e equipa.....	56
Capítulo 2: Equipa.....	59
2.1. Características de equipa.....	59
2.2. Liderança e equipas.....	67
2.3. O indivíduo e sua relação com equipa.....	69
2.4. Construção de equipa.....	71
2.5. Mudança individual e organizacional.....	78
2.6. Desempenho ótimo em equipa.....	80
2.7. <i>Fluxo</i>	81
2.7.1. Fatores que contribuem para o <i>fluxo</i>	91
2.7.2. <i>Peak-experience, Peak-performance e Fluxo</i>	95
Capítulo 3: Comprometimento organizacional(CO).....	98
3.1. Conceituação e histórico do CO.....	98
3.2. Comportamentos observáveis dos profissionais comprometidos.....	103
3.3. Comprometimento e <i>Engagement</i>	105
3.4. Comprometimento e a importância do trabalho.....	107
3.5. Comprometimento e os sentidos do trabalho.....	108
3.6. Precussores do Comprometimento Organizacional.....	109
3.7. Comprometimento, trabalho e bem estar.....	113
3.8. Comprometimento organizacional instrumental, normativo e afectivo.....	117

3.9. Comprometimento, clima organizacional e equipa	119
PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS	131
Capítulo 4: Validação da Escala Relações Ótima no Brasil	132
4.1. Metodologia do Estudo 1	132
4.1.1. Amostra	132
4.1.2. Formação Académica	135
4.1.3. Cargos dos respondentes	136
4.1.4. Instrumento	138
4.2. Procedimento	139
4.3. Resultado do Estudo 1	140
4.3.1. Escala de Relações Ótima em Equipa (EROE)	140
4.3.2. Dimensões da Eroe e perguntas correspondentes	141
4.4. Medição do conceito de Fluxo	143
4.4.1. Análise Fatorial Exploratória	145
4.5. Discussão sobre a AFE	149
4.6. Resultados - Análise Fatorial Confirmatória	151
4.6.1 Fator Único	151
4.6.2 Fator Independente	153
4.6.3 Fator de Segunda Ordem	154
4.6.4 Fatores Interdependentes	155
4.6.5 Comparação dos Modelos Testados	156
4.7 Análise comparativa Portugal e Brasil	157
Capítulo 5: Estudo 2	161
5.1. Definição dos objetivos de investigação e hipóteses	161
5.1.1 Objetivos da investigação	161
5.1.2 Modelo de investigação	164
5.1.3 Operacionalização de constructos – Definição das variáveis	166
5.2 População e Amostra	166
5.3. Procedimentos	168
5.4. Apresentação e descrição dos instrumentos	169
5.4.1. Instrumento C.O.A	169
5.4.2. A escala CO	175
5.4.3. E.R.O.E	177
5.4.4. Medição da Relação Ótima em Equipa , entre Clima Organizacional Autentizótico e Comprometimento Organizacional	177
5.5. Discussão de Resultados do Estudo 2	181
Capítulo 6: Conclusão	185
Capítulo 7: Referências	192

Índice de tabelas

Tabela 1 – Alguns estudos sobre relações sociais e profissionais.....	20
Tabela 2 – Alguns estudos em diferentes países.....	23
Tabela 3 – Algumas pesquisas sobre a cultura organizacional e o bem estar.....	26
Tabela 4 – Características da organização autenticizótica.....	46
Tabela 5 – Características de grupos de trabalho e equipa.....	60
Tabela 6 – Funções das equipas.....	74
Tabela 7 – Fases de grupos.....	76
Tabela 8 – Fatores que facilitam o estado de felicidade ou bem estar.....	87
Tabela 9 – Visões das pesquisas de CO.....	101
Tabela 10 – Alguns estudos do comprometimento organizacional (CO).....	103
Tabela 11 – Comportamentos evidenciados do profissional comprometido.....	104
Tabela 12 – Relação entre clima autenticizótico e intenção de abandono nas organizações.....	112
Tabela 13 – Dimensões facilitadoras de CO.....	121
Tabela 14 – Composição da amostra por gênero.....	134
Tabela 15 – Composição da amostra por idade.....	135
Tabela 16 – Porcentagem por formação académica.....	136
Tabela 17 – Composição por amostra de cargo.....	137
Tabela 18 – Setores de atividades.....	138
Tabela 19 – Distribuição dos ítems em fatores após rotação oblíqua, respetivos pesos fatoriais, comunalidade (h^2), variância explicada por fator e respetivo α de Cronbach.....	148
Tabela 20 – Matriz de correlações entre fatores.....	150
Tabela 21 – Índices de ajuste para análise confirmatória de modelos alternativos.....	157
Tabela 22 – Índices de ajuste para análise confirmatória modelo de fator único (amostras portuguesa e brasileira).....	158
Tabela 23 – Índices de ajuste para análise confirmatória modelo de 9 fatores independentes (amostras portuguesa e brasileira).....	159

Tabela 24 – Índices de ajuste para análise confirmatória do modelo de 9 fatores e um de ordem superior (amostras portuguesa e brasileira).....	160
Tabela 25 – Índices de ajuste para análise confirmatória do modelo de 9 fatores interdependente (amostras portuguesa e brasileira).....	160
Tabela 26 – Médias, desvios-padrão e correlações.....	173
Tabela 27 – Questões do COA.....	174
Tabela 28 – Alfa de Cronbach das dimensões consideradas por Rego e Souto (2004).....	175
Tabela 29 – Índices de ajustamento da escala CO Brasil.....	177
Tabela 30 – COA e CO nas amostras Brasil e Portugal.....	177
Tabela 31 – Efeitos Diretos entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo No Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional.....	181
Tabela 32 – Efeitos Indiretos entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo no Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional.....	181
Tabela 33 – Efeitos Totais entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo no Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional.....	182

Índice de figuras

Figura 1. Fatores da cultura organizacional.....	31
Figura 2. Dimensões das melhores organizações para se trabalhar.....	39
Figura 3. O canal do Fluxo.....	89
Figura 4. Componentes do Fluxo.....	89
Figura 5. Fluxo.....	90
Figura 6. Orientação da experiência autotélica.....	93
Figura 7. O modelo de flow.....	94
Figura 8. Pesquisas sobre o impacto do estado de fluxo.....	96
Figura 9. Preditores do comprometimento organizacional em organizações Multinacionais.....	110
Figura 10. O suporte organizacional e a relação com o comprometimento afectivo.....	112
Figura 11. Precussores do comprometimento.....	115
Figura 12. Caracterização da amostra por género.....	133
Figura 13. Composição da amostra por idade.....	134
Figura 14. Composição da amostra por formação académica.....	135
Figura 15. Composição da amostra por cargo.....	136
Figura 16. Composição das organizações por setor de atividade.....	137
Figura 17. Estrutura de EROE em fatores interdependentes.....	143
Figura 18. Gráfico <i>scree plot</i>	146
Figura 19. Modelo fatorial da EROE 9 fatores com uma superior.....	152
Figura 20. Modelo Fatorial da EROE 9 fatores independentes.....	153
Figura 21. Modelo fatorial da EROE com 9 fatores e 1 de ordem superior.....	154
Figura 22. Modelo factorial da EROE com 9 fatores interdependentes.....	155
Figura 23. Modelo de Investigação.....	164
Figura 24. Dimensões do Modelo de investigação.....	165
Figura 25. Descrição da amostra por género.....	167
Figura 26. Descrição da faixa etária.....	167
Figura 27. Descrição da amostra por grau de escolaridade.....	167

Figura 28. Descrição da amostra por setor de atividade.....	168
Figura 29. Modelo de mediação de fluxo no trabalho em equipa entre o clima organizacional autêntico e o comprometimento organizacional.....	177

Índice de anexos

Anexo A - Escala de Clima Autentizótico	244
Anexo B – EROE	249
Anexo C - Comprometimento(CO)	251

**Climas Organizacionais Positivos, Relação
Ótima em Equipa e Compromisso
Organizacional.**

Introdução

Este estudo foi desenvolvido considerando as teorias sobre o clima autenticizótico nas organizações, as Relações Ótimas em Equipa e o comprometimento organizacional. Os pressupostos filosóficos dessa investigação estão pautados pela perspectiva da abordagem psicológica humanista e positiva, abordando o prazer de trabalhar, o bem-estar dos profissionais envolvidos e os resultados positivos da organização. Para isso, recorreu-se aos conceitos teóricos sobre o clima positivo nas organizações, suas influências nos empregados, especificamente o Clima Organizacional Autenticizótico, o Comprometimento Organizacional e a importância do comprometimento afectivo para os resultados das organizações, bem como para a saúde dos profissionais. Também é estudada a Relação Ótima em Equipa, seu impacto na saúde do trabalhador, incluídos os conceitos de *flow*, de *peak performance* e de *peak experience*. Pretendeu-se com esta tese, contribuir das seguintes formas para o conhecimento científico: 1) Verificar se a Escala Ótima em Equipa (EROE) se comporta da mesma forma no Brasil e em Portugal; e 2) Se a Relação Ótima em Equipa (ROE) medeia de forma positiva a relação entre o Clima Organizacional Autenticizótico (COA) e o Comprometimento Organizacional (CO). A importância do conceito COA para as organizações é que o mesmo revela o quanto a saúde do trabalhador traz benefícios tanto para a obtenção dos resultados sócio económicos quanto para o bem estar do trabalhador. Nesse mesmo raciocínio o COA também é importante para o CO, especificamente na dimensão afectiva, pois proporciona melhorias organizacionais e individuais. Já existem estudos no Brasil que suportam a relação entre os dois conceitos acima citados. Ainda em relação ao COA, pode ser dito que a ROE é beneficiada por ele pois, quanto mais uma organização é autenticizótica melhor são as relações em equipa, sendo que a ROE especifica a relação entre a pessoa, o trabalho e a equipa, e o COA é uma plataforma para criar as condições para a ROE.

A investigação do Clima Autenticizótico, vocábulo formado pelo neologismo oriundo da conjugação dos termos gregos *authentikos* (autêntica) e *zotikos* (vital para a vida das pessoas), é imprescindível para que as organizações estejam alertas em busca de um clima positivo, pois assim se fundamenta o comportamento organizacional e a percepção do clima, influenciando o comprometimento afectivo dos trabalhadores.

O conceito estudado de fluxo (*flow*) de Csikszentmihalyi (1990), caracteriza-se como um estado em que os profissionais se sentem em harmonia realizando a tarefa, e provocando uma experiência sentida como positiva; o desafio neste estado é um agente provocador de experiência gratificante. O indivíduo reconhece que sua capacidade profissional é adequada para a realização da tarefa. Esta sensação positiva e gratificante faz com que a percepção do tempo pareça distorcida e a experiência em si é tão gratificante que as pessoas ficam dispostas a realizá-la sem a necessidade de recompensas exteriores.

O conceito de fluxo, aliado à *peak experience* e a *peak performance* formam a base da ROE de Laneiro (2011). A *peak experience* é como o próprio nome diz um pico de experiência em que a sensação de felicidade é mais elevada que as sensações sentidas nas experiências rotineiras do trabalho. A *peak performance* é o pico que o profissional tem, um desempenho excepcionalmente elevado acima do usual para este indivíduo.

O conceito de comprometimento afectivo é considerado fator desejado pelas organizações, quando se avalia o desempenho do profissional, mas também como fator impulsionante para que este sinta-se feliz em seu papel profissional, ou seja, a real integração do indivíduo no seu ambiente de trabalho (Rego & Souto, 2004).

A junção do clima autenticótico, comprometimento afectivo e relações ótimas em equipa, traz mais prazer ao desempenho profissional, e vontade de melhorar a saúde do trabalhador, além de incrementar a saúde da organização.

PARTE I: Fundamentação Teórica

Capítulo 1: Clima Organizacional

1.1 A concepção teórica

Quando se quer abordar teoricamente o clima organizacional, geralmente são estudadas as relações do ambiente do trabalho em questão, o que pode ser feito a partir de uma pluralidade de teorias e aspectos a serem considerados. Algumas delas analisam os conceitos de trabalho e de saúde (que serão definidos mais adiante) a fim de facilitar um encontro saudável entre duas importantes dimensões da vida: o trabalho e as relações afetivas (*work-life balance*). Outras teorias partem do pressuposto que se podem alcançar resultados positivos, tanto em termos individuais, quanto coletivos, organizacionais e sociais, na busca de melhor qualidade de vida (Baral & Bargava, 2010, 2011; Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Kets de Vries, 2000, 2001, 2013, 2014; Paschoal & Tamayo, 2008; Paschoal, 2008; Rego & Souto, 2004a, 2004b).

De maneira geral, o conceito de cultura e clima nesta considera cultura a regularidade de comportamentos, transmitidos entre os profissionais, e passados às novas gerações que ingressam na organização. A cultura aglutina forças importantes que influenciam o comportamento e aspirações dos elementos da organização (Schein, 1996, 2006; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Já o clima organizacional compreende os sentimentos que regem uma organização, refletindo um dos aspectos da cultura organizacional, apesar de não corresponder à real essência da organização. O clima organizacional refere-se ao ambiente interno percebido pelos participantes da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes em relação aos acontecimentos da organização (Rizzatti, 2002; Schein, 2010).

Para melhor clareza quanto ao clima organizacional, aos ganhos individuais e aos resultados esperados, foi construída uma tabela comparando os estudos dos autores acima citados sobre a saúde dos trabalhadores e o resultados organizacionais. Outros autores também escreveram sobre estes temas, porém foram escolhidos os que mais se aproximavam aos interesses desta pesquisa.

Tabela 1

Alguns Estudos Sobre Relações Sociais e Profissionais

Autores	Pesquisas
Baral e Bargava (2010)	o equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, auxiliando os resultados organizacionais
Cameron, Dutton, Quinn e Wrzesniewski (2003)	propõem organizações em que o bem estar é um fator relevante, onde a colaboração, as virtudes, a vitalidade e a grandeza do ser humano sejam estimuladores da resiliência dos profissionais, do desempenho profissional e organizacional bem como do papel social, e assim introduzem a <i>scholarship</i> com a visão positiva das organizações
Paschoal e Tamayo (2005)	concluem que o bem estar individual e bem estar social compreendem emoções/humores e a percepção de expressividade na realização pessoal e no trabalho
Rego e Souto (2004b)	a importância do equilíbrio do papel familiar e profissional para o comprometimento e o clima autenticizótico
Crompton e Lyonette (2006) Kets de Vries (2004, 2011, 2013, 2014)	as políticas sociais auxiliando o equilíbrio <i>work life balance</i> tornando o trabalho um dos pilares da felicidade humana
Rego, Pina e Cunha (2012)	a relação entre a percepções de bem-estar e construção de singularidade, é mais forte quando há percepção de clima autenticizótico.

Fonte: autoria própria, com base nos autores citados.

É importante ressaltar que nesta pesquisa será tratado o conceito hedônico, a felicidade, como bem-estar, utilizado por Kets de Vries (2013), Daniels (2000) e Tamayo (2005), que consideram que quanto mais se vivenciam as emoções positivas no trabalho maior será o bem-estar. A conclusão de Scorsolini-Comin e Stavrou (2013) é que o bem-estar é um dos pilares da saúde do trabalhador.

Ainda se encontram com frequência estudos com ênfase no aspecto negativo, pois é fácil reconhecer os méritos de pesquisas acadêmicas que demonstrem que as emoções negativas e os estados de humor “podem ser instrumentais para conduzir a organização a um aumento da produtividade” (Wright & Quick, 2009, p. 149). Porém, acredita-se que os estudos que associam a perspectiva positiva com os aspectos negativos trazem mais benefícios às organizações (Cunha & Rego 2010; Wright & Quick, 2009).

A partir da análise e da comparação entre os conceitos de clima organizacional, decidiu-se seguir o conceito de que clima é a “agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social” (Cunha, Rego, Pina, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 184). Quanto mais se percebe um clima positivo, mais os profissionais se relacionam e se empenham para o resultado, conforme os autores acima citados.

Deming (1990, 2000), Ugwu (2012) e Cunha et al. (2007), consideram que para as organizações alcançarem sucesso é importante que sua gestão não encare o funcionário como máquina, mas como homem profissional. Com essa afirmação, os autores favorecem o entendimento para a mudança de gestão, com a valorização das pessoas/profissionais como ponto de partida e chegada de qualquer análise do funcionamento das organizações.

Muitos estudiosos vêm contribuindo com a teoria e a pesquisa sobre o clima organizacional e as instituições positivas (Cantone, 2012; Donaldson, 2011; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Wright, 2003). Existem também estudos sobre o clima, principalmente referindo-se ao Clima Organizacional Autentizótico (Dias, 2011; Gavin & Mason, 2004; Kets de Vries, 2001, 2004, 2005a, 2005b, 2013; Macedo, 2008; Rego & Pina e Cunha, 2012).

As pesquisas e a aplicabilidade da orientação dos profissionais com o viés positivo pelas organizações, fortalecem as características dos envolvidos, e estas podem ainda ser medidas e desenvolvidas, concluindo-se que efetivamente, há ganho para a organização e para os profissionais (Albrecht & Leiter, 2011; Baral & Bargava, 2011; Cantone, 2012; Luthans, 2002; Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth & Beltonentre, 2009; Stavros, Cooperridere & Kelley, 2003).

Seligman, Sterr, Park e Peterson (2005) afirmam num artigo que o construto das emoções positivas foi influenciado pelas teorias de Rogers (1951), Maslow (1954, 1962), Jahoda (1958), Erikson (1963, 1982), Vaillant (1977), Deci e Ryan (1985) e Ryff e Singer (1996).

As pesquisas com o viés positivo nos estudos das organizações recebem contribuições de várias linhas de pesquisa, como (1) *Positive Organizational Scholarship* (Cameron & Caza, 2008), (2) o Comportamento Organizacional Positivo (Cunha, Rego &

Lopes, 2013), a (3) Gestão Positiva de Capital Psicológico (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007; Luthans, Norman, & Hughes 2006; Luthans & Youssef 2004;), a (4) *Civility, Respect and Engagement in the Workforce* (CREW) (Leiter 2013; Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011; Osatuke, Moore, Ward & Dyrenforth 2009), (5) *Zest* (Peter & Seligman 2004; Peterson, Park, Hall e Seligman 2009) e (6) *The Good Work Project* (Verducci & Gardner 2006).

Por este motivo o viés positivo será o guião condutor desta investigação, pois a importância dos estudos com o enfoque positivo e valorativo, tanto na esfera individual como coletiva, vem produzindo maior bem estar nas organizações (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001).

Wright e Quick (2009) afirmam que Hersey (1932) dedicou grande atenção ao importante aspecto do equilíbrio trabalho-família e à relação entre o bem estar e a produtividade. O autor conclui em suas pesquisas que os homens são mais produtivos num estado emocional positivo do que num negativo. No entanto, apesar desta abordagem positiva existir há mais de 80 anos, o enfoque sobre os estudos com aspectos negativos organizacionais, tais como *burnout*, depressão, *stress*, entre outros, são os que sobressaem na literatura organizacional. Também Garrosa-Hernández, Carmona-Cobo, Ladstätter, Blanco e Cooper-Thomas (2013), De Cieri, Holmes, Abbott e Pettit (2005), Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, e Brinley (2005) confirmam nas suas pesquisas a importância do bem-estar e equilíbrio para o profissional no seu ambiente de trabalho.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) buscam a perspectiva de uma visão positiva do ser humano ao invés das abordagens negativas, em que o homem é visto a partir das patologias e/ ou dificuldades. Esta visão humanista transporta o olhar dos especialistas para uma visão positiva do ser humano e concomitantemente de seus comportamentos nas organizações empresariais.

Outros estudiosos têm melhorado a compreensão de como, porquê e em que condições as instituições permitem e favorecem o florescer de emoções positivas (Baker & Gunderson, 2005; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Lavine, 2006; Cameron, Mora, Leutscher & Calarco 2011; Cameron & Spreitzer, 2011; Csikszentmihalyi & Damon, 2004; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007; Fisher, 2010; Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006; Hess & Cameron, 2006; Kets de

Vries, 2011, 2013; Kim & Mueller, 2011; Laneiro, 2011; Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Pina & Cunha et al., 2007; Rego 2003; Rego & Souto, 2004a 2004b; Seligman 2004; Ugwu, 2012).

A aplicabilidade da orientação dos profissionais com o viés positivo pelas organizações dá-se nos processos, nos recursos, nas estruturas e nos métodos que fortalecem as características dos envolvidos, e podem ser medidas e desenvolvidas, concluindo que efetivamente há um ganho para a organização e para os profissionais (Ismail, Jafri & Khurram, 2011; Luthans, 2002; Ugwu, 2012).

Percebe-se o crescimento dos estudos organizacionais com o viés positivo pelo mundo, quando se verificam autores pesquisando com diferentes tipos de amostras, como por exemplo:

Tabela 2

Alguns Estudos em Diferentes Países

Autor	Amostra	Pesquisa
Rego e Souto (2004a; 2004b)	Europa, USA e Brasil	Influência do COA, da Justiça e CO.
Ismail, Jafri e Khurram (2011)	Paquistão	Bem estar dos profissionais e o clima positivo.
Ugwu (2012)	Luanda	Virtuosidade das organizações e o bem estar.

Baseado nos autores citados

Todos esses autores demonstram que a percepção do clima independentemente da cultura interfere no bem estar dos profissionais.

Há ainda investigadores que se ocupam com estudos sobre os aspectos das experiências positivas, para uma vida satisfatória (Gittell, Cameron, Lim & Rivas 2006; McCullough & Snyder, 2000; Snyder & Lopes, 2002; Seligman, 2004), argumentando que os pensamentos e os sentimentos positivos que são refletidos nos comportamentos

podem ser medidos como diferenças individuais, buscando tornar tangível a demonstração dos conceitos positivos e o impacto dos mesmos dentro das organizações (Avey, Patera, & Braadley, 2006; Wriht & Quick , 2009). Avey, Patera e Braadley (2006) investigam como as experiências positivas podem auxiliar no desejo de trabalhar dos empregados. Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) concluíram que a esperança, a resiliência, o otimismo e a eficácia são preditores para a satisfação no desempenho do trabalho.

Especialmente para Gardner e Stough (2002), as pesquisas apontam para o fato de que quando a excelência e a ética se encontram, o trabalho é realizado de maneira entusiasta, não sendo o dinheiro a grande fonte de satisfação nem da motivação. O trabalho por si só contribui para o desenvolvimento do indivíduo, podendo ser gratificante, e considerado como um dos aspectos que torna a vida mais motivadora e satisfatória. Uma série de pontos fortes de caráter, como: gratidão, entusiasmo e curiosidade têm sido associados com a satisfação do empregado e promovido a sensação de felicidade numa variedade de ocupações (Peterson & Park, 2006). Da mesma maneira, outras pesquisas têm demonstrado que a satisfação considerada revigorante auxilia a persistência frente a dificuldades e desafios profissionais (Barradas, 2013).

Kets de Vries (2001) em suas pesquisas descreve alguns fatores que favorecem a vida saudável de um indivíduo: sentido de auto-eficácia; viver intensa e apaixonadamente; sentido de identidade e de responsabilidade elevado; cultivar e manter as relações interpessoais; potencializar o apoio pela rede social; sentir-se pertencente e feliz no grupo social; buscar transformar as situações a partir da autorreflexão. Para o autor, o trabalho pode propiciar os fatores que favorecem a vida saudável.

É importante lembrar neste momento que conceitos como felicidade, satisfação e emoções positivas no trabalho constituem as bases do clima organizacional autêntico, que para Kets De Vries (2001) significa um ambiente organizacional no qual os colaboradores conseguem manter um estado de felicidade entre a vida pessoal, familiar e a organizacional.

A felicidade que hoje é também tratada na literatura acadêmica como bem-estar, segundo Kets de Vries (2004, p. 35) é “ sentir-se realizado quando desenvolvemos nossas

potencialidades e é o que motiva a diferenciação e leva à evolução. A experiência da felicidade em ação é a satisfação.” Alguns estudos sobre esse conceito já foram e têm sido desenvolvidos como se pode encontrar em Kets de Vries (2011, 2013) e em Pina e Cunha et al (2007).

Além dos autores acima citados, Harter, Schmidt e Keyes (2003) e Kunkel e Vieira (2012), descrevem que o trabalho pode e deve ser um dos pilares de contribuição da saúde e do bem-estar. Segundo estes autores, um bom clima organizacional além de aumentar a produtividade também contribui para o desenvolvimento de emoções positivas. Nesta linha de estudo, também para Senge (1993), o trabalho pode ser uma fonte profunda de significado para a vida, com visão interacionista. Este autor afirma que os profissionais devem ser considerados membros de uma organização ou seja, não representando somente um recurso, mas, sentindo-se pertencentes àquele mundo em que trabalham, relacionando-se a contento. Lévy-Leboyer (1994) também afirma que a vida ativa do indivíduo auxilia a construção de sua própria identidade, se relacionando e contribuindo com os outros.

Conforme já descrito, a promoção da saúde dos profissionais é um dos aspectos a ser considerado no clima da organização. A definição de saúde vai além da ausência de doença para o ser humano. A Carta de Ottawa (1986) considera a saúde interligada a vários fatores relacionados à qualidade de vida e a define como o bem-estar físico psíquico e emocional. Minayo-Gomez & Thedim-Costa (1997), Buss (2003) e Scorsolini-Comin e Ruwer (2013) reafirmam esta consideração em suas pesquisas sobre as organizações e a relação com a saúde dos profissionais envolvidos. A saúde é um dos requisitos que proporciona o crescimento econômico e produtivo dos indivíduos e da sociedade (Ottawa, 1986). Portanto pode-se reconhecer a importância do clima organizacional autêntico para o estabelecimento do bem-estar das pessoas, e em decorrência da sua própria saúde.

Para Csikszentmihalyi (2000), Gardner e Stough (2002), Rego (2005), e Rego e Souto (2005), o bem-estar das pessoas é refletido no clima organizacional em que elas se encontram, facilitando a manutenção de um ambiente de cooperação, aprendizagem contínua, justiça, comunicação aberta e franca, com lideranças atentas às necessidades de suas equipes e promovendo o respeito à conciliação entre vida profissional, familiar e

social dos empregados. Seligman (2004) afirma que o bem estar é uma combinação do sentir-se bem, ter bons relacionamentos e sentir-se realizado com a vida. Ainda segundo Tamayo (2000, p. 38), “Um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.”

Continuando a tratar sobre o bem-estar, este é visto como uma forma de se compreender a saúde do trabalhador, e as possibilidades de uma melhoria contínua no clima da organização (Argyle, 1999; Albuquerque & Tróccoli, 2004; Scorsolini-Comin & Ruwer, 2013). Existem autores que pesquisaram organizações que mantêm seus cuidados para além da qualidade técnica, cuidando inclusive da ética nas relações, para que o trabalho tenha significado para os seus colaboradores. Estes autores concluíram que estas são organizações promissoras e humanizadas, e fazem parte da *Good Work Project*. (Marujo, Neto & Rivero, 2007; Verducci & Gardner, 2006),

Para outros autores, além do clima organizacional, a cultura organizacional também interfere na saúde dos trabalhadores, sendo que estes dois conceitos (cultura e clima), recebem tratamentos teóricos diferentes conforme seus pressupostos. Alguns desses autores apesar de distinguirem o conceito de clima organizacional do conceito de cultura da organização, trabalham os dois conceitos como interferentes na dinâmica relacional de uma organização, como Glisson e James (2002) e Aarons e Sawitzky (2006).

1.2 Clima e Cultura

O clima e a cultura organizacional são fenômenos ligados aos valores das organizações, portanto seu estudo é relevante para que se conheça sua influência no bem-estar e na saúde dos trabalhadores. O clima e a cultura organizacional são fatores contextuais que podem afetar a aceitação pessoal, a invocação e a iniciativa pessoal diante das demandas externas, podendo afetar a produtividade organizacional (Aarons & Sawitzky 2006; Glisson & James, 2002).

A afirmação de que a cultura organizacional está relacionada com o bem-estar do trabalhador tem sido foco de interesse de vários investigadores, como, por exemplo, os citados abaixo:

Tabela 3

Algumas Pesquisas Sobre a Cultura Organizacional e o Bem-Estar

Autores	Pesquisas
Dessen e Paz (2010b), Dessen e Paz (2010a) , Findler, Wind, Mor e Barak (2007)	A cultura da configuração do poder organizacional, da liderança e o impacto no bem-estar dos empregados.
Beauregard (2011)	A cultura do trabalho em casa permitindo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como a responsabilidade desta autonomia e a relação com o bem-estar.
Findler et al. (2007)	A importância da cultura da inclusão, com impacto no bem-estar dos empregados da organização.
Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002)	Pesquisam no Brasil os valores da organização reforçando os traços da cultura e seus impactos nos fenômenos relacionais.
Findler et al. (2007)	A cultura da inclusão social e o bem-estar e a satisfação no trabalho dos empregados.

Fonte: autoria própria, baseada nos autores citados.

Ainda sobre a cultura organizacional, pesquisas indicam a existência de uma relação entre esta e a liderança, pois percebe-se que a liderança estrutura ou muda a cultura estabelecida. Esta relação é importante porque em determinadas situações a cultura pode ser mantida pela força da liderança (Kets De Vries 1997, 2013; Schein 1996, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009; Van Kleef, Homan, Beersma, Van Knippenberg, Van Knippenberg & Damen, 2009).

Entender o processo da cultura organizacional é importante para a compreensão da própria organização e de sua continuidade, após se estabelecerem os vínculos entre antigos e novos empregados. Para os autores acima citados, a cultura é como um aprendizado coletivo, decorrente das experiências vividas, podendo inclusive construir subculturas variadas dentro de uma mesma organização. Existe na cultura da organização um conjunto de pressupostos psicossociais envolvidos como as normas, os valores, as

recompensas e o poder, sendo estes atributos intrínsecos da organização. A cultura é transmitida por meio da comunicação de códigos e também na forma de conduzir a gestão (Perreault, Reid, & Blanchard, 2013; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Tuckman, 1964, 1967). A cultura pode ser um agente patológico ou alvancador de bem-estar e conseqüentemente do comprometimento organizacional (CO) (Liu, Spector & Shi, 2007).

Segundo Denison (1996), a cultura tem como base a estrutura da organização e como tal, é inculcada nas crenças, valores e compreensão dos profissionais que nela atuam. Já o clima está relacionado com a maneira como os aspectos do ambiente social são percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário. Também para Tamayo (2007) e Reske Filho e Oliva (2013), existem alguns elementos similares entre clima e cultura organizacional, porém o clima manifesta atitudes e valores apenas de forma mais superficial e imediata.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) afirmam que os valores formam o coração da cultura, os rituais, heróis, símbolos fazem parte de cada cultura. É necessário respeitar as diferenças das culturas para se fazer uma melhor gestão, é uma necessidade para a adaptação das organizações em distintos países.

Hofstede (1984) pesquisou em 40 países, incluindo o Brasil, as diferentes culturas e sua influência na gestão. Ele ressalta que respeitar a nacionalidade é importante para a gestão pelos seguintes motivos: (1) político: formas de governo, sistemas jurídicos, sistemas educativos e sistemas de associação de empregados; (2) sociológica: pertencer a um país tem um valor simbólico para os cidadãos; (3) psicológica: o pensamento individual é parcialmente condicionado por fatores da cultura nacional, pela família, pela educação e pelas organizações.

Hofstede (1983, 1984, 1991, 1994) inicia seus estudos com quatro fatores que as diferentes culturas demonstram: (1) o individualismo contra coletivismo, quando o interesse individual ou pela família se sobrepõe ao interesse da coletividade ou vice versa; (2) proximidade ou distância do poder, quando a desigualdade de poder é considerada normal ou incomum; é o grau em que os membros menos poderosos de organizações e instituições (como a família) aceita (ou não), que o poder seja distribuído de forma desigual; (3) forte ou fraca aversão à incerteza - as pessoas percebem o futuro

com uma certa garantia ou de maneira desconfortável, tendo mais segurança ou insegurança diante do futuro; (4) masculinidade e feminilidade - refere-se a forma que os papéis sociais São distribuídos entre homens e mulheres.

Em 1991 a pesquisa de Bond e colegas auxiliaram Hofsted acrescentar uma quinta dimensão, a orientação de longo prazo ou curto prazo. As sociedades orientadas a longo prazo fomentam virtudes orientadas para recompensas futuras, em particular economia, persistência e adaptação à evolução das circunstâncias.

A pesquisa Minkov's World Values Survey auxiliou Hofsted a identificar a sexta dimensão, indulgência versus restrição. Indulgência significa uma sociedade que permite gratificação relativamente livre de necessidades básicas e naturais humanas, relacionados com o aproveitar a vida e divertir-se. Restrição significa uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades por meio de normas sociais rígidas.

Todos estes fatores devem ser observados para adaptação das organizações e gestão a estas diferenças.

O resultado no Brasil da pesquisa do autor acima citado foi: (1) baixo individualismo e alta distância do poder; (2) forte aversão a incerteza e baixa discriminação entre masculino e feminino; (3) forte aversão a incerteza e alta distanciamento do poder; (4) individualismo e renda *per capita*, os países mais pobres demonstram menos individualismo.

Num estudo mais recente no Brasil, a partir dos estudos de Geert Hofsted e Charles Handy, os investigadores Rodrigues e Garcia (2008) estudaram a influência da Cultura na Organização em Lavras no estado de Minas Gerais, Brasil. Nos fatores estudados por Hofsted, ratificaram a baixa tendência a discriminação entre masculino e feminino e baixo individualismo. Constataram também que existe uma tendência ao distanciamento do poder, já que na cidade “o poder e liderança somente são aceitos quando alguém da comunidade é identificado como sendo portador de determinados valores reconhecidos por todos”. (Rodrigues & Garcia, 2008 p.14). Quanto a aversão a incerteza este aspecto não é visto de forma muito clara pelos trabalhadores do setor de serviços, “visto que a população sempre existiu e sobreviveu sem a presença das organizações que ali se estabeleceram”. (Rodrigues & Garcia, 2008, p. 14). Ainda no trabalho destes autores foi demonstrado que o individualismo é baixo, semelhante a

pesquisa de Hofstede, e o coletivismo aparece quando há divisão das responsabilidades que envolvem toda a comunidade.

Um outro estudo comparando empreendedores do Brasil e de Portugal, com os 5 fatores de Hofstede, obtiveram os seguintes resultados: (1) os brasileiros apresentaram maior pontuação em feminilidade, aversão à incerteza e distância do poder; (2) os portugueses indicaram maior pontuação em relação aos brasileiros para as dimensões coletivismo e orientação no longo prazo (da Silva, Gomes & Correia, 2009).

Hofstede (1994) defende a ideia que estes estudos são pertinentes para que os líderes levem em consideração o observar e respeitar as distintas culturas. Isto exige que os líderes tenham uma visão que aspectos familiares da vida organizacional como estruturas de organização, padrões de motivação, modelos de formação e desenvolvimento são culturalmente relativos. O autor também ressalta a auto-percepção por parte dos gestores envolvidos, que têm de ser capazes de comparar as suas maneiras de pensar, sentir e agir para as dos outros, sem imediatamente julgar. Esta capacidade de ver a relatividade da própria estrutura cultural não acontece naturalmente para a maioria dos gestores, que muitas vezes chegaram à sua posição actual, precisamente porque tinham fortes convicções. “Competências de gestão intercultural podem ser melhoradas através de formação específica; isso deve-se concentrar em trabalhar, em vez de viver em outros países. O estresse em tais cursos está em reconhecer os próprios programas culturais e onde estes podem ser diferentes daqueles de pessoas em outros países”. (Hofstede 1994, p. 13).

Van Doorne-Huiskes, den Dulk e Schippers (1999) e Beauregard (2011), comparam entre diferentes culturas a aproximação das organizações com as famílias dos empregados e concluem que existem benefícios desta aproximação tanto para os funcionários como para as organizações.

House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004), com o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) desenvolveram estudos interculturais sobre a cultura organizacional, como esta se estabelece, e como os comportamentos e processos de liderança influenciam a manutenção ou a mudança da cultura. Percebem ainda a necessidade de conhecer a cultura da organização para que na tomada de decisões se possa reconhecer a interferência que essas decisões causam nos

resultados esperados e na promoção de saúde e de bem-estar dos profissionais envolvidos. A pesquisa considera os seguintes fatores para a cultura organizacional:



Figura 1. Fatores da cultura organizacional (Coleta & Coleta, 2005; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

O fator orientação para a realização ou desempenho, diz respeito a forma como é estabelecida a recompensa ou o reconhecimento sobre os resultados alcançados pelos profissionais. Já o fator orientação humanista do indivíduo diz respeito às organizações que têm como cultura a orientação comportamental e que buscam estimular comportamentos virtuosos como respeito, camaradagem e justiça.

O fator assertividade refere-se à maneira como a agressividade e a concordância são estabelecidas e permitidas, ou seja, à forma como os profissionais colocam suas ideias e opiniões. O fator orientação para o futuro demonstra como as organizações definem e priorizam o planejamento a médio e longo prazo, e como desenvolvem o quadro de profissionais para que o plano estabelecido tenha êxito.

O fator distância hierárquica estabelece a relação hierárquica e como se efetuam as tomadas de decisões. Já o fator controle ou evitação da incerteza, diz respeito ao

método usado pela organização no controle de processos e normas, procurando evitar situações diferentes das planeadas.

O fator igualdade de género diz respeito à forma de tratamento e de oportunidades dados aos profissionais do género masculino e feminino. O fator coletivismo versus individualismo percebe como a organização se manifesta em relação à recompensa e ao reconhecimento dados às ações individuais independentes, às ações coletivas e/ou ações coletivas institucionais, pois, segundo Coleta e Coleta (2005) existem o coletivismo institucional e o coletivismo grupal.

Quanto aos estudos sobre clima organizacional, as melhores organizações para se trabalhar conciliam a “saúde organizacional com a saúde física e mental dos seus membros” (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003, p. 7). Para que os líderes consigam um melhor desempenho é importante vincular afetivamente os empregados à organização, utilizando posturas como confiança e justiça na gestão, e visando o desenvolvimento pessoal, incluindo a oportunidade de obtenção de novas aprendizagens, além da possibilidade do equilíbrio entre o trabalho e a família.

Cunha e Rego (2003) e Rego e Souto (2003, 2004a, 2004b), analisaram a relevância do clima para o absentismo, a produtividade e o stresse, assim como a interligação destes fatores, tanto em Portugal como no Brasil.

A pesquisa de clima encontra muitas variáveis, devido a complexidade no mapeamento do construto conforme os estudos de Gomes Menezes e Passos Gomes (2010), Palácio (2009a, 2014), Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004). Baseados nas pesquisas de James e Jones (1976) sobre Clima Organizacional, existem quatro principais abordagens que podem ser elaboradas sobre o tema: (1) abordagem estrutural; (2) abordagem perceptual; (3) abordagem interativa; e, (4) abordagem cultural.

A primeira delas, a estrutural, é aquela em que o clima constitui um atributo ou uma característica da organização e ele existe “independentemente da percepção dos membros”, que neste caso são passivos.

Para Puente-Palácios (2009, 2014), dentro dessa abordagem inserem-se Schneider e Reichers (1983), Pugh, Hickson, Hall, Hass e Johnson, (1967), que denominam o clima como um conjunto de características objetivas que influenciam na percepção dos

profissionais envolvidos. Também Forehand e Gilmer (1964) afirmam que o clima orienta e influencia os comportamentos e é ele que diferencia uma organização da outra.

A segunda abordagem é a perceptual, em que se considera que o clima organizacional está diretamente ligado aos membros da organização e é a forma “psicologicamente significativa” dos profissionais perceberem a estrutura organizacional. Ugwu (2012) conclui em sua pesquisa que a percepção sobre o clima organizacional impacta mais a relação profissional e organizacional do que os fatos que ocorrem dentro do ambiente de trabalho.

Exemplos de pesquisa baseadas na abordagem acima são as de Anderson e West (1998) e de Schneider e Bartlett (1968) que em seus estudos, chegaram a conclusão que não existe um fenômeno único chamado clima organizacional mas sim, uma percepção de clima, uma avaliação entre os fatos reais e a forma de percebê-los.

A terceira abordagem é a interativa, na qual o estudo do clima está vinculado à percepção dos profissionais sobre os processos internos e da interação interpessoal. Esta complementa a abordagem perceptual e estrutural, embora não aprofunde os aspectos subjacentes às formas de comportamento da organização, como as normas, valores ou padrões de desempenho, e como estas exercem influência sobre as práticas organizacionais e são também elementos constitutivos do clima organizacional. Gomes, Menezes e Passos Gomes (2010) destacaram nove dimensões na pesquisa de clima: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

A quarta abordagem é a cultural, na qual se afirma que a cultura individual e a cultura da organização direcionam os comportamentos, e que o clima é a percepção e adaptação dos profissionais a estas culturas. Esta abordagem é mais abrangente em seu construto mas ainda não responde totalmente às diferenças entre cultura e clima organizacional (Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Souza 2004; Zheng, Yang & McLean, 2010).

Clima é uma consequência das ações da organização que impactam na motivação dos profissionais envolvidos, como por exemplo, a situação financeira da organização, as recompensas e reconhecimentos, as ações desestressantes como ginástica e outras, a

proximidade da família e da sociedade (Carneiro, Scariot, Yanaguizawa, Bello & Bernartt, 2007; Rahgozar, Afshangian & Ehtesnamik, 2012; Strauss et al., 2009).

Já a cultura é a compreensão das ações explícitas, ou não, que formam “um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco da organização” (Carneiro, Scariot, Yanaguizawa, Bello & Bernartt, 2007, p. 2) devendo ser estudada a partir das análises das subculturas dentro das organizações.

O clima organizacional é uma “agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos relativamente duradouros, dos membros de um sistema social” (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 184). Estes autores, afirmam que o clima pode ser entendido como o “resultado psicossociológico da interpretação do trabalho na organização” (Pina e Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso 2007, p. 664). Langkamer e Ervin (2010) acrescentam a este conceito que o clima impacta nas atitudes de trabalho, bem como no desejo de permanecer na função que se exerce.

Segundo Marujo, Neto, Caetano e Rivero (2007) e Ehrenreich (2009), valorizar as forças individuais e coletivas sustenta as mudanças organizacionais imprescindíveis para haver um clima positivo e a sustentabilidade das organizações. Na análise de clima organizacional espera-se que essas forças estejam contempladas para existir a manutenção dos aspectos positivos, a serem fortalecidos em detrimento dos aspectos negativos.

Kets de Vries (2013), referindo-se às mudanças organizacionais, afirma que é necessário um olhar sistémico para entender como as mudanças ocorrem. O contexto sistémico, para o autor, é um fenómeno psicodinâmico, em que todas as partes se interrelacionam e em que uma parte influencia a outra. É a perspectiva sistémica que entende a psicodinâmica, relações intrapsíquicas, interpessoais e sociais.

Outros conceitos sobre clima organizacional foram desenvolvidos como por exemplo, a definição de que é um “fenómeno perceptual, construído com base na experiência multidimensional e compartilhado por membros de uma unidade da organização, em que a função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koyas & DeCotiis, 1991, p.

266). Essa concepção sobre clima tem como premissa que os dados levantados na pesquisa interna de uma organização guiam as estratégias para alinhar as atitudes dos profissionais para a adaptação exigida pela organização (Puente- Palácios, 2014).

Investigadores como Von Treuer, Fuller-Tyszkiewicz e Little (2014) corroboraram esta afirmação anterior, quando a partir de uma pesquisa com enfermeiras de diferentes turnos concluíram a necessidade de ações administrativas de acordo com a percepção do clima pelos empregados do turno.

Rocha Sobrinho e Porto (2012) afirmam que por ser o clima um fenómeno considerado relativamente estável, e com características multidimensionais, o mesmo é percebido e compartilhado pelos membros da organização, tornando-se uma realidade percebida sobre as perspectivas da organização.

Martins et al. (2004) descrevem em estudos comparativos de várias pesquisas sobre clima organizacional, que os instrumentos de medição utilizados por elas apresentam alguns fatores em comum, o que demonstra a relevância dos mesmos. São eles: segurança e riscos, inovação, recompensa, reconhecimento, *feedback*, flexibilidade, coesão, relacionamento entre superior e empregado, controle, suporte do chefe, liderança, clareza e promoções, pressões no trabalho, apoio e autonomia.

Abraham (2005) afirma que a posição da liderança é um vetor do conhecimento tácito e explícito da equipa. Na sua pesquisa conduzida em França, este autor conclui que equipas autónomas e com ótimas relações são facilitadas por lideranças dinamizadoras dos diferentes conhecimentos dos membros da equipa, renovando os conhecimentos entre eles. Strauss, Griffin e Rafferty (2009), Almeida, Bidart e Yamaguti (2008) pesquisam a influência da liderança na autonomia e proatividade da equipa.

Para os autores Albuquerque e Puente-Palacios (2004) e Puente-Palacios e Borba (2009) o clima de uma equipa depende, em parte, do clima da organização e vice e versa. Um acontecimento na organização interfere na equipa, mudando o clima e a dinâmica relacional dos seus membros, assim como o clima organizacional.

González-Romá e Gamero (2012) pesquisaram sobre o clima organizacional e a interferência na formação de equipa de alto desempenho e concluíram que quando os membros de uma equipa percebem o apoio elevado, o estado de espírito afectivo passa a ser melhor, assim como a qualidade do trabalho efetuado.

Para Kets de Vries (1997, 2013), a tomada de decisões afeta e é afetada pelo clima organizacional, pois as decisões da liderança são influenciadas pelo caráter do líder (homem mínimo - homem máximo), visto que, ao analisar uma situação para escolher uma opção de saída, o líder pode tomar decisões pragmáticas, racionais e com ímpeto para a sobrevivência, sem levar em conta as pessoas ao seu redor. Ou tomar decisões humanizadas que consideram as necessidades das pessoas envolvidas. Ainda segundo o autor, a meta de uma organização é a harmonização entre metas e pessoas, contribuindo para um clima saudável, tanto para a organização como com as pessoas envolvidas. Por isto para se obter um clima autenticizante é importante que os líderes estejam atentos aos impactos das suas decisões (Kets de Vries, 2013).

Existem trabalhos afirmando que o clima organizacional pode ser influenciado pelas questões referentes às práticas de liderança nas organizações (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004; Avolio, Walumbwa & Weber 2009; Goleman, 2012). Segundo estes autores, os líderes deveriam estimular o comportamento individual e coletivo para expandir o nível de inteligência emocional dos profissionais envolvidos. Esse conceito vai além do desempenho e resultados profissionais, pois contempla o ser humano, respeitando a autonomia em detrimento da “moldagem” às regras organizacionais.

Ainda sobre clima e liderança, nas pesquisas de Hannah, Avolio e Walumbwa (2011, p. 1) os autores demonstram a importância da “coragem ética”. Para os autores significa que o líder, diante de pressão, “faz com que haja confiança nas tomadas de decisões da liderança, para a melhoria contínua da organização, mantendo um bom clima para o bem estar dos empregados envolvidos”. Os autores afirmam que as organizações constituem uma moral complexa e que nem sempre as ações são éticas; ideia também compartilhada em Walumbwa, Luthans, Avey e Oke (2011).

De outra maneira, o estudo sobre o clima organizacional remete ao sentimento de autonomia dos indivíduos em seus papéis profissionais. Moreno (1997) também pesquisou a questão da autoria do desempenho de papéis dos indivíduos em relação ao mundo vivido e circundante. Em suas discussões sobre a importância do fator E (espontaneidade) na educação, nas sociedades e nas organizações empresariais, o autor defende que a espontaneidade se refere à possibilidade do ser humano dar respostas novas

a antigos desafios, visto que, este tipo de resposta impede o homem de se tornar robotizado diante das demandas da vida, ausente da autonomia essencial, para propor e manter as próprias respostas, sem autoria. A proposta de Moreno (1997) é que o homem se torne autor no *script* dos papéis da vida, e não mero ator. É a possibilidade de haver escolhas conscientes e soluções saudáveis para os sucessivos desafios. O sentido dos papéis na visão moreniana é a forma, a maneira dos comportamentos no desempenho de uma função, no caso dos papéis profissionais.

Isto leva a crer então, que qualquer discussão sobre equipae e clima organizacional implica necessariamente referir a importância de uma abordagem sobre a boa liderança e que esta deve estimular a autonomia das pessoas.

Para maior entendimento de liderança, Kotter (2008), Amorin e Amorin (2008) e Robbins (2012) distinguem liderança de gestão (ou de gerência). São dois sistemas distintos e complementares. Liderar é realizar a gestão da mudança, gestão de pessoas, enquanto que gerenciar é fazer a gestão da complexidade. As organizações precisam estar preparadas para selecionar, educar e encorajar pessoas que possam desempenhar sua liderança, além de contar também com gestores (ou gerentes) eficazes.

Para Kets de Vries (2013) e Cunha, Rego e Cunha (2007) um dos desafios das organizações é unir as características do gestor e do líder, mantendo a humanização no clima organizacional. Assim, para o estudo de clima organizacional autenticizótico é relevante constatar que somente fazer gestão da complexidade não garante um bom clima mas é o líder e a sua gestão de pessoas que contribui para um clima saudável.

Ainda se deve ressaltar a importância dos líderes para a formação de uma equipa e sua superação de obstáculos nos processos de mudança (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011; Cameron & Spreitzer, 2012; Cunha & Rego, 2010; Kets De Vries, 1997, 2013; Robin & Burchell, 2012). Há necessidade de mudar o modelo mental dos líderes, que ao invés do pensar exclusivamente de maneira lógica e racional, deve desenvolver o modelo que lhe traga felicidade, o que é um dos pressupostos para criar na organização um clima autenticizótico (Kets De Vries, 1997, 2013).

Cameron e Spreitzer (2012) percebem que de forma geral os estudos apontam que o comportamento do líder afeta a cultura da organização e que para ser um bom líder é preciso ter: (1) consciência (2) energia, (3) inteligência, (4) domínio, (5) auto

confiança, (6) sociabilidade, (7) abertura à experiência, (8) conhecimento de tarefas relevantes e (9) estabilidade emocional. Para os autores é esperado muito dos líderes, pois eles representam um farol nas grandes mudanças que ocorrem na atualidade.

1.3 Melhores organizações para se trabalhar

Os fatores que fazem das organizações bons ambientes de trabalho foram pesquisados e organizados numa publicação na revista Fortune em 1998, sobre as 100 melhores organizações para se trabalhar nos EUA pelo “The Great Place to Work Institute” (GPTW) (Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; Souto & Rego, 2004c, 2009). O GPTW é uma organização não governamental que tem realizado pesquisas sobre as condições de trabalho ao redor do mundo e, tem publicado “rankings” de avaliação da qualidade destas condições. Segundo esta instituição, as melhores organizações para se trabalhar contemplam os seguintes fatores:

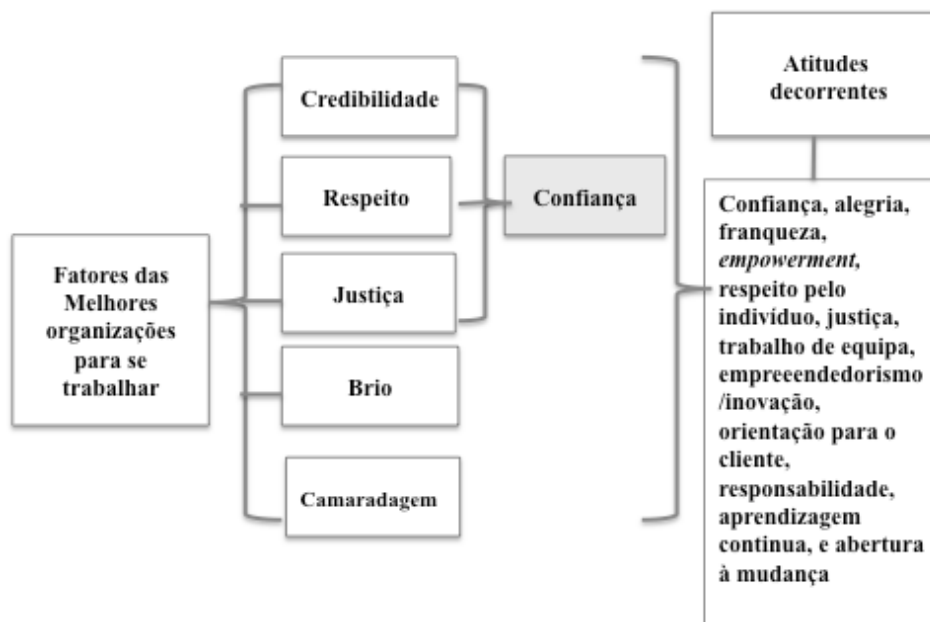


Figura 2. Dimensões das melhores organizações para se trabalhar (modelo GPTW). Baseado em Kets de Vries (2001) e Rego e Souto (2005).

Seus estudos se estenderam para a Europa e seus resultados foram contemplados na pesquisa sobre as organizações com o clima autenticizótico, de Rego e Souto (2005) que

organizaram um quadro com as dimensões que caracterizam tais organizações: (1) Credibilidade - liderança aberta, acessível, competente para a gestão de pessoas e de recursos mostrando-se guias da visão organizacional; (2) Respeito dos líderes pelos seus funcionários, tanto profissionalmente como na vida social, pois têm o estilo cooperativo nas decisões organizacionais; (3) Justiça - tratamento equitativo nas promoções e nas práticas e políticas de pessoal; (4) Orgulho/brio - os empregados têm orgulho em participarem da organização em relação às funções individuais, da equipa, do produto e a participação junto a comunidade; (5) Camaradagem - existe e é percebida pelos empregados em termos da sua identidade pessoal e no clima amistoso nas relações.

Estes conceitos podem ser ampliados por outras pesquisas. Por exemplo, o conceito de confiança, segundo Elleman (2008), Avolio et. al (2009) e Walumbwa et. al (2010) é preponderante não somente para os resultados da organização como também para a consciência e energia do profissional, pois acresce algo valioso à saúde dos empregados, o que pode ser conseguido por um *feedback* que facilite a percepção da “cultura vencedora” (termo do autor Avolio et. al) e com o estabelecimento de metas elevadas e cabíveis, fazendo com que os profissionais percebam sua contribuição no contexto organizacional.

Ainda em estudos sobre a prática do modelo GPTW, as organizações aparecem como fontes inspiradoras dos funcionários, pois fazem com que os profissionais tenham clareza do seu papel, da meta organizacional e de uma causa para defender. Essa inspiração recarrega a energia para os desafios e é produzida pelos líderes considerados carismáticos e que proporcionam o comprometimento dos empregados (Tolovi Jr, 2010).

Ainda Tolovi Jr (2010), a partir de pesquisas realizadas em 40 países, confirma que para uma organização ser um excelente lugar para se trabalhar, ela necessita ao contratar e receber novos funcionários dar suporte emocional a estes novos profissionais, demonstrando a importância não somente no aspecto de conhecimentos técnicos mas como um indivíduo contributivo, o que é essencial para o clima motivador.

Para Kets de Vries, Guillen e Korotov (2009), muitas organizações têm buscado serem consideradas como um lugares bons para se trabalhar, entretanto nem todas são bem sucedidas. Confiança e respeito entre líderes e empregados, são os primeiros passos

para as organizações conquistarem seus resultados e serem denominadas como um bom local para se trabalhar. Porém nem sempre se consegue o entendimento sobre foco e estratégia organizacional por todos os trabalhadores, e assim a disponibilidade de aceitação de mudanças culturais fazem parte do desafio da liderança, sob pena de impedir o comprometimento e o bem-estar.

Nas pesquisas sobre a relação saudável dentro das organizações, Walsh, Weber e Margolis citados por Cameron e Caza (2004) relataram que 53% dos resultados apontaram para uma relação positiva entre os fatores de desempenho social corporativo e de desempenho financeiro. Robin e Burchell (2012) acrescentam à pesquisa dos autores acima, que a identidade organizacional, os valores, a responsabilidade social e as metas bem definidas são relevantes para que uma organização seja ideal para se trabalhar.

Ainda nesse aspecto, foi identificado que o modelo GPTW tem sido divulgado e pesquisado na Colômbia, Brasil, Peru, México, Argentina, Chile, Coréia, na União Europeia. “O apadrinhamento pela Comissão Europeia surge na sequência de dois documentos fulcrais no domínio da responsabilidade social das organizações”. Um está contemplado no Livro Verde "promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações" (European Commission, 18 de julho 2001). O outro documento é a Comunicação da Comissão Europeia relativa à Responsabilidade Social das Organizações: Uma contribuição das organizações para o desenvolvimento sustentável" (Rego & Souto, 2006; 2009, p. 380)

Rego e Cunha (2005), Rego e Souto (2006) apresentam as seguintes dimensões do conceito de “as melhores organizações para se trabalhar” como um dos alicerces para a construção da escala de clima autenticizótico de Rego (2003):

1. Credibilidade - é a percepção dos empregados sobre a dinâmica da comunicação, a percepção da integridade e da competência dos seus líderes. É possível observar esta dimensão com o questionamento sobre a comunicação com os líderes, por exemplo, se é aberta e acessível ou não.

2. Orgulho/brio - é a percepção dos membros da equipa, sobre quanto se sentem valorizados pelos líderes, tanto como pessoas quanto no papel profissional. É possível observar esta dimensão, fazendo-se perguntas sobre a competência dos líderes, quanto à

gestão de pessoas e quanto à obtenção de recursos necessários para alcançarem bons resultados.

3. Respeito - é a percepção dos empregados acerca da equidade, imparcialidade e justiça na organização. A partir do questionamento sobre a percepção dos colaboradores quanto à integridade dos líderes e a consistência dos mesmos na condução do negócio, observa-se esta dimensão.

4. Justiça - grau em que os empregados, como indivíduos ou como grupo, sentem orgulho da organização e do trabalho. De acordo com percepção dos colaboradores sobre o apoio recebido pelos líderes no desenvolvimento profissional, esta dimensão é observável.

5. Camaradagem - mede o grau de percepção dos sentimentos de amizade e acolhimento dentro do ambiente de trabalho e é analisada a partir do questionamento sobre a percepção dos colaboradores quanto à cooperação dos líderes em relação aos empregados e, quando são eficazes em decisões relevantes.

6. Oportunidade de Desenvolvimento - o investimento e esforço para o desenvolvimento dos profissionais. Essa dimensão é mensurada a partir do questionamento sobre a percepção dos colaboradores quanto ao estímulo dado pela organização ao visar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador.

Todas as referências conceituais até aqui tratadas foram consideradas para a construção de pesquisas a respeito do clima autêntico.

De Geus (1997) instiga os líderes organizacionais a transformarem as empresas num corpo vivo, capaz de se renovar, regenerar-se, dar continuidade a sua identidade a partir de seus membros. O mesmo autor, em 2002, conclui que as empresas vivas têm em comum a prática do desenvolvimento de seus empregados, forte senso de identidade, estimulam a autonomia descentralizando o poder e mantêm as finanças controladas e saudáveis.

1.4. Clima organizacional autenticizótico

O desejo de melhorar a condição humana pode ser encontrado em distintas sociedades. Para Kets Vries (1996, 2004) é possível promover melhoria dos sistemas organizacionais, possibilitando a melhoria dos grupos sociais e estimulando a positividade.

Autores como Rego (2003), Rego e Souto (2004b), Cunha, Rego e Cunha (2007), Dutton e Quinn (2003), Kets De Vries (1997, 2004, 2013), Vergara (2008) e Cameron e Caza (2004), defendem a ideia de que é possível humanizar as organizações, sem necessariamente excluir os fenômenos que normalmente não são rotulados de positivos nesse quesito, tais como eficácia, desempenho organizacional, otimização de margens de lucro, etc. Inclusive, para Omer, Abbas, Kiyani e Waheed (2011) o sentimento de realização do indivíduo tem uma correlação positiva e significativa com a motivação de trabalho e satisfação, sendo que, este posicionamento psicológico comprova por meio de pesquisas que melhorar a condição organizacional e humana favorece o progresso nos resultados almejados pela organização.

A pesquisa de clima autenticizótico nas organizações foi desenvolvida em Portugal e validada no Brasil por Rego (2004c, 2008) e Rego e Souto (2005) que utilizaram como guia metodológico o conjunto das obras dos seguintes autores: (1) as organizações autenticizóticas (Kets de Vries, 2001; Kets de Vries & Balazs, 1998, 2005); (2) os "melhores locais para trabalhar" (Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003, 2007); (3) os estudos das empresas vivas" (De Geus, 1997); (4) as organizações amigas da família (Lobel & Kossek, 1996; Strachan & Burgess, 2004; Thompson et al., 1999; Van Doorne-Huiskes, den Dulk & Schippers, 1999); (5) o sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs & Eby, 1998).

Os investigadores Burroughs e Eby (1998) operacionalizaram a construção do Sentido Psicológico da Comunidade no Local de Trabalho (PSCW), para a avaliar as suas consequências, concluindo ser este um conceito importante.

As teorias científicas que estudam a felicidade e as experiências ótimas dentro das organizações propõem que os líderes e a área de Recursos Humanos estejam atentos à valorização do bem-estar dos profissionais e não se resumam ao controle de doenças e desordens organizacionais. Cunha, Rego e Cunha (2007, p. 372) afirmam que a “gestão

de recursos humanos pode criar ações para elevar o capital social positivo a partir de práticas de gestão de elevado desempenho humano e organizacional”. Portanto, buscar o bem-estar é a forma de se compreender a felicidade e saúde do trabalhador, as suas motivações e perspectivas. O bem-estar é a percepção de cada pessoa sobre o próprio bem-estar, que será ampliada nesta pesquisa no capítulo de Comprometimento Organizacional (CO).

A felicidade no trabalho é um “músculo que se pode fortalecer, é um atributo intangível do temperamento individual, que hoje se estuda como um objeto de clareza analítica, mensuráveis e acionáveis como nunca antes” (Binkley, 2011, p. 3). Conclui-se a partir destas constatações que o clima positivo pode ser desenvolvido para que o bem-estar se estabeleça dentro das organizações.

Para se obter um clima positivo, Roberts (2007) define quatro processos relacionados com o desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos, que são: (1) Atributos Pessoais, que envolvem a motivação, o propósito do trabalho, a identidade positiva, a proatividade, a criatividade, a curiosidade e o diálogo positivo entre as pessoas; (2) Bem-Estar Subjetivo (BES) que envolve energia, paixão e inteligência social; (3) Recursos Humanos, que envolvem estimular os cuidados interpessoais, *mentoring*, diversidade social, comunicação, administração de conflito, relação empresa com a família do empregado, etc, e (4) Processos Organizacionais Positivos, que envolvem otimização de recursos, eficácia coletiva, organização e planejamento, identidade e energia organizacional, inovação e modelo de trabalho.

Rego e Souto (2004a, 2004b) sublinham que os estudos centralizados no “clima insalubre” revelam o trabalho como desorganizador da atuação dos papéis profissionais e pessoais. Os aspectos negativos como absentismo, *stress* e neurose são estudados há alguns anos, assim como existem teorias que demonstram que os processos de *downsizing*, reengenharia, rigidez e líderes ‘super-homens’ transformam as organizações em lugares insalubres, causando mal-estar nas pessoas durante a representação de seu papel profissional.

Aquilo que está sendo denominado o “olhar” saudável nos estudos propõe discussões sobre organizações que possibilitem e favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, a partir do conceito de organização autenticizótica. Esses

estudos demonstram que quando o conceito de Bem-Estar Psicológico (BEP) é estimulado no ambiente de trabalho, ocorre o aumento da autoestima e da capacidade de aprendizagem dos profissionais (Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Kets de Vries, 2001, 2013; Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007; Schaufeli & Bakker, 2010).

Vários autores sustentam que se gestão desapaixonada for transformada num processo que incentive as pessoas a sentirem-se vivas no trabalho, haverá a possibilidade da presença de um clima autenticizótico nesta organização (Cameron & Caza, 2004; Kets de Vries, 2004; Walumba, Wu & Orwa, 2008). Considerando que o ser humano necessita estar em ambientes nos quais as relações afectivas e as emoções estejam presentes, havendo real colaboração e efetiva participação entre os profissionais da organização, o autor argumenta que a felicidade destes profissionais e do próprio negócio terão mútuas relações positivas.

A performance e o desempenho crescem com um clima autenticizótico. As organizações que praticam este clima têm metas e valores definidos e dão senso de finalidade e determinação própria com a percepção de pertencimento aos seus funcionários. Ao mesmo tempo, cada profissional mantém a autonomia individual e conhece o impacto da sua contribuição no trabalho, orgulhando-se do que faz, da própria organização e da equipa com a qual trabalha, (Kets de Vries, 2011; Laneiro, 2011; Rego & Souto, 2004a).

Para Kets de Vries (2013) existem organizações que aparentam possuir clima autenticizótico porém, esta imagem é apenas uma estratégia de *marketing*. Genuinamente elas não são um empreendimento sustentável e benéfico para todos os envolvidos, pois a confiança, o prazer de trabalhar, de contribuir com os colegas e fazer a tarefa não são vivenciados.

Um ambiente organizacional autenticizótico se faz a partir da compreensão sobre o ser humano, dando condições para que o indivíduo se sinta saudável dentro da organização. Para que seja possível esta integração entre pessoas e a consequente busca de resultados, faz-se necessário compreender o conjunto de características comuns às pessoas saudáveis (Kets de Vries, 2001): (1) elevado sentido de identidade e de responsabilidade; (2) sentido de auto-eficácia; (3) viver intensa e apaixonadamente; (4)

estabelecer, cultivar e amadurecer relações interpessoais; (5) manter ativamente uma rede de apoio social; (6) possuir sentimento de pertencimento (identificar-se como parte de um grupo e sentir-se feliz pelo contexto social em que vive); (7) capacidade de não se conformar com as situações e (8) manter a motivação para uma permanente auto-reflexão. Estes conceitos também se encontram nas pesquisas de Macedo (2008) e de Rego e Souto (2004a, 2004b).

As organizações que contemplam um clima autenticizótico contribuem para o bem-estar do profissional individualmente e com sua família, também aumentando a possibilidade das pessoas terem sentido na vida. “Os resultados sugerem que as organizações saudáveis fomentam a saúde e o desempenho dos seus colaboradores” (Rego & Souto, 2005, p. 5). A ideia de que a organização pode e deve compartilhar o bem estar da família e da sociedade também é partilhada por Schaufeli e Bakker (2010).

O clima autenticizótico facilita o processo interativo homem/trabalho/família. Rego (2003) fez uma análise em organizações que propiciam um clima autenticizótico em Portugal e confirmou que as organizações autenticizóticas têm clima de Bem-Estar Afectivo (BEA) e laços de interação no ambiente de trabalho. A pesquisa foi feita com uma amostra 183 profissionais de organizações portuguesa. Rego e Souto (2004b) desenvolveram a mesma pesquisa no Brasil, numa amostra de 152 pessoas, e concluíram que uma organização autenticizótica estimula o espírito de colaboração e ‘fomenta saúde’ entre os colaboradores.

Algumas organizações têm procurado um clima de felicidade a partir de modelos de gestão de recursos humanos como: educação continuada, liderança executiva, terapia familiar e de casamento, *coaching* de carreira, *fitness*, e outras de aproximação entre a vida pessoal e a profissional (Hamburg-Coplan, 2009; Zhuge, 2002). Isto comprova que a prática do clima autenticizótico melhora a relação ser humano/ trabalho/ família como demonstrado por Rego e Souto (2004b).

Outros autores presentes na literatura demonstram que o envolvimento das organizações com a responsabilidade social corporativa e o auxílio na solução de problemas sociais, fazem com que o trabalhador se sinta orgulhoso de pertencer às organizações que promovam o bem-estar social e se comprometam com elas (Cameron

& Caza, 2004; Margolis, Elfenbein & Walsh, 2009; Tamayo, 2007; Walumba, Wu & Orwa, 2008).

O conceito de Kets de Vries, segundo Rego et al. (2003), Macedo (2008) e Laneiro (2011) é tríplice, ou seja, a organização deve assegurar o cumprimento de objetivos económicos, sociais e ambientais, tal como se vê no relatório Brundtland 1987, contemplado atualmente por Carter e Rogers (2008) e Barbieri (2014). No entanto, para que esse tripé da sustentabilidade de fato aconteça, o trabalho não deve ser stressante, ao contrário, deve garantir a saúde os membros da equipa, a saúde financeira da organização e a saúde em seu aspecto social.

Estes fatores também estão contemplados no conceito de organizações autenticizóticas. Os profissionais podem obter significado para as suas vidas, experimentar níveis desejáveis de saúde física e psicológica, e assim contribuir também para a própria saúde financeira da organização. Desta forma, nos resultados organizacionais devem ser contemplados não apenas o interesse dos proprietários e acionistas das organizações mas também dos trabalhadores, das comunidades locais, dos clientes, dos fornecedores, das autoridades públicas, dos concorrentes e da sociedade em geral.

Para esclarecer o conceito de organização autenticizótica é importante destacar o trabalho dos seguintes autores:

Tabela 4

Características da Organização Autentizótica

Autores	Características
Kets de Vries (2011, 2013) Rego e Souto (2006), Cunha e Rego (2008) Relação entre os 7 Propósitos de vida e as organizações autentizóticas	(1) Propósito para a vida - isto ocorre quando os líderes da organização favorecem um sentido de propósito para a organização e para as pessoas, articulando visão para o futuro, tanto para os indivíduos quanto para a organização; (2) Autodeterminação - os colaboradores não sentem sua vida controlada pela empregadora visando que alcancem sempre resultados mas sim sentem que controlam e definem suas próprias vidas, participando dos resultados da organização em que trabalham; (3) Impacto das suas ações - as pessoas sentem que influenciam a vida da organização, as contribuições dadas pelos funcionários são levadas em consideração pois produzem efeitos significativos sobre o espaço circundante; (4) Competência - as pessoas sentem que podem desenvolver o suas competências e que há uma aprendizagem contínua na organização; (5) Pertença à comunidade - os profissionais estabelecem relação de confiança, respeito e pertencimento a uma comunidade. No momento em que o profissional tem este sentimento, agrega-se confiança e respeito mútuo; (6) Prazer e alegria – os líderes incutem alegria no trabalho e os profissionais percebem que não estão robotizados, tendo alegria no que fazem; (7) Sentido de significado - a criatividade está a serviço do trabalho e tem significado para o indivíduo.
Abbas et al. (2010) Comunicação equipa / liderança	Líderes motivadores reconhecem a importância de suas equipas e admitem que para existir uma boa relação no trabalho é necessário estimular a auto imagem dos funcionários; percebem que podem fornecer reconhecimento ao sentarem-se junto aos funcionários para conversas informais, passando o tempo com eles e mostrando interesse em conhecê- los.

Tabela 4

Características da Organização Autentizótica (cont.)

Autores	Características
Morin (2001) Tolfo e Piccinini (2007) Possibilidade de relacionamento interpessoal	As pessoas têm no trabalho a oportunidade de se relacionarem com outras pessoas, de se sentirem vinculadas e de se auto estimularem como homens e mulheres, buscando no trabalho sua estrutura afectiva e dando-lhe o significado, a orientação e a coerência necessários.
Rosendaal (2008) Construção do conhecimento	O trabalho também tem a função de intensificar o processo de construção de conhecimento como um processo social, assim a identificação e o clima organizacional desempenham um papel importante quando as pessoas envolvidas estão abertas para intercâmbio de conhecimentos e <i>insights</i> .
Rosso et al. (2010) Auto orientação interna e externa	Os sentidos produzidos pelo trabalho tem como ponto relevante a auto orientação para solucionar a demanda externa mas, é primordial que também seja para solucionar a demanda interna ou seja, o ser humano busca com o trabalho superar os desafios intrapsíquicos e interpíquicos.

Também Avey, Avolio, Crossley e Luthans (2009) confirmam em suas pesquisas que a organização positiva estimula os empregados a assumirem sua capacidade de se manterem focados, e enfatiza quatro aspectos que são importantes para o indivíduo: (1) auto-eficácia, (2) confiabilidade, (3) senso de pertença, (4) desenvolvimento da identidade. Para Hakanen, Schaufeli e Ahola (2008) a auto-eficácia é vital como um recurso de trabalho para o envolvimento do profissional e para sua auto performance num trabalho sem *stress*. O sentimento de pertença está associado ao sentimento de se sentir coautor, ou seja, de ser corresponsável pelos acontecimentos e decisões desde que a missão, a visão, os valores e as metas sejam compartilhadas (Avey et al., 2009).

Stavros, Cooperrider e Kelley (2003) denominam abordagem apreciativa, quando os funcionários se sentem valorizados na organização, possibilitando que cada profissional contribua com o seu melhor junto aos clientes, às estratégias da organização e a eles mesmos.

Para Rego e Souto (2004c), a pesquisa sobre o clima autentizótico explica os diferentes tipos de comprometimento, especialmente o afectivo e o normativo. Isto será melhor descrito no capítulo 3 desta tese. Dos Santos, Leal e Oliveira (2011) concluíram

que o clima autenticizótico é mediador do empenho afectivo da responsabilidade social da organização, estreitando os laços afectivos entre empregados e organização.

Segundo esses estudos, as organizações com climas autenticizóticos mantêm seis dimensões satisfatórias com seus empregados (Rego, 2003; Rego & Souto 2004a; Souto & Rego, 2009): (1) justiça/equidade; (2) espírito de camaradagem; (3) credibilidade/confiança no superior; (4) comunicação aberta e franca com o superior; (5) oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem; (6) conciliação trabalho-família.

Também segundo os mesmos autores, as organizações que têm o clima autenticizótico possibilitam maior dignidade às pessoas que se mantêm mais saudáveis, o que, segundo Rego e Souto (2005), facilita o comprometimento das mesmas para com a organização na qual trabalham. Na cultura dessas organizações, os valores são vivenciados e traduzem os comportamentos “confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e aberta e abertura à mudança.” (Kets de Vries, 2001, p. 107). Este conceito é confirmado por Rego e Souto (2005).

Na intenção de ampliar o entendimento das dimensões pesquisadas por estas escalas anteriormente citadas, outros autores foram pesquisados visto que seus referenciais teóricos são relevantes e complementares para o estudo do clima autenticizótico.

1.4.1 Dimensão justiça/ equidade

Para a compreensão da dimensão “justiça”, Montoro (2008) afirma que é direito de cada homem de ser respeitado e ter sua dignidade preservada como pessoa, não prevalecendo raça, cor ou credo em detrimento de outro. A equidade incide na adaptação às regras, levando em conta a moral social e o que existe naquele contexto. A equidade aplica as regras mais justas existentes em relação às partes envolvidas.

De acordo com Pina, Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2003) e Montoro (2008) existem dois planos de justiça, um objetivo e outro subjetivo. A justiça objetiva é determinada por normas e códigos. A subjetiva é representada e avaliada pela percepção das normas e condutas por determinado grupo.

Gutwin, Greenberg e Roseman (1996) e Gutwin e Greenberg (2002) alegam que quando as pessoas acreditam que existe justiça na organização tendem a comportar-se altruisticamente no trabalho.

A percepção de justiça e equidade pesquisadas por Rego e Cardoso (2001), Rego (2003) e Rego e Souto (2004a), com professores do ensino superior, demonstra que o conceito de justiça se baseia em factos e normas percebidos e aceites, como: (1) justiça distributiva de tarefas; (2) justiça distributiva de recompensas; (3) justiça procedimental; (4) justiça relacional. O resultado da pesquisa explicita como diferentes dimensões de justiça interferem no comprometimento dos professores em suas instituições.

O estudo de Rego e Cardoso (2001) e Rego (2003) com profissionais da área educacional demonstrou que os trabalhadores ficam mais comprometidos quando o espírito da justiça interpessoal e procedimental é vivenciado não somente por eles, mas que também são sensíveis à justiça efetivada com os demais colaboradores. O julgamento dos profissionais sobre a justiça e injustiça dentro das organizações. afeta a eficiência e eficácia dos empregados.

1.4.2 Dimensão Espírito de Camaradagem

A segunda dimensão da organização autenticizótica, “espírito de camaradagem”, acontece e é percebida em ambiente de amizade, colaboração e receptividade. Os profissionais preocupam-se com o bem-estar dos demais (Rego et al., 2003). Cameron, Dutton, Quin e Wrzesniewski (2003), Cooperrider e Whitney (2000), Verducci e Gardner (2006) consideram que a colaboração positiva é crucial para o bom desenvolvimento das pessoas dentro das organizações.

O estilo de liderança contribui para o aspeto de camaradagem, quando existe credibilidade/confiança no superior. A construção da camaradagem surge nos líderes que exercem a liderança carismática e transformacional. Líder carismático é aquele por quem os liderados sentem confiança, quanto às ações e comando, que tende a motivar sua equipa e promove a interação entre eles (Gomes & Lopes, 2010; Limongi 2006; Queji, Escorsim, Schio, & Arruda, 2006; Rego & Souto, 2007; Resick et al., 2009).

Entende-se liderança como a arte de mobilizar os demais para lutar por aspirações compartilhadas (Almeida et al., 2008); trata-se de “uma relação recíproca entre

aqueles que optam por conduzir e aqueles que optam por seguir” (Kouzes & Posner, 1994, p. 1).

1.4.3 Dimensão Credibilidade/confiança no superior

Elleman (2008) afirma que quando a confiança é o alicerce da gestão, ao invés dos mecanismos de controle sobre os profissionais, ela sedimenta e solidifica o contexto cultural saudável. Esta questão tem sido estudada também por Lyman (2010) ao analisar as melhores organizações para se trabalhar, considerando que a confiança é estabelecida pelo espírito respeitador e pelas políticas e práticas imparciais e justas. Tal clima saudável, na opinião dos dois autores, leva ao sucesso financeiro das organizações e com durabilidade, pois está alicerçada na confiança, na cooperação e no comprometimento, o que estimula os empregados a se empenharem nas tarefas por si mesmos e pela organização.

Leveringe Moskowitz (2000) em sua pesquisa publicada pela Fortune Magazine sustentam que a confiança, e não a felicidade, é a sustentação para as organizações que praticam o modelo GPTW, pois a confiança e a colaboração são de grande impacto no desempenho profissional.

Em outro aspecto, Lyman (2010) acrescenta que a cultura organizacional precisa ser inclusiva, e esta condição será bem sucedida quando o ambiente de trabalho e a comunidade estiverem integrados, o que propicia orgulho de trabalhar numa organização que faz diferença social. O autor concluiu que o comprometimento destes profissionais ocorre tanto pelo lado racional quanto pelo lado emocional. Isto também aparece em organizações que estimulam a camaradagem entre diferentes, ou seja, quando transformam a intolerância a diversidade em camaradagem e complementariedade de ideias e propostas. A ideia de tornar o mundo melhor para se viver faz parte da cultura de prática exercida pelas melhores organizações para se trabalhar.

1.4.4 Dimensão Comunicação aberta e franca com o superior

A comunicação aberta e franca com o superior é outro item da organização autêntica e deve ser encarada em sua real e essencial dimensão. Avolio, Walumbwa e Weber (2009) e Walumbwa et. al (2010) sustentam que a comunicação entre superior,

colaborador e pares possibilita a troca de *feedback*, facilitando assim o esclarecimento de conteúdos imaginados e ruídos de comunicação. Examinar os conteúdos, ao invés de imaginá-los, torna a comunicação mais eficaz dentro das organizações (Weill & Ross, 2004, confirmando que o processo de relacionamento interpessoal torna-o mais saudável.

O líder é um facilitador que, com emoção e comunicação positiva, percebe o significado do seu trabalho e de seus empregados fomentando o clima positivo. Os líderes devem construir uma sociedade positiva, beneficiando todos os envolvidos. para dignificar o trabalho e o trabalhador (Avolio, Walumbwa, & Weber 2009; Cameron & Spreitzer, 2012; Detert, Burris, Harrison & Martin, 2013).

1.4.5 Dimensão desenvolvimento e aprendizagem

Para melhorar o entendimento da dimensão da oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem, Freire (1971) refere-se a aprendizagem como estar no mundo, pois é preciso que o sujeito capte e compreenda esse mundo, transformando-o com seu “espírito” a partir da reflexão e da ação. A ação-reflexão torna o homem um ser único e não uma “coisa”. Essa reflexão advém da aprendizagem reflexiva e contínua do homem, que ensinando/aprendendo mutuamente facilita e contribui com a troca contributiva, para a participação no mundo acontecer. Noe, Clarke e Klein (2014) também sustentam que a aprendizagem facilita a contribuição dos conhecimentos vitais da organização. Quanto ao aspecto individual, a vitalidade cognitiva pode ser instigada no adulto pelo desenvolvimento constante da intelectualidade (Hertzog, Kramer, Wilson, & Lindenberger, 2008).

Assim pensando, parece que é essencial desenvolver e aperfeiçoar o corpo funcional de uma organização, crucial para a manutenção das competências e sustentação da organização, que precisa acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo. Seu aperfeiçoamento, aliado à ideologia das ações pedagógicas positivas no desenvolvimento de um clima agradável e cooperativo, deve incluir condutas eficazes das chefias, permitindo às pessoas crescer e se desenvolver, o que garante a continuidade de um ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade (Aguinis & Kraiger 2009; Fator, 2010; Noe et al., 2014).

Para Rodrigues e Cunha (2010) e Noe et. al (2014) a aprendizagem organizacional é uma excelente estratégia competitiva, envolvendo inclusive o investimento financeiro, percebido pelos líderes da organização como um conjunto de atuações internas em busca de aquisição e operacionalização de conceitos e comportamentos. A aprendizagem pode ter dois focos: (1) ser pragmática, racional, ou (2) ser flexível, onde o reconhecimento e o desenvolvimento dos profissionais estão voltados para a subjetividade e respeito aos funcionários. Os autores ressaltam que o equilíbrio entre os dois focos agiliza a aprendizagem requerida pelas organizações.

Outra questão a respeito da aprendizagem assegura que é preciso desaprender para aprender, o aprendido deve ser reciclado para que a aprendizagem seja arejada e não chegue a um ponto de saturação, ou seja, a adaptações e o crescimento pessoal fazem parte do crescimento organizacional (Cunha et al, 2007).

Bido, Godoi, Araújo e Louback (2010), em pesquisa sobre a aprendizagem organizacional, asseguram que a forma mais holística e integrada de adaptar o conhecimento às mudanças constantes é adotar o conhecimento coletivo como processo de aprendizagem. A boa aprendizagem ocorre nos níveis individuais e coletivos e passa pelas seguintes características: ser proativo, mas também reflexivo; b) ter altas aspirações, mas ser realista a respeito de suas limitações; c) ser crítico e, ao mesmo tempo, comprometido com a organização; d) ser independente e cooperativo com os colegas da aprendizagem.

A cooperação entre as diversidades de conhecimento é um dos pressupostos para que a aprendizagem ocorra. A aprendizagem organizacional, segundo Rosendaal (2008), fortalece a equipa para juntos alcançarem os resultados esperados por eles e pela organização. Para o autor a aprendizagem pode ser considerada fortalecimento social pois oferece grande variedade de requisitos para enfrentar os desafios organizacionais

Rego e Cunha (2010) demonstram a importância da integração entre os métodos que buscam a eficácia organizacional, com integridade pessoal, desenvolvimento do profissional e aprendizagem continuada. Estes quesitos são necessários para o crescimento sustentável de uma organização e com respeito aos empregados.

A principal questão abordada e concluída nos artigos de aprendizagem organizacional está associada à importância do contexto para incentivar o aprendizado, a

criação e a transferência de conhecimento. Para Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque e Amorim (2011), a área de Recursos Humanos tem como função a captação de talentos (Felin, Zenger & Tomsik citados por Barreto, 2011) e retenção do capital social (Hutchings, 2009; Yamao, De Cieri, 2009). London e Sessa (2007) asseveram que de maneira geral, a interpretação predominante é que pressões e oportunidades do ambiente estimulariam os diferentes tipos de aprendizagem e lhes dariam suporte, e que o setor de Recursos Humanos (RH) pode e deve favorecer esse processo.

1.4.6 Dimensão conciliação trabalho-família

Por fim, para conhecer a dimensão do conceito de conciliação trabalho-família, um dos pilares da organização com clima autenticizótico, proposto por Csikszentmihalyi (2004), o trabalho deveria estar aliado à felicidade humana, a uma “vida desfrutável”, com sentido individual, coletivo e social. Ele defende a teoria que os líderes deveriam promover com seus colaboradores a melhoria da qualidade de vida. A felicidade pessoal e profissional é um dos bens preciosos do ser humano. Estudos com grandes líderes norte-americanos ressaltam que a conciliação família/trabalho é imprescindível para a estabilidade emocional e profissional.

A relação trabalho-família é relacionada à percepção do desempenho de papel profissional e familiar. É a compreensão de que um papel não inibe ou aumenta a sua capacidade para cumprir suas obrigações em outro papel, “bem como a medida em que recursos gastos nesses papéis são consistentes com o valor relativo as pessoas colocam”. (Grawitch, Maloney, Barber & Mooshegian, 2013, p. 18).

Land e Taylor (2010) concluem em sua pesquisa que o olhar sobre o capitalismo onde os valores monetários são o centro das tomadas de decisões deve ser revisto em troca do *work life balance (WLB)*, o que comprovadamente propicia maior eficiência e eficácia para as organizações. Em pesquisa em 7 países Haar, Russo, Suñe e Ollier-Malaterre (2014) concluem que WLB está positivamente relacionado com o trabalho e satisfação com a vida e previne a ansiedade e depressão. Em culturas individualistas, a satisfação no trabalho apresenta um maior nível que em culturas coletivistas.

A identificação social a partir do trabalho pode ser fonte de gratificação e realização do homem, pois favorece a capacidade criativa e a própria contribuição social, trazendo, em consequência, bem-estar psicológico (Álvaro, 1992).

Dependendo da cultura do país ou da organização, a conciliação trabalho/família tem características próprias. Dulk, Doorne-Huiskes e Schippers (1999) pesquisaram organizações do Reino Unido, Itália, Suécia e Holanda sobre a conciliação família/papel profissional, que têm o modelo do estado-previdência como norteador e guardião dessa conciliação. Chegaram a diversas conclusões: na Itália o modelo de conciliação profissional e família ainda é dirigido às mulheres profissionais. Na Suécia, a relação é positiva entre as políticas públicas e os benefícios dos empregados com intento de conciliar trabalho/família. No Reino Unido, a oportunidade e acesso aos benefícios é por vezes difícil. Os holandeses utilizam esse processo e têm boa relação trabalho/família.

Ainda sobre os fatores do COA, o termo equidade partilha semelhanças com o de justiça, especialmente a justiça interacional e a procedimental” (Rego & Souto citados por Rego & Souto, 2003). As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem demonstram maior disponibilidade para superar os desafios da função. O fator conciliação trabalho-família responde favoravelmente ao grau de apoio recíproco entre organização e empregados. Os autores concluem que o sentimento de identificação e envolvimento dos profissionais nas organizações autênticas estão mais presentes.

1.5. Clima e equipa

Puente-Palacios e Vieira (2010) consigna que o clima organizacional exerce uma explicação focal no comportamento e desempenho de uma equipa, e impacta nas relações estabelecidas entre os membros a ela pertencentes. Estes comportamentos vão influenciar diretamente o desempenho dos profissionais, facilitando ou dificultando alcançarem as metas. Ainda Puente-Palacios e Vieira (2010, p. 5) descreve “esta afirmação torna-se adequada, principalmente, se considerado que as equipas se caracterizam pela presença de relações complexas de interação e dependência existentes entre seus membros”.

Ainda Schulte, Ostroff e Kinick (2006) concluíram em suas pesquisas que se a percepção do clima dentro de uma equipa não for analisada coletivamente, pode acontecer que influência negativa entre os membros da equipa contamine a própria percepção do clima. Ou seja, é vital uma análise coletiva da percepção do clima organizacional para que haja uma intervenção eficaz da liderança.

James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright e Kim (2008), em seus estudos consideraram que o clima afeta o indivíduo e é por ele manifestado como clima psicológico. Este fenómeno também surge dentro da equipa e da organização. Quando os significados são compartilhados entre os protagonistas profissionais a denominação utilizada é de clima organizacional ou clima da equipa.

Puente-Palacios e Carneiro (2005) estudam o clima social das equipas e asseguram que, quando se trata de pesquisas quantitativas, a construção de uma análise de equipa deve levantar dados confiáveis para diagnósticos. Isto permite que sejam trabalhados, o grau de autonomia e inovação dos membros da equipa e a relação com os líderes, favorecendo o seu desempenho. Para os autores acima citados, o comportamento das pessoas está interligado com o grupo ao qual elas pertencem e este comportamento vai diferindo de grupo para grupo. Ao mesmo tempo em que se busca a individualidade, o comportamento é afetado pelo grupo, criando então, um clima social. Os comportamentos e desempenhos coletivos demonstram as normas e regras de um grupo, gerando como consequência, padrões de comportamentos coletivos internos na organização, o que se define como clima organizacional. Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy e Quinn (2005), quando se referem ao comportamento e desempenho coletivo, acreditam que o

microcontexto pode contribuir para a organização no esforço de se tornar uma organização “extraordinária”, termo utilizado por estes autores quando cada profissional conhece e é estimulado a utilizar o melhor do seu potencial.

Ainda sobre o clima social e equipa, Carvalho-Silva (2008) demonstrou que o clima social de uma equipa, interfere na aprendizagem informal de seus membros; a aprendizagem institucionalizada também sofre impactos, já que as mudanças de normas e atitudes são individuais mas também causam mudanças na aprendizagem em grupos.

Walumbwa, Cropanzano e Goldman (2011) e Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaply e Quinn (2005) compartilham a ideia que a perspectiva de relacionamento entre profissionais se apoia na teoria de troca social, o que sugere que as pessoas se definem em termos com quem elas interagem e como as pessoas interagem com a própria pessoa. A troca social, o intercâmbio positivo, tece a rede relacional positiva, propiciando uma ajuda mútua, impactando positivamente na satisfação no trabalho e na qualidade do atendimento ao cliente (Osatuke et al., 2013).

Stoverink, Umphress, Gardner e Miner (2014) e Cole, Carter e Zhang (2013) acreditam que o líder é o responsável pelo clima de uma equipa e a justiça é o fator que mais interfere no clima organizacional e na equipa. Para Gonzáles-Romá e Hernandez (2012) a comunicação e a administração de conflitos são os fatores relevantes para que o clima auxilie na performance e no bom clima da equipa.

Sintetizando os conceitos acima citados, pertencer a um grupo é essencial para o ser humano. Além disto constata-se que o clima do grupo afeta o indivíduo e é por ele afetado. A partir de um olhar analítico de como as relações interpessoais se constroem dentro das organizações, a formação de equipa, as relações sociais se estabelecem, tornando-se fundamental para o estímulo da promoção da saúde dos indivíduos envolvidos.

A partir dos estudos apresentados nesse capítulo, é possível concluir que o homem tem suas relações sócio-afectiva-política-cultural, o que implica a necessidade de interagir e pertencer ao mundo circundante. O homem se relaciona a partir das suas práticas e percepções, o que o individualiza e o torna relacional no meio social, com escolhas que implicam conformar-se ou transformar com suas ações para a promoção da sua saúde no contexto organizacional. Posto isto, parece que é preciso mudar o olhar

funcionalista em relação aos profissionais e suas organizações, para que elas se transformem em organizações sadias com clima e resultados positivos e façam com que a felicidade, a produtividade esteja alinhadas.

Conforme o levantamento teórico deste capítulo conclui-se que o clima é fundamental para a saúde do trabalhador, para seu desempenho e resultados da organização. Este tripé homem, organização e contribuição do meio é uma base para que o trabalho seja promotor de saúde e de felicidade. Para Robin e Burchel (2012) é preciso criar e crer numa organização que implante um clima melhor para se trabalhar e que seja promotora de saúde.

Essas pesquisas também levam a questionar sobre o caminho que o Ser humano trilhou na busca de tornar o trabalho mais significativo, alertam e ampliam a visão sobre a influência do trabalho na qualidade de vida e no processo de evolução da nossa civilização.

O trabalho tem sido considerado como fonte de poder, sucesso, riqueza e felicidade; sendo, portanto, o responsável pela existência, sobrevivência e evolução dos indivíduos e da sociedade, determinando as relações políticas, sociais e econômicas, preenchendo o campo moral e religioso, tornando a condição humana atrelada a si de maneira indissociável.

Assim, é preciso questionar mais profundamente: será que com as relações ótimas de equipas, o comprometimento organizacional pode aumentar? Pois esta é a questão desta pesquisa: há ligação positiva entre as relações de equipa e o clima autenticizótico no comprometimento organizacional?

Essas considerações serão abordadas teoricamente no capítulo seguinte.

Capítulo 2: Equipa

2.1. Características de Equipa

O compromisso da equipa pode ser a chave para o sucesso de uma organização, daí a importância do seu estudo (Guimarães, 2007). A quantidade de pessoas nas organizações tem diminuído, e torna-se fundamental a integração e envolvimento das equipas, para que a organização tenha sucesso em seus resultados. Quando existe um compromisso entre os membros de uma equipa o seu desempenho fica mais impulsionado, estimulando o altruísmo e a cooperação entre os colegas de trabalho. A consequência é uma ajuda mútua para resolver as situações e potencializar o esforço no alcance das metas organizacionais. As equipas de trabalho fazem parte do contexto social, criando vínculos de amizade por vezes dentro e fora do trabalho. Segundo o autor acima citado, o desempenho da equipa também aumenta a medida que há autonomia para a execução do trabalho, ideia também compartilhada por Vieira (2010).

Ainda com relação ao que facilita o compromisso da equipa, os autores Rego, Cunha, Cunha e Souto (2007) afirmam que estar e se sentir pertencente e produtivo aumenta a relação entre as pessoas. Pertencer a um grupo não implica diminuir a individualidade mas, conviver com as regras estabelecidas no contexto, equilibrando estas duas forças. A constatação da corresponsabilidade para alcançar os objetivos estimula uma equipa a trabalhar em conjunto, constatação compartilhada por Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth e Belton (2009) e Moura, Junior e Bellini (2013).

Fazer parte e desejar permanecer em grupo é uma condição intrínseca da humanidade. Pertencer a um grupo social é uma das necessidades básicas do ser humano (Fleury & Fleury, 2001; Sampaio, 2010; Seminotti & Cardoso, 2007).

Fazer parte de um grupo é complexo, pois a necessidade de socializar e ao mesmo tempo individualizar-se provoca sentimentos de instabilidade, gerando tensões e causando crescimento ou estagnação no desenvolvimento da pessoa e do grupo. Por um lado, o indivíduo deseja ser incluído a partir da aprovação e considerações positivas do grupo ao qual se pertence, mas por outro, a liberdade e a autonomia são essenciais, gerando momentos de tensão que podem causar prejuízo (Berger & Luckmann, 1966).

A construção do indivíduo se faz na relação, ou seja, o homem e a mulher são seres relacionais. Agarwala (2003) sustenta a ideia de que o auto conceito e o auto

conhecimento individualizam a pessoa e ao mesmo tempo a transformam num ser relacional. O processo de buscar autonomia e pertencer a um grupo para alcançar objetivos comuns deve constar dentre as políticas de recursos humanos da organização.

Conclue-se então, que uma vez pertencente a um grupo, o indivíduo quer ser respeitado e incluído por ele, sem comprometer sua individualidade e sua função no coletivo. Por vezes há um pacto silencioso entre os participantes, o qual regulamenta a melhor conduta de aceitação no grupo e sua contribuição no saber e comportamento grupal.

Para Albuquerque e Puente-Palacios (2004) quando se aborda o tema equipa e grupos há necessidade de distingui-los, pois estes termos não são sinónimos, apesar de se tratar de pessoas em busca de objetivos. Para maior compreensão do termo trabalho em equipa e de grupos segue uma tabela que expõe algumas diferenças:

Tabela 5

Características de Grupos de Trabalho e Equipa

GRUPO DE TRABALHO	EQUIPA
<p>Quanto ao líder: Há um líder para comandar e a responsabilidade de orientar é dele. As reuniões são por ele coordenadas. O líder determina as metas a serem alcançadas. Sua avaliação depende do desempenho da equipa .</p>	<p>Quanto aos participantes: Todos tem voz ativa. O líder compartilha as responsabilidades. Há corresponsabilidade e comprometimento mútuos. O resultados são de todos.</p>
<p>Quanto a cargo e funções: É formado por especialistas O esforço é mais coletivo do que individual</p>	<p>Quanto a cargo e funções: É formado por profissionais multifuncionais, as diferentes idéias são estimuladas. Há esforço continuado que vai do coletivo ao individual</p>

Baseado em Albuquerque e Puente-Palacios. (2004), Katzenbach e Smith (2005) e Souza (2006)

Kets de Vries (2013, p. 6) mantém a diferenciação conceitual de grupo e de equipa. Para o autor “grupo é formado por pessoas com uma unidade reconhecível”. Já uma equipa é composta por pessoas com habilidades específicas, com um objetivo comum. Numa equipa com bom desempenho, os integrantes ultrapassam os obstáculos, buscam soluções conjuntas, nem sempre advindas do líder, mas sim organizadas e estruturadas pela própria equipa. Para Kets de Vries (2013, p. 8) uma equipa vencedora

possui “distintas habilidades como uma unidade integrada, eficiente e holística”. Esta ideia é também compartilhada por Katzenbach e Smith (2005).

Equipa é um grupo de pessoas que se relacionam e são interdependentes nas ações e decisões. Consequentemente, o grupo adquire um mecanismo dinâmico de autorregulação, formado por comportamentos individuais que se complementam nas relações interpessoais (Cunha et al., 2007; Laneiro, 2011; Tonet, 2010). A pesquisadora Puente-Palacios (2008) afirma que para se identificar uma equipa é imprescindível que os membros dependam uns dos outros nas tarefas ou no alcance de resultados.

Para os autores Cunha et al. (2007) equipas organizacionais e grupos de profissionais não precisam se diferenciar para estudos. Mas há autores (Harris & Beyerlein, 2003; Lourenço, 2005; Moscovici, 1996), que distinguem equipas de profissionais e grupos dentro da organização, afirmando que grupos são pessoas com objetivos comuns sem, no entanto, precisar interagir e formar sinergias.

Hoje é preciso considerar mais uma diferença conceitual: a partir do terceiro milénio ganham força as equipas virtuais, que exigem nova visão para o estudo das equipas. Gomes Filho (2010) afirma que os grupos virtuais, formais e informais, são equipas com relações gerenciais horizontalizadas e interligadas em rede, com pessoas ou entidades que, a partir da identificação de objetivos comuns e/ou complementares formarão redes, nem sempre havendo um líder formal. Esse processo é comum em organizações matriciais, em que a hierarquia depende do projeto e do objetivo a ser alcançado, podendo haver dupla chefia dependendo do projeto. Donnely (2000) explica que na estrutura das organizações matriciais, um projeto pode ser gerido por um colaborador que se encontra fisicamente distante, talvez até noutro país, e seu líder funcional seria um dos colaboradores que faz parte desse determinado projeto.

Diante das constatações sobre a importância do trabalho em equipa, investigadores organizacionais desenvolveram estudos sobre as equipas e as relações dos profissionais (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011). Essas pesquisas investigaram a importância da equipa e de grupos de trabalho para atingir metas pessoais e organizacionais, que foram estudadas sob distintos ângulos.

Autores como Cunha, Rego e Cunha (2007), Kets de Vries (2005a, 2013), Laneiro (2011), Osatuke, Leiter, Belton, Dyrenforth e Ramsel (2013), Salas, Cooke e

Rosen (2008), González-Romár e Gamero (2012) e Zhuge (2002) salientam em seus estudos que para alcançar seus objetivos, as organizações precisam estabelecer uma relação saudável entre os membros de suas equipes, por isso este trabalho de pesquisa pretende aprofundar este tema.

Para González-Romár e Gamero (2012) os fatores que a organização precisa estar a desenvolver para a formação da equipe são: dar direção, dar estrutura para alcançar os objetivos, dar recursos de formação e materiais, dar a implementação de um sistema justo de recompensas e punições, e ainda melhorar as linhas de comunicação, de informação e de feedback.

Para Allen e Hecht (2004) e Salas, Cooke e Rosen (2008) os estudos sobre as equipes são complexos em virtude das inúmeras variáveis que interferem na dinâmica das equipes, na execução das tarefas e no objetivo de atingir metas, de tal maneira, que podem criar inúmeras interferências internas e externas nos resultados de suas pesquisas quanto à equipe e à eficácia de resultados alcançados nas organizações.

Para começar esta discussão, é importante recuperar a diferença existente entre grupos formais e grupos informais (Cunha, Rego, & Cunha, 2007; Guan, Luo, Peng, Wang, Sun & Qiu, 2013). Os informais são descritos como grupos constituídos quando há interesses comuns. Os tipos de grupos informais são: (1) vínculos horizontais - os membros são do mesmo nível hierárquico ou da mesma área funcional; (2) vínculos verticais - pessoas de diferentes níveis hierárquicos; (3) grupos mistos - pessoas de diferentes níveis e diferentes setores; (4) grupos instrumentais - surgem por necessidade de algumas tarefas em comum; (5) grupos de amizades - as relações são puramente sociais; (6) grupo de interesse - a motivação ou objetivos comuns movem o grupo. Há organizações que incentivam os grupos informais como facilitadores de camaradagem e da cooperação grupal.

De acordo com os autores Cunha, Rego e Cunha (2007) os grupos formais são criados por uma gestão, almejando alcançar objetivos ou seja, quando um superior hierárquico gere seus membros. Esse tipo de grupo pode ser permanente ou ocasional, dependendo da necessidade e estrutura da organização que contrata os profissionais.

Existe correspondência entre o modelo de gestão da organização com a configuração de suas equipes. Por exemplo, uma organização pode ser matricial, ou

fazer sua gestão por projetos, ser verticalizada, ou burocrática ou ainda depender de uma governança corporativa. Nas organizações com relações impessoais ou organizações com gestão interativa, o tipo de grupo e a forma de relacionamento entre os membros da equipa serão estruturados diferentemente (Cunha et al, 2007).

Ainda em relação à pesquisa, autores contemporâneos (Franco & Santos, 2010) alertam que alguns estudos sobre equipas que se intitulam humanistas, enfatizam a formação de equipa para resultados, ou seja deixam prevalecer o estudo funcionalista.

Apesar da visão desta pesquisa ser que a equipa complementa as individualidades e auxilia o indivíduo crescer, existem linhas contrárias a esse pensamento. Allen e Hecht (2010) redigiram um artigo sobre a “visão romântica”, termo dado pelos autores sobre as abordagens quanto ao trabalho em equipa. Eles asseguram que os trabalhos escritos sobre equipa não conseguem evidenciar o fato de que nem sempre trabalhar em equipa produz resultados intelectualmente superiores àqueles desenvolvidos por uma só pessoa, principalmente quando é difícil estabelecer relação cooperativa entre os membros da equipa e suas diversidades quanto à cultura, conhecimentos e diferenças individuais. Pesquisas como as realizadas por Van der Vegt e Van de Vliert (2005) e Holland, Gaston e Gomez (2000), demonstram que dependendo da inter-dependência do comportamento entre os membros da equipa, o nível de conflito prejudicará a atividade em equipa.

Apesar desta visão, Seibert, Silver e Randolph (2004) e Cunha et. al (2007) evidenciam com suas pesquisas que uma equipa pode melhorar a percepção do clima organizacional e salientam a importância que as equipas têm para a constituição de um clima positivo nas organizações, visão esta, usada na presente pesquisa como guia.

Segundo Puento-Palácios, Vieira e Freire (2010) e de Church e Mesmer-Magnus (2010) no cenário atual, os estudos sobre equipas atestam a importância destas para o cumprimento da missão organizacional na qual estão inseridas. No entanto, o contexto das organizações interfere na dinâmica das equipas. Pawlowsky (2001) e Laneiro (2011) explicam que a interdependência é um dos fatores impactantes ao cumprimento das metas propostas. Os profissionais não somente estão ligados entre si, mas interferem e se fazem representar como atuantes no sistema social.

West (2012), Wood e West (2010) e Salas, Cooke e Rosen (2008) acrescentam a ideia da individualidade, afirmando que, uma equipa se constitui num grupo de pessoas com trabalhos individuais ou paralelos que se esforçam para alcançar um resultado único, compartilhado por eles. É relevante e importante o trabalho em equipa para fortalecer cada indivíduo e para o resultado organizacional.

Peres, Caldas Junior, Silva e Marins (2011) em pesquisa com profissionais da saúde, afirmam que pode se definir equipa como a interrelação de pessoas com seus conhecimentos, sentimentos, expectativas e fantasias num inter jogo em busca da saciedade de seus interesses. Há um constante movimento nas relações, causando uma necessidade de mecanismos de ajustes entre os participantes do grupo. Para os autores o envolvimento e o comprometimento dos profissionais depende da adesão crítica dos trabalhadores ao projeto proposto pela organização, o que se torna preponderante para o alcance do comprometimento organizacional.

De Church e Mesmer-Magnus (2010) demonstram que no trabalho em equipa existem várias dimensões: uma delas é a cognição que as pessoas utilizam para alcançarem suas metas. Outras são as afectivas, as quais são utilizadas pelas pessoas para estabelecer fortes relações interpessoais. Contudo são as relações, o processo comportamental e os estados motivacionais que mais impactam no desempenho da equipa. Também Salas Cooke e Rosen (2008) e Demerouti, Bakker, Sonnentag e Fulgare (2012), afirmam que durante o processo para a sua performance, uma equipa saudável tende a comprometer as pessoas formando um trabalho em equipa.

Cunha, Rego, Cunha e Cabral Cardoso (2007, p. 408) afirmam que uma equipa não deve ser considerado a “panacéia de uma organização” pois, existem várias possíveis disfunções tais como, a “ociosidade social” e o desequilíbrio entre as tarefas dos profissionais, que requerem administração constante. No entanto, os autores acreditam que as equipas desenvolvem os indivíduos e até a própria equipa, para o alcance de objetivos e para enfrentar desafios.

A comunicação é um aspecto relevante das relações para alcançar resultados, segundo Cunha et al. (2007), Franco e Santos (2010), Gillespie, Chaboyer, Longbottom e Wallis (2010) e Walumbwa, Cropanzano e Goldman (2011), e também a base da dinâmica da subjetividade entre os profissionais de uma equipa. Ainda de acordo com os

mesmos autores, a subjetividade dos trabalhadores e das equipas também é influenciada pela estrutura organizacional e pela organização dos processos de trabalho, facilitando ou dificultando as relações da equipa. Principalmente em situações de diversidade multidisciplinar, quando as relações interpessoais se mostram muito complexas, os membros da equipa devem partilhar os modelos mentais para efetivar o desempenho e bem estar da equipa.

As equipas teriam como função alcançar estes “resultados com fluidez de comunicação para auxiliá-las na tomada de decisão”. (Franco & Santos, 2010, p. 30). Peduzzi (2000) e Franco e Santos (2010) com suas pesquisa acrescentam a teoria da comunicação grupal como a mediação simbólica da linguagem, auxiliando nas ações multiprofissionais e na cooperação.

O conhecimento é demonstrado e comunicado, de maneira tácita ou explícita. O explícito é transmitido por códigos, o que o torna mais fácil na comunicação já que é verbalizado e controlado. O conhecimento tácito é pessoal, “difícil de imitar, dependente do contexto e sua transferência ocorre apenas por meio da socialização. Este conhecimento é orientado para a ação a partir das impressões sensoriais recebidas” (Erdamann, Andrade, Melo & Meireles, 2006, p. 4). A prática é a manifestação do conhecimento e, dificilmente é manifestada pela linguagem ou pela escrita. As relações interpessoais são os condutores deste conhecimento, tornando-se subjetivas e necessitando de boa observação para o compartilhar de conhecimentos. Aqui é possível verificar-se a objetividade e a subjetividade na comunicação do conhecimento de uma equipa. Há uma combinação entre a emoção e a razão quando se comunicam e quando realizam as tarefas. Para a constituição de uma equipa com ótima relação, há necessidade que o conhecimento seja compartilhado, efetivando e facilitando o alcance dos resultados esperados pela organização.

Ainda sobre a comunicação em equipa, Fortuna, Mishima, Matumoto e Pereira (2005) fazem uma pesquisa sobre a comunicação e seu efeito tanto com referência ao sentimento de pertencer à equipa, como no impacto da aprendizagem sobre as tarefas designadas para cada membro do grupo. Para esses autores, as tarefas podem ser “visíveis (faladas) e invisíveis (não ditas), se modificam e que precisam ser combinadas e conhecidas” (p. 262)

Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner e López-Gamero (2007) descrevem o trabalho em equipa como algo que ocorre dinamicamente num tempo e espaço, não estático, mas com plasticidade. As equipas mantêm-se integradas, pois já são integradas ou são agrupamentos profissionais. Há relação recíproca entre trabalho e interação, não sendo possível a redução da interação ao trabalho ou a derivação do trabalho a partir da interação.

Como foi descrito anteriormente, equipas podem ser encaradas dentro do modelo taylorista: equipas com baixa autonomia, pessoas como instrumentos e recursos para aumento de produtividade e racionalização de indivíduos, com a finalidade de alcançar metas (Cunha et. al, 2007). Este modelo comprovadamente não é o adequado para o mundo de hoje.

A organização não tem somente um conjunto de pessoas trabalhando para alcançar objetivos, mas pessoas que exercem influência mútua entre os elementos que trabalham juntos. Em consequência, influenciam os ambientes em que atuam, formando uma dinâmica própria de comportamentos e manifestações. A tomada de decisões e as soluções de problemas estimulam as organizações a formar, desenvolver e manter equipas. Para seus componentes, uma das recompensas de se trabalhar em equipa é a possibilidade de partilhar ideias e propor soluções, o que é altamente compensador para o ser humano. Em decorrência desse fato, as organizações vivem o desafio e a necessidade de manter equipas qualificadas, comprometidas, com vínculos afetivos, para melhor desempenho (Guimarães & Martins, 2008; Laneiro, 2011).

Para Puente-Palacios (2010), equipas executam tarefas importantes para a organização à qual pertencem, e suas tarefas e resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo à equipa.

Hackman (1987) e Fortuna (2005) definem equipa como uma pequena entidade inserida num sistema, contribuindo para alcançar a missão da organização à qual pertence. Identificam que uma equipa organizacional é recurso para aumento da produtividade e organização das tarefas. No entanto, para esses mesmos autores, as equipas interdisciplinares compartilham o saber e valorizam o ser humano.

Dentro do ambiente profissional, a interação entre os profissionais e a interdependência instrumental e relacional de um grupo são os agentes facilitadores para a eficiência e eficácia na busca por alcançar os objetivos propostos (Laneiro, 2011).

Conclui-se que a cooperação entre os profissionais é na atualidade, a base para se alcançar resultados de forma saudável, o poder do conhecimento compartilhado colabora com o bem-estar do indivíduo e da equipa.

Partindo das considerações acima, interessa perceber em maior detalhe a dinâmica do indivíduo e da equipa na organização para fundamentar esta tese. Também a importância de um grupo para a experiência de aprendizagem social, em que todos aprendem com os membros do grupo, superando sua própria capacidade.

2.2. Liderança e equipas

O estudo da liderança com a equipas é importante por se tratar de fatores que são comumente encontrados nos estudos, nas pesquisas e nas escalas que investigam o conceito de clima organizacional.

As mudanças de paradigma de gestão impactam na forma como os líderes organizam as relações de trabalho, fazendo com que as organizações conquistem seus objetivos. Hoje as organizações precisam considerar que, para obter sucesso, é preciso que a gestão de pessoas compreenda como componente principal o desenvolvimento da corresponsabilidade, autonomia e felicidade, atuando como um pressuposto para alcançar os resultados com saúde. O profissional é valorizado também como responsável pelo sucesso conseguido (Balducci & Kanaane, 2013; Bittencourt, 2010; Davel, 2010; Vergara, 2010).

A liderança auxilia a construção da equipa, da cultura organizacional e da inovação organizacional. Nas pesquisas de Sarros, Cooper e Santora (2008), eles examinam as ligações entre liderança, percepção de clima, equipa e inovação organizacional, concluindo que é de suma importância que os líderes transformem o ambiente num clima positivo e produtivo.

Nas relações dos membros da equipa, ora existe tensão, ora existe integração e o contexto externo potencializa esta dualidade; o líder é um protagonista social importante para manter aprazível a rede relacional e manter baixo o nível de tensão. O confronto e o

manejo da realidade percebida pelo indivíduo (condição externa), auxiliam-no a superar os desafios, a aceitá-los ou a mantê-los inertes, na construção de opções para superar os desafios - o líder deve exercer o papel do principal mediador do grupo (Bauman, 2009). Assim se mostra a importância da liderança no ajuste dos estímulos externos e internos, auxiliando ou dificultando o trabalho em equipa. O líder é muito importante para a organização de uma equipa.

Equipas tem pessoas com características diferentes, interferindo na dinâmica relacional e na efetividade do grupo quanto ao alcance do objetivo, e o líder tem um papel importante na organização destas diferenças (Colquitt, 2004; Kirkman & Shapiro, 2000).

Ainda Colquitt (2004) afirma com sua pesquisa que quando a equipa tem a percepção de justiça, principalmente advinda do líder, ocorre maior coesão na equipa, e maior esforço de todos para superarem os desafios.

A liderança com estilo capaz de persuadir, compartilhar ideias e determinar o caminho a ser tomado pela organização, quando necessário, auxilia os grupos, em momentos de maior carga de trabalho, a manter-se coeso e colaborativo, alcançando melhores resultados. Esta afirmação é fruto da pesquisa de Balsanelli, Cunha e Whitaker (2009) com equipas de enfermeiros.

Efetuada uma meta-análise da relação entre comportamentos de líder e resultados de desempenho de equipas, demonstrou-se que os comportamentos focados na tarefa estão moderadamente relacionados com a eficácia da equipa, assim como os comportamentos com foco na pessoa estão relacionados com a eficácia percebida nas tarefas em equipa. Quase 30% do comportamento apresenta impacto na aprendizagem em equipa (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006).

Para Kets de Vries (2013) um dos grandes desafios do líder em relação a sua equipa é buscar o que há em comum entre seus integrantes e não focar nas diferenças. A grande parte das pessoas quer ser reconhecida e sentir-se pertencente e compreendida pelos outros integrantes. A conexão social é tão relevante para o homem, que quando se forma um sentido de coletividade numa organização, é facilitado a pertença dos membros da equipa e conseqüentemente consegue-se mais saúde individual.

2.3. O indivíduo e sua relação com equipa

Soraggi e Paschoal (2011) nos seus estudos sobre as necessidades humanas, afirmam que o trabalho do homem auxilia-o em sua autorrealização. Do trabalho advém a satisfação das exigências básicas, como alimento, abrigo, segurança social etc. Porém existe outra variável igualmente importante: o relacionamento e aceitação pelas demais pessoas. No trabalho, alcançar resultados em equipa, bons relacionamentos e a aceitação das diferenças, pode ser mais prazeroso do que trabalhar sozinho, e o conjunto contribui para a motivação pessoal.

De acordo com Schein (2010) e Maslow (1943, 2000), um indivíduo está pronto para agir a partir de uma necessidade interna e de uma demanda externa de crescimento. Se somente as exigências da deficiência forem encontradas, com o passar do tempo o indivíduo tende ao desânimo, desmotivação e frustração. A *self-actualization* está presente na condição humana; o homem pode-se tornar aquele que deve ser, e se for estimulado, a tendência é de se conseguir um valoroso crescimento humano. Ainda segundo os autores, o crescimento é inerente ao desejo humano, faz parte da *self-actualization*, a partir do desenvolvimento das competências, das habilidades e do caráter, o crescimento ocorre normalmente. O indivíduo cresce como ser humano quando colocado em situações de desafio, principalmente quando estimulado nos seus potenciais.

Esta pesquisa envolve o prazer e a satisfação no trabalho, que motiva a pessoa para o trabalho, e a motivação no trabalho eleva a satisfação na vida. Existe uma roda de realimentação positiva contribuindo para melhoria no aspecto psicológico da própria pessoa e do ambiente no qual ela vive (Danish & Usman, 2010; Sahu & Gole, 2008). A motivação, segundo Ali e Ahmed (2009), quando estimulada por incentivos tangíveis, é eficaz para aumentar o bom desempenho das tarefas, porém é uma motivação que não traz realização às pessoas enquanto necessidades pessoais e satisfação na vida. A motivação, para Cunha et. al. (2004), é um estímulo para vida e para saúde.

Peterson, Park, Hall e Seligman (2009) afirmam que a satisfação no trabalho e na vida é uma vocação, ou seja é individual e precisa ser exercitada com pensamentos positivos e otimismo, acreditando nas próprias capacidades.

Schaubroeck, Lam e Peng (2011) asseveram que quando se tem segurança psicológica no trabalho em equipa, aumenta a disposição dos membros para partilhar os

seus conhecimentos e habilidades e, como resultado, eles não são apenas mais capazes de identificar e utilizar estratégias mais eficazes para o desempenho, mas também os membros tendem a se tornar mais afectivamente envolvidos.

Um outro fator importante para o homem se desenvolver é o relacionamento que ele próprio estabelece. Este relacionamento orienta-o na sua identificação pessoal com um grupo, dando contornos a sua existência. Um terceiro fator é o da própria existência em que o sentido da vida e as necessidades básicas são coerentes e interrelacionadas. Segundo Chantal (citado por Laneiro, 2011) a percepção de cada integrante de um grupo, em relação a um contexto, favorece as relações e por vezes causa conflito. Isto depende da percepção individual dos acontecimentos e da dinâmica da rede relacional ou seja, as relações formadas nas organizações são manifestas tanto individual como coletivamente.

“A identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade social trata do conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais” (Machado, 2003, p. 2).

Peterson, Park e Sweeney (2008), referindo-se ao indivíduo, afirmam que o vínculo com o outro dignifica a vida e possibilita que as pessoas envolvidas lidem com as diferenças para alcançarem resultados em conjunto.

Segundo Ashforth e Mael (1989, p. 1) “a identificação social é uma percepção de unidade com um grupo de pessoas”. Esta identificação determina o prestígio da pessoa no grupo, o que mantém a sua auto-estima. Ao contrário disto, os conflitos de papéis nas relações intergrupais acontecem quando há distorção entre a auto-estima e a identidade social. Isto é relevante porque, como Nurullah (2010) afirma, a auto-estima e a percepção individual e grupal são muito importantes para a satisfação no trabalho.

Para que os indivíduos tenham bem-estar nas relações de equipa é relevante pontuar o conceito de auto-estima que, segundo Dolan (2006), é um dos conceitos psicológicos que levam o indivíduo procurar soluções para os problemas e desafios sem estresse pois, há felicidade na busca do alcance dos objetivos e imprevistos da vida. Para o autor, a auto-estima é uma avaliação que o indivíduo efetua em relação a si mesmo e é expressa pelas ações e sentimentos do indivíduo em relação às pessoas. Pode ser uma aprovação ou reprovação sobre si mesmo, o que facilita ou dificulta a integração num grupo de trabalho.

Conclui-se então, a partir dos autores citados, que quando um profissional se identifica com a equipa, reconhece seu valor e é reconhecido por ela, abastece a necessidade própria de pertencer a um grupo que busca objetivos de forma saudável.

2.4. Construção de Equipa

Para construir equipas dedicadas aos objetivos de crescimento da organização é fundamental dar oportunidade à participação dos empregados no processo de decisão, a fim de haver mais mobilização e, conseqüentemente, a maximização dos esforços individuais (Cunha, 2004; Kets de Vries, 2013).

Kets de Vries (2013) afirma que existe uma realidade instituída pelo inconsciente social e que cada indivíduo contribui para este inconsciente. Um outro autor a tratar deste conceito é Moreno (1964), cujos estudos descreviam este fenómeno como um co-insconsciente grupal e que é o depositário de angústias não explicitadas e dinâmicas interpessoais veladas de maneira positiva ou negativa. Disto decorre uma “maneira invisível” (Kets de Vries, 2013, p. 166) que afeta as tomadas de decisões, porque sem conhecer as razões e motivos para que estas decisões tenham sido tomadas, os indivíduos pertencentes ao grupo podem produzir sentimentos de insegurança e mal estar. Ao contrário, quando a comunicação é aberta e franca, enfraquece a invisibilidade e torna possível a saúde grupal.

As equipas são por vezes formadas pelas organizações para tomada de certas decisões, e assim que se conclui essa etapa, a configuração das equipas pode mudar e ser diferente para outro projeto, por vezes não havendo tempo útil de formar vínculos e identidade (Cunha, Rego, Cunha & Cabral Cardoso, 2007). Isso é um dos reflexos das novas relações de trabalho decorrentes das grandes mudanças no contexto atual, em que ser ágil com ideias inovadoras requer mudanças constantes dentro da organização.

Puente-Palacios (2010) e Cunha et al. (2006) em pesquisas sobre clima organizacional e equipa, afirmam que a equipa percebe o clima social da organização como agente de maior impacto para seu desempenho. No caso de haver percepções similares entre os membros das equipas, ou seja, na presença de cognições compartilhadas, os resultados obtidos parecem ser de melhor qualidade.

A construção da equipa também sofre influência da percepção que se tem sobre o clima organizacional, por exemplo, quando o clima é percebido como positivo ele facilita o desempenho individual do grupo e da organização (Cunha et al., 2006; Laneiro, 2011). Da mesma forma, a construção da equipa pode ser influenciada pela cultura organizacional, visto que ela é importante para a dinâmica de um grupo, o qual, por sua vez equilibra a relação da pessoa com o trabalho e estimula o bem-estar das pessoas em geral (Rego & Cunha, 2003). Os indivíduos com percepção positiva estimulam o melhor de outras pessoas com quem convivem (Cunha, Rego & Cunha, 2007), assim o clima, a equipa e o indivíduo podem e devem ser estimulados positivamente.

Para os autores Kets de Vries (2013) e Bernerth, Armenakis, Feild e Walker (2007) as equipas disfuncionais não apresentam equidade nas relações entre seus membros, pois elas dispõem coisas diferentes e com regras diferentes para cada integrante. A estrutura disfuncional da organização pode potencializar os problemas de equipa, a falta de autonomia, de justiça e por vezes criar rituais sociais sem ter o crédito dos integrantes. As suas equipas tendem a buscar de forma consciente ou não, o suporte dos seus líderes para as soluções dos problemas como se fossem “salvadores” do que os aflige, devendo sempre dar-lhes uma direção segura.

Os profissionais pertencentes à equipa são indivíduos que reagem segundo a natureza humana, havendo necessidade de se relacionarem e isso implica na busca contínua de pertencer a um grupo.

Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) propõe um modelo ecológico de efetividade de equipas. Afirmam que integrantes de uma equipa relacionam-se de forma interdependente, nas condições da organização em que trabalham, compartilhando responsabilidades. Existem diferenças na regulação de uma equipa para outra, em relação à eficiência no alcance das metas. A efetividade de uma equipa, para Sundstrom, relaciona-se com: (1) contexto organizacional, envolvendo a cultura organizacional, os sistemas de recompensa e as políticas de formação; (2) dinâmica em relação aos membros da equipa no contexto organizacional; (3) própria equipa, com suas normas e demandas interativas. Os três fatores são interligados, influenciando o processo da equipa e a manutenção de seus membros.

Outro modelo de equipa proposto foi o da equipa focada no aspecto positivo, que segundo seus investigadores é composta por quatro dimensões: auto-eficácia, responsabilidade, senso de pertença e de auto-identidade (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009).

Leiter, Laschinger, Day e Oore (2011), Osatuke, Leiter, Belton, Dyrenfort e Ramsel (2013), Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth e Belton (2009) estudam as equipas e o *engagement* a partir do CREW. A teoria subjacente relaciona-se com o respeito, civilidade e camaradagem do clima organizacional autenticizótico e respeito com confiança na gestão. Este conceito é implementado sobre os pontos fortes e ativos já existentes na equipa, facilitando alcançar os resultados esperados a partir do envolvimento interpessoal positivo que obtém ganhos para a organização e para cada membro da equipa.

A interação em equipa não é estática e organizada. As variáveis externas, do contexto, e internas, das diferenças individuais, devem ser geridas para assegurar a manutenção e o equilíbrio dos vínculos entre as pessoas, e em consequência haverá o crescimento organizacional (Vargas, Vargas & Bonilla, 2013). Desta forma, a interação dos profissionais com o meio e os colegas de trabalho, reflete-se no tipo de comprometimento organizacional e afectivo que é usado na busca das metas propostas (Goudswaard, Verbiest, Preenen & Dhondt 2013; Guimarães & Martins, 2008).

Quanto às funções que as equipas podem ter, Cunha et al. (2007) identificam oito funções distintas, descritas na Tabela 6:

Tabela 6

Funções das Equipas

Funções das equipas
(1) Estabelecer a organização e a estruturação do trabalho, visto que existem várias competências individuais, formando interdependência visando os resultados esperados;
(2) Estabelecer a coordenação e a ligação entre os membros da equipa, quando a comunicação é o elemento principal;
(3) Promover a geração de ideias e soluções novas, estimulando as diferentes pessoas para gerar soluções criativas;
(4) Promover um aumento do empenho e do envolvimento. Para esse item, na administração de conflitos e organização de ideias sob a denominação de coletividade, é essencial haver a administração de pessoas;
(5) Atender às necessidades sociais, e de associação. Neste item, são ressaltados a amizade e o apoio relacional para compartilhar ideias;
(6) Estabelecer o sentimento de identidade e autoestima, pois as estruturas individuais, quando fortes e saudáveis, facilitam o fortalecimento da autoestima grupal;
(7) Satisfazer a necessidade de reduzir ansiedade e sentimentos de impotência. Em períodos de incerteza, por vezes a ajuda externa será bem-vinda, ou o auxílio de um membro do grupo pode ajudar na redução da ansiedade;
(8) Facilitar a resolução de problemas pois, a socialização organizacional amplia a capacidade de solucionar problemas.

Adaptado de Cunha et al. (2007)

Estas funções estão sempre condicionadas aos processos que as equipas encontram dentro das organizações e que podem passar por dois problemas: (1) subespecificação e a (2) sobrespecificação (Cunha, Rego & Cunha, 2006).

No primeiro caso, os processos organizacionais seriam muito complexos em relação à compreensão dos profissionais envolvidos. A consequência da subespecificação é a dificuldade encontrada pelos profissionais para entenderem os processos em sua ampla abrangência, não tendo os profissionais clareza da dimensão e do impacto de sua tarefa. É possível ainda que esses processos não estejam devidamente

interiorizados, podendo ocorrer que algum profissional mude o processo, mas sem critérios, aumentando a subespecificação.

O segundo caso, quando existe sobrespecificação, os membros da equipa ficam ensimesmados, não partilhando com os demais profissionais os próprios conhecimentos, nem procurando desenvolverem-se além do já conhecido. Cunha, Rego e Cunha (2006, p. 279) enfatizam que “uma das características das boas equipas é ter uma identidade própria”, mas para que isto aconteça seus membros devem “partilhar conhecimento com outras equipas”.

As equipas tem sua evolução, ou seja precisam de tempo para que haja sinergia e articulação entre seus membros na conquista dos resultados esperados (Newstrom, 2008). Portanto pode se dizer que para a formação de uma equipa de ótimo desempenho, é relevante observar as fases pelas quais ela passa, nas quais as pessoas se agrupam ou realinham suas relações interpessoais e suas relações com os processos e estratégias das organizações. As equipas tem sua dinâmica própria com movimentos de paralisação, alegria, parceria, satisfação e desagrado, e que precisam ser observados e por vezes trabalhados.

Para Albuquerque e Puente-Palacios (2004) a partir da compreensão dos processos grupais pode-se construir uma equipa, com suas características mais autónomas, podendo existir diversas ideias. Assim é pertinente aqui caracterizar alguns autores e as definições dos mesmos na estrutura de formação e manutenção de grupos. Tal é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Fases de Grupos

Autores Fortuna, Mishima, Matumoto e Pereira (2005)	Autores Cunha et al. (2007)
Fase 1 - Afiliação É o primeiro contato entre os profissionais	Fase 1 – Formação Nessa fase há desconfiança entre os membros da equipa. Incerteza quanto ao propósito do grupo e às regras de conduta. Há preocupação com a entrada de outros membros para compor o grupo. O líder precisa intervir para o bom andamento das tarefas. O grupo busca o motivo de estarem juntos e como se ajustarão aos demais. Ao final da fase, o grupo inicia o estipular das regras.
Fase 2 – Pertença À medida em que os trabalhadores vão convivendo uns com os outros, vão desenvolvendo o sentimento de que fazem parte da equipa, de que pertencem a esta equipa. O sentimento de pertença não se dá por si só, ele vai sendo constituído.	Fase 2 - Tempestualidade. A emoção torna-se exacerbada. Há tensão entre os membros do grupo quanto à execução das tarefas. Há individualismo nas ideias para alcançar o objetivo comum. Por vezes há hostilidade. Buscam as diferentes responsabilidades. Inicia-se a adaptação e organização dos papéis. Se os conflitos forem administrados, o grupo inicia a relação com o papel do líder.
Fase 3 – Comunicação Esse é um indicador importante dos vários momentos possíveis de se viver num grupo e numa equipa. A comunicação pode produzir-se no meio de ruídos, gerando mal-entendidos e situações paralisantes. Também pode ser um instrumento para crescimento e troca. Esta troca pode ocorrer com gestos, silêncios, e a posição hierárquica de quem fala.	Fase 3 - Normativo e integração parcial. Há uma organização social e o grupo se estrutura para trabalhar junto, inicia-se a camaradagem. Os pensamentos expoentes individualizados começam a ser desencorajadas. Os membros do grupo já esperam compreender seu papel e contribuição para o coletivo. No final deste fase já existem normas de conduta individual e conduta coletiva. Para os comportamentos coletivos e individuais existem limites do aceitável. Podem fazer-se acordos quanto ao esperado pelo grupo.

Tabela 7

Fases de Grupos (cont.)

Autores	Autores
Fortuna, Mishima, Matumoto e Pereira (2005)	Cunha et al. (2007)
<p>Fase 4 – Aprendizagem</p> <p>Para que a aprendizagem e a troca de informações e conhecimentos ocorra, é importante que a comunicação seja fluida, pois a aprendizagem entre os membros da equipa depende de trocas que ocorrem pela comunicação, assim como a aprendizagem institucional</p>	<p>Fase 4 – Integração total</p> <p>A equipa apresenta maturidade, os papéis e funções estão definidos, as discordâncias são resolvidas positivamente. Há criatividade para solucionar problemas e otimizar recursos. A melhoria contínua é um estímulo do próprio grupo.</p>
<p>Fase 5 – Cooperação</p> <p>Há cooperação e mesmo articulação nas atividades e execução das mesmas, o conhecimento é compartilhado entre os membros da equipa.</p>	<p>Fase 5 – Separação, reorientação</p> <p>Quando há mudanças dos membros da equipa, esta fase fica evidente. A percepção da perda faz com que haja manifestações daqueles membros que permanecem. É preciso que cada participante se organize individualmente para se adaptar às mudanças que ocorrerão na equipa, seja em relação ao trabalho, seja em relação aos companheiros</p>
<p>Fase 6 - Pertinência</p> <p>É a fase do compromisso da equipa com as tarefas propostas.</p>	
<p>Fase 7 - Tele</p> <p>A percepção pelos membros da equipa do próprio clima vivido pela equipa. Esta percepção varia conforme o momento vivido.</p> <p>Quando a percepção do clima não muda ou seja, fica estática, o autor afirma que isto representa a existência de conflitos no grupo.</p>	

Fator (2010) também descreveu em suas pesquisas as fases de grupos organizacionais com base nos estudos de Moreno (1997) e Fonseca (1980) como sendo as que se seguem: (1) indiferenciação; (2) simbiose; (3) reconhecimento do eu e reconhecimento do tu; (4) corredor; (5) pré-inversão de papéis; (6)

triangulação/circularização; (7) inversão de papéis. A observação e a intervenção das distintas fases auxilia a organização e liderança do grupo para que o fluxo aconteça. Vários estudiosos têm definido as fases de grupo, dada a importância de reconhecer os movimentos naturais de grupo, como por exemplo, Hut e Molleman (1998) que definem as seguintes fases de grupo: (1ª) Entender o trabalho; (2ª) Aprofundar o conhecimento do trabalho; (3ª) Trabalho em equipa; (4ª) Retenção de aprendizagem.

West (2012) contribuiu com sua análise de desenvolvimento de equipa, demonstrando a importância do otimismo no início da formação de uma equipa ou de um trabalho conjunto, mas quando o grupo já se encontra numa fase mais madura, sua capacidade de resistência e eficácia são os fatores mais importantes para atingirem a meta e para o bem-estar das pessoas envolvidas.

2.5. Mudança individual e organizacional

Lewin (1951/2008) afirma que uma pessoa quando é encorajada pelo grupo a qual pertence, tende a modificar sua atuação neste grupo. Este encorajamento ocorre quando os indivíduos manifestam simpatia, segurança, autonomia e confiança, o que leva a perceber-se a existência de uma relação entre as mudanças individuais e organizacionais. Ainda para Lewin (2008), esta relação é possível porque segundo suas pesquisas, a força do grupo tende a ser maior que a força dos indivíduos.

Para Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Park, Peterson e Seligman (2004) o capital psicológico (PsyCap), ou seja, quando o indivíduo tem esperança, resiliência, otimismo e auto-eficácia, é uma assinatura de forças de caráter e virtudes demonstrada com regularidade no comportamento grupal, e que auxilia os indivíduos na sua inclusão grupal (Luthans et al, 2007).

Como forma de demonstrar a mudança de paradigma que vem ocorrendo nas organizações em relação aos trabalhadores, é relevante distinguir o termo capital psicológico do capital humano. Na década de 70, Schultz (1973) definiu o termo capital humano, pesquisando a importância do aprimoramento e desenvolvimento das competências dos profissionais, como um investimento para o alcance dos resultados pela organização. Já Luthans e Youssef (2004) pesquisam o capital psicológico, demonstrando a importância da administração das organizações visarem não somente o resultado da

organização mas a satisfação do indivíduo, com um olhar positivo sobre os profissionais, estimulando a eficácia, esperança, otimismo e resiliência, esperando ter empregados que sentem satisfação durante a execução de suas tarefas.

Quanto à esperança citada por Luthans et al. (2004) esta também é considerada por Peterson et al. (2009), Martinez, Ferreira, Souza e Cunha (2007), como uma manifestação da relação entre empregados e empregadores na condição de facilitadora de mudanças, bem como, almejando demonstrar qualidade, característica de uma alta correlação com a satisfação no trabalho.

Quanto à resiliência acima citada, Vergara (2008, p. 705) a define como a capacidade do homem diante da adversidade, sendo capaz de “minimizar ou dominar os efeitos nocivos da adversidade” resignificando o obstáculo encontrado. Ainda segundo Vergara (2008, p. 708), os estudos em gestão abordam a resiliência como um processo onde o tempo é uma variável presente, pois “as pessoas vão adquirindo a habilidade de identificar o que é estressante e de avaliar a ação dos outros”. É a resiliência que auxilia as pessoas a alcançarem o bem-estar após enfrentarem desafios em suas vidas (Da Costa, 2012).

Park, Peterson e Seligman (2004, p. 20) medindo a satisfação de vida, concluíram que para a pessoa ser feliz, precisa sentir prazer por meio do *engagement* no trabalho e também por meio do significado que o trabalho assume, visto que “estes resultados apontam o caminho em direção a uma distinção entre a vida plena e a vida vazia”.

A efetividade das equipes de trabalho é conquistada com a qualidade do potencial dos indivíduos que atuaram numa tarefa, e com a interdependência existente na dinâmica desta equipa (Puede-Palacios, 2010; Sanders, Dorenbosch & Reuner, 2008; Vergara, 2007), concluindo-se então que o indivíduo é corresponsável tanto pelo seu desempenho quanto pelo relacionamento que assume como integrante de uma equipa.

A autonomia é advinda dessa corresponsabilidade, por vezes é acompanhada de emoções como: medo, ansiedade e tristeza. Grupos bem organizados em sua dinâmica têm profissionais que podem auxiliar os outros a também superarem as emoções acima citadas (Silva & Vergara, 2003).

Quando a equipa tem autonomia e é auto gerenciada, a influência de um membro do grupo pode despertar o interesse de outro membro, alimentando a motivação para

desenvolver o trabalho necessário. Para Silva e Vergara (2003) a motivação é intrínseca ao ser humano e importante no meio organizacional, visto que o comportamento do profissional é advindo da motivação.

2.6. Desempenho ótimo em equipa

A visão que fundamenta as teorias sociais sobre o desempenho organizacional, já na década de 80 destacava alguns teóricos que defendiam a necessidade do homem ir além da postura consumista e transcender em seus relacionamentos com outros seres, favorecendo a sua habilidade de pensar, criar e crescer como ser humano (Illich, 1983; Moreno 1993, 2008).

Na atualidade, as organizações iniciaram uma mudança de paradigma: abandonar a busca somente de resultados para incluir em sua estratégia a importância de buscar qualidade produtiva, incluindo nesse conceito de qualidade como o bem-estar subjetivo no papel profissional.

A partir desse movimento muitos autores procuraram desenvolver pesquisas associando resultados como bem-estar subjetivo. Csikszentmihaly (2004), Cooper e Dewe (2008) descrevem experiências em que profissionais buscam a conexão entre felicidade e negócio, em organizações que se organizam para a excelência, mantendo a harmonia e a felicidade. O autor defende que pretender a excelência é ultrapassar os desejos egoístas dos acionistas, e concretizar algo em benefício do próximo. O trabalho precisa ser humanizado, objetivando o bem-estar dos funcionários.

Para que isto ocorra, é importante que as organizações estejam dispostas a realçar a qualidade das pessoas, intelectual e moralmente; a qualidade das relações com os processos, entre pessoas e com a cultura vigente. As organizações que privilegiam as interações positivas estabelecem e estimulam este tipo de interação (Cunha, Rego & Cunha, 2007).

Para Peterson et al. (2009) e Park et al. (2004) as pessoas com predisposição psicológica para o enfoque otimista são socialmente extrovertidos e amigáveis, além de mais propensas a se sentirem satisfeitas no trabalho, especialmente no caso de encontrarem pares semelhantes no local de trabalho. O entusiasmo que os autores chamam de *Zest* é uma construção que captura muitas dessas características

Algumas organizações empenham-se em criar estratégias para a melhoria do bem-estar no trabalho, visando estimular a satisfação dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização (Dessen & Paz, 2010a; Paschoal & Tamayo, 2008; Torres da Paz et al., 2009).

É possível que haja felicidade no trabalho, entendendo-se felicidade com três rotas distintas: (1) a emoção positiva e prazer (a vida agradável); (2) compromisso (envolvimento com a vida); e (3) significado (a vida significativa). Diante destas constatações, Seligman (2002) afirma que esta tríade é a principal questão a ser observada pelas organizações que aderirem ao modelo das organizações saudáveis e conseqüentemente empregar profissionais também mais saudáveis.

2.7. Fluxo

Na década de 1970, Csikszentmihaly, na Universidade de Chicago, a partir do Método de Amostragem de Experiência (Experience Sampling Method – ESM), descreveu as dimensões afetivas, cognitivas e motivacionais que influenciavam a qualidade da experiência subjetiva do indivíduo. Propôs, a partir da pesquisa, a teoria do fluxo (*flow*), que se refere basicamente a um estado e momento em que uma pessoa se percebe fluindo, motivada e com esforço produtivo, associado à várias emoções relacionadas a comportamentos positivos e funcionais (Csikszentmihaly, 1990; Csikszentmihaly & Larson, 1987; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Engeser & Rheinberg, 2008; Gouveia, 2011; Laneiro, 2011; Miranda & Bara Filho, 2008; Murcia, 2006; Murcia, Noguera, González- Cutre, Cervelló, & Pérez, 2009).

De acordo com Nakamura e Csikszentmihalyi (2002), a pesquisa do fluxo é congruente com a visão de Maslow (1987) e Rogers (1951) e está influenciada pela abordagem fenomenológica cuja a visão propõe que existe uma relação entre a pessoa e o mundo de experiências que ela vivencia.

O estado de fluxo nas relações pessoais e de equipa facilita a promoção de um ambiente que estimula a *self-actualization* no ambiente de trabalho e na melhoria do bem-estar. A *self-actualization* é uma força que o ser humano utiliza para realizar seu potencial pleno e sua autorrealização. Ela está presente na condição humana, e no trabalho em equipa quando estes são saudáveis e prazerosos (Compton & Hoffman, 2012; Csikszentmihaly 1990, 1997, 1999; Maslow, 1987).

Os autores Hodge, Lonsdale e Jackson (2009) confirmam que o fluxo é uma situação específica num momento específico; a cada situação há uma disposição para fluir.

Swann, Keegan, Piggott e Crust (2012) denominam a experiência do *flow* como uma experiência psicofisiológica e que um dos preditores do fluxo é a auto-eficácia do profissional.

Já na pesquisa de Gouveia (2011), fica demonstrado que o estado de fluxo pode depender das diferenças individuais e culturais. Devido à natureza espontânea e elusiva do fluxo, a percepção do indivíduo na integração corpo-mente-espírito, tem a interferência do viés individual e cultural de cada pessoa. Hirschi (2012) pesquisa a auto-eficácia profissional e a relação direta desta com o próprio planeamento profissional, é saber o que se quer e planejar para conseguir.

Hodge, Lonsdale e Jackson (2009) a partir de uma pesquisa com atletas de alto nível, analisaram o *engagement* de 56 atletas, o que possibilitou melhor compreensão sobre as complexidades do comportamento humano e ratificou alguns conceitos já estudados sobre fluxo como: diminuição do *stress*, sensação de prazer ao executar as atividades e alta performance. Neste estudo o vigor foi relacionado positivamente com o fluxo, o que implica num momento de concentração e esforço para, por exemplo, atingir-se o golo, sendo este um momento muito prazeroso. Esta pesquisa também ratificou que a positividade e o entusiasmo estão relacionados efetivamente com o fluxo. Constatou-se que a autonomia, competência e relacionamento podem representar precursores motivacionais, de forma semelhante aos resultados da pesquisa de Lonsdale, Hodge e Jackson (2007).

Heyne, Pavlas e Salas (2011) em suas pesquisas denominam os fatores que auxiliam o estado de fluxo em equipa: (1) os objetivos são compartilhados e comuns na equipa, gerando conhecimentos; (2) diante da complexidade da tarefa, as informações e habilidades são compartilhadas e (3) novos conhecimentos surgem e são aprendidos para realizar as tarefas.

Hoje tem-se estudado o fluxo com as equipas que possuam estas características peculiares, os participantes da equipa trabalham à distância e comunicam-se por computador - são as equipas de TI e as equipas virtuais. Roberts, Heldal, Otto e Wolff

(2006) concluem em sua pesquisa que o *flow* é vital para a colaboração e camaradagem destas equipas. Moura Junior e Bellini (2013) pesquisando o fluxo em equipas de TI concluem que os fator pertença é antecedente ao fluxo e a cognição é uma das suas consequências. O sentimento de pertença em equipas, que nem sempre se conhecem pessoalmente, é importante para que haja fluxo e este estado propiciar uma energia produtiva nas equipas, virtuais ou não.

Várias pesquisas tem sido utilizadas para confirmar a mensuração e estudos do fluxo como o *Swedish Flow Proneness Questionnaire* (SFPQ) (Ullén, Manzano, Almeida, Magnusson, Pedersen, Nakamura, Csikszentmihalyi & Madson, 2012) e a partir deste questionário, confirmam a hipótese que há uma relação negativa entre a propensão de fluxo e neuroticismo. A instabilidade emocional pode interferir com o componente afectivo de fluxo. Ao passo que, a extroversão, a amabilidade, a escrupulosidade e a abertura para a experiência são facilitadores do fluxo. A inteligência não é representativa com uma relação negativa para o fluxo.

Já Mosing, Magnusson, Pedersen, Nakamura, Madson e Ullén (2012) pesquisando com a escala SPFQ sobre hereditariedade e fluxo concluíram que os mesmos genes podem moderadamente influenciar na propensão fluir mais do que pessoas de diferentes famílias.

Murcia et al. (2006) estudaram o fluxo com jovens atletas de uma escola espanhola, e verificaram que há relação positiva entre os alunos que gostam de esporte e o estado de fluir, baseando-se nas três necessidades psicológicas e universais: (1) autonomia; (2) capacidade; (3) relação social. Murcia et al. (2009) descrevem essas necessidades como facilitadoras da tendência natural para o crescimento, para viver vínculos saudáveis, para o BES e o fluxo.

Estudos de Jackson e Csikszentmihalyi (2002) examinaram as relações entre dois conjuntos de fatores psicológicos para serem positivamente relacionados ao fluxo: o auto-conceito e habilidades psicológicas.

Há uma correlação entre as constatações acima descritas sobre os atletas e a base da teoria e da pesquisa organizacional sobre o fluxo. Em ambos os casos, os atletas e os profissionais necessitam de habilidades para enfrentar o desafio no estado de fluir.

Jackson (1996, 1999) e Jackson e Csikszentmihalyi (1999, 2002), afirmam que o fluxo pode variar em seu nível de intensidade e profundidade. A presença das nove características/dimensões corresponde a um estado total e profundo do *fluir*. Esta ideia é compartilhada nas pesquisas de Laneiro, (2011), Torres (2006) e Miranda e Bara Filho (2008).

Jackson (1996) em sua pesquisa, descreve os fatores que contribuem para o fluxo: 1 - equilíbrio entre as mudanças e as competências - sentimento de equilíbrio, *fluir* entre demandas e competências pessoais; 2 - mesclar consciência entre sentimento profundo e automatização nas tarefas; 3 - resultados claros; onde se está indo e qual o objetivo; 4 - *feedback* claro e imediato confirmando sentimentos e resultados acordados; 5 - concentração nas tarefas; sentimento de estar realmente concentrado; 6 - senso de controle, sentindo-se em estado de *fluir* e feliz com o esforço despendido; 7 - perda de autoconsciência; as pessoas estão de tal forma envolvidas na atividade que elas se percebem somente na atividade; 8 - transformação do tempo; percebe-se o tempo de forma mais rápida ou mais lenta durante a tarefa; não se tem consciência total do tempo relógio; 9 - experiência autotélica.

Asakawa (2010) pesquisou a relação do bem-estar e a capacidade autotélica com estudantes universitários japoneses. O autor constatou que os alunos que experimentam o estado *fluir* com mais frequência em suas vidas diárias, eram mais propensos a mostrar maior auto-estima e menor ansiedade e o uso de estratégias de enfrentamento ativas com mais frequência, em comparação com os seus homólogos menos autotélicos.

Em pesquisa com desportistas, Vargas, Vargas e Bonilha (2013) relacionam os níveis de autoeficácia, sensação de ansiedade e fluxo. A correlação entre autoeficácia e a sensação de *fluir* não apresentou resultados significativos, quanto ao controle ou a sensação autotélica, ao passo que a ansiedade demonstrou o quanto é significativa a relação entre os dois fatores: ansiedade e fluxo. Para Straws et al. (2009) a auto eficácia e o desempenho da equipa podem ser avivados pelos líderes.

Csikszentmihalyi (1990) descreve o resultado de fluxo como sentimento de interação pessoa/atividade com fluidez. O fluxo é verificado como a forma de expressar os sentimentos vivenciados. Posto isto, é importante que uma escala crie condições para

explicitar os sentimentos, já que esta expressão não ocorre no momento das respostas na escala.

Para compor a pesquisa da EROE, Laneiro (2011) baseia-se nos fatores semelhantes aos de Jackson, sendo aplicada no contexto organizacional. A EROE compõe-se de nove dimensões: (1) desafio e competência; (2) ação e percepção; (3) resposta a objetivos claros; (4) *feedback* sem ambiguidade; (5) concentração; (6) controle; (7) perda de autoconsciência; (8) transformação do tempo; (9) experiência autotélica. Para melhor compreensão dos fatores, estes serão discutidos a seguir.

O fator Desafio e Competência conforme já descrito nesta tese é primordial para o fluxo (Laneiro 2011; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Este fator abrange os desafios e formas de superá-los em equipa, engloba também a capacidade de utilizar as competências próprias para alcançar os resultados esperados. É um fator que aborda indiretamente a maturidade da pessoa e sua auto estima, focando a capacidade individual a serviço da equipa. O equilíbrio entre desafio e competência pode ser estimulado. A competência pode ser desenvolvida com aprendizagem conforme também já descrito no capítulo 1 e os desafios estimulados e auxiliados pelos líderes (Rego & Souto, 2004c).

Ainda é preciso abordar outras explanações a respeito da conceituação de *flow* com a finalidade de apreender a complexidade e abrangência própria desse conceito, bem como sua importância no mundo organizacional.

Uma das grandes indagações de Csikszentmihalyi (1999) é: o que torna a vida útil e digna de ser vivida? O próprio Csikszentmihalyi (1992, 1997) define fluxo como o estado mental em que a pessoa, em estado de fluir, mostra esforço produtivo e motivado, associado a emoções relacionadas a comportamentos positivos e funcionais. Nessas ocasiões não há separação entre atividade e pessoa, tal o grau de envolvimento das mesmas. Para o autor dignificar a vida é buscar viver em fluxo.

Para conhecer o estado de fluxo é relevante examinar os preditores do mesmo. (Swann et al., 2012). Para isto será descrito abaixo alguns investigadores e suas conclusões.

O fluxo é um estado de divertimento (*fun*) e de prazer (*enjoyment*); é a felicidade em ação. Esse divertimento leva à evolução da pessoa, pois coloca em prática as próprias potencialidades diante do desafio, sem a ansiedade estar presente Csikszentmihalyi

(1990, 2003, 2004). Collins, Sarkisian e Winner (2009) asseguram em sua pesquisa que o prazer e a felicidade podem decair com a idade porém pode-se exercitar o pensamento positivo e o otimismo para se manter em estado de *flow*.

Segundo Jackson e Marsh (1996) e Debus, Sonnentag, Deutsch e Nussbeck (2014) o divertimento é um motivador para muitas pessoas se tornarem desportistas e gostarem de praticar desporto, contudo isoladamente essa variável não pode ser considerada sinónimo de *flow*.

A influência do pensamento otimista é determinante para se viver com alegria conforme argumentam Cooperrider e Whitney (2000) e Compton e Hoffman (2012). Ele é um preditor para que as mudanças desejadas ocorram. Os autores confirmam sua hipótese de que um grupo que não tenha pensamento otimista sobre o futuro, tende a não viver com alegria e felicidade, e além disto, dificulta moldar a realidade para melhor. O pensamento otimista dinamiza as mudanças sociais e auxilia a monitorar o processo de mudança.

Conclui-se que os estados positivos acima citados e, suas consequências, também são pertinentes dentro das organizações.

O estado de *flow* é entendido como se o indivíduo fosse levado por uma força externa, movendo-se sem esforço numa corrente de energia com movimentos de grande satisfação. “A pessoa em *flow* perde a consciência de sua própria identidade e faz parte do todo em que está envolvida, na tarefa a ser cumprida”. Desaparece a distinção entre pensamento e ação, interior e exterior (Csikszentmihalyi, 2004, p36).

Strassburger e Macke (2012) afirma que não há estado de *flow* quando desejos, intenções e pensamentos são conflitantes, gerando dificuldades em colocá-los em ordem. Neste momento há a ausência do *self*, o que, no entanto isto não significa perder o controle, mas sim ter uma expansão do Eu (Csikszentmihalyi, 2004).

Csikszentmihalyi (1997) e Seligman e Csikszentmihalyi (2000) afirmam que para se sentir mais feliz é preciso tirar proveito das experiências e vivê-las, transformando as experiências em *flow*. “A felicidade é um estado que precisa ser preparado, cultivado e defendido por todos nós.” (Csikszentmihalyi, 1992, p. 14).

Csikszentmihalyi (1992) descreve alguns fatores que facilitam o estado de felicidade, lembrando-se que a partir de determinado momento de suas pesquisas

Csikszentmihalyi (2014) associou o conceito de felicidade ao conceito de bem-estar, o que pode vir a agregar importantes informações aos resultados finais deste trabalho de pesquisa.

Tabela 8

Fatores que Facilitam o Estado de Felicidade ou Bem-Estar (Csikszentmihalyi, 1992)

Fator	Forma de facilitação
(1) locus de controle interno versus externo	O controle interno sobre os fatores externos auxilia a felicidade e a autonomia.
(2) otimismo versus pessimismo	Pesquisas comprovam que o otimismo é mola propulsora para a felicidade.
(3) extroversão versus introversão	A pessoa extrovertida possui maior possibilidade para sentir felicidade.
(4) autoestima	A autoestima integrada à autoaceitação e ao autorrespeito, facilita a sensação de conforto a respeito de si próprio e da socialização para buscar a felicidade.

Estes dados podem servir como norteadores para as organizações criarem climas mais otimistas, auxiliando os profissionais a exporem-se verbalmente, pois a comunicação é uma das possibilidades de expor as percepções sobre o externo, auxiliando o controle interno. Esta comunicação auxilia também na autoaceitação e socialização dos indivíduos nas organizações e é um dos facilitadores do fluxo (Csikszentmihalyi, 2012).

Fluxo é um fenômeno psicológico complexo, cujo estado pode ser procurado através dos rituais religiosos, a partir das orações, meditação, desejo do equilíbrio e autodisciplina. Embora o fluxo não esteja ligado à religião, a religião tem sido entendida como uma forma de buscar o sentido de estar vivo. Csikszentmihalyi (2004, p. 50) assegura que “o fluxo apesar de não garantir a felicidade auxilia o homem a ter qualidade na existência.” Ainda afirma o autor que as pessoas auto motivadas experenciam mais, o estado de fluxo.

Noutros estudos Csikszentmihalyi (1992, 2002) afirma que o estado de fluxo depende do nível de desafio para a pessoa e suas habilidades, conforme demonstrado na

figura 5. Jackson e Csikszentmihalyi (1999) referem-se ao fluxo como “estado de consciência em que um indivíduo chega a estar totalmente absorvido pelo que está fazendo até alcançar a exclusão de todo outro pensamento ou emoção”, levando a relacionar este conceito com os conceitos de competência, do desafio e da motivação intrínseca. Cunha et al. (2007) aferem que o clima positivo pode estimular a competência e busca excelência na execução da tarefa. Assim como desenvolver o capital psicológico aumenta o bem estar e a competência dos empregados, conforme os estudos de Rahimnia, Mazidi e Mohammadzadeh (2013).

Jackson e Csikszentmihalyi (1999) afirmam que o fluxo se inicia quando o atleta é desafiado para além do seu nível, gerando um novo desafio a ser alcançado. No entanto, Csikszentmihalyi (1992) julga essencial equacionar o grau de dificuldade da tarefa com a capacidade física e emocional do atleta, para que o estado de fluxo ocorra.

Para alcançar o estado de fluxo é importante observar a relação desafio e habilidade:

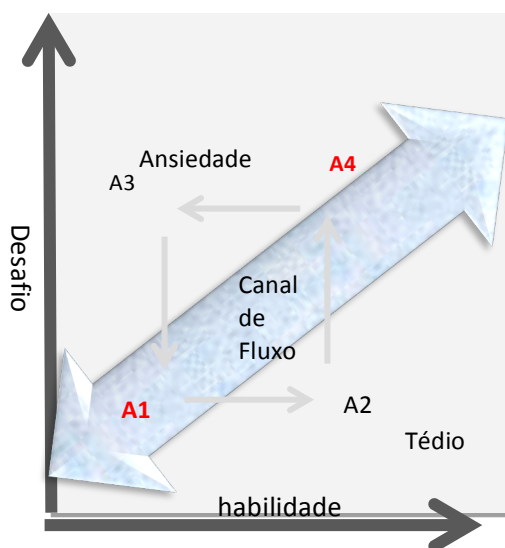


Figura 3. O canal do flow. Adaptado de Nakamura e Csikszentmihalyi (2002).

Jackson (2000) afirma que fluxo é um estado psicológico ótimo, e que os praticantes de atividades físicas têm bom rendimento de forma quase automática, e conseguem abstrair-se completa e positivamente do seu rendimento. Também compartilha desta afirmação Gouveia (2011). A concentração, a satisfação e a apreciação estão presentes nos estados de fluxo, e há “relação entre o fluxo e a utilização de habilidades psicológicas também na direção esperada” (Jackson et al., 2001 p.34).

Os componentes do fluxo de trabalho como uma experiência ótima são:

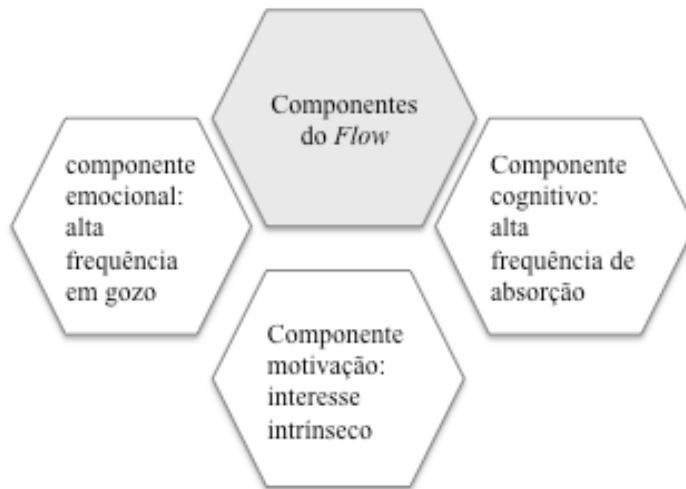


Figura 4. Componentes do *flow* (fluxo). Baseado em Salanova, Llorens e Rodríguez (2012).

O fluxo é um estado no qual as pessoas estão de tal maneira mergulhadas numa atividade que nada mais parece ter importância. A experiência em si é significativamente agradável, mesmo pagando alto preço pelo simples prazer em senti-la (Csikszentmihalyi, 1992; Laneiro, 2011).

O fluxo está relacionado com experiências positivas e níveis altos de performance; o fluxo é um estado psicológico ótimo que representa momentos em que tudo favorece à performance, associando o fluxo a altos níveis de performance e experiências altamente positivas. O fluxo, é um estado mental ideal, que pode ser associado com o desempenho atlético ideal (Csikszentmihalyi, 1992; Deci & Ryan, 2000; Heyne, Pavlas & Salas, 2011; Jackson & Eklund, 2002; Stavrou et al, 2007; Wanner et al., 2006).

Conforme os parágrafos anteriores, o conceito de fluxo é abrangente e complexo, podendo ser assim objeto de muitas pesquisas.

Nos estudos de fluxo, Kawabata e Mallett (2011) concluem que neste estado a perda da auto-consciência e a transformação do tempo foram considerados fatores distais causados pela absorção no momento presente, principalmente na preocupação com a auto imagem. A pesquisa conclui que a relação entre os resultados profissionais e os fatores do Clima Organizacional Autentizótico são:



Figura 5. Fluxo. Baseado em Kawabata e Mallett (2011).

Com conceito semelhante porém com algumas variáveis Swann, Keegan, Piggott e Crust (2012), pesquisando o fluxo com atletas de elite, concluíram que: (1) quando as metas são claras há concentração no que se faz; (2) é preciso feedback para orientar os esforços; (3) senso de controle, o foco total; (4) perda de autoconsciência, diminuição da consciência de si e social; (4) transformação de tempo (ou seja, a percepção de tempo).

2.7.1. Fatores que contribuem para o fluxo

Dentre os autores que estudaram os fatores que contribuem para a construção do estado fluxo, Laneiro (2011) comprovou a partir de suas pesquisas a relação existente entre os fatores abaixo descritos e as relações ótimas em equipa nas organizações.

O fator Ação e Percepção abrange a facilidade de trabalhar com outras pessoas sem ter que se conter para trabalhar em equipa. Busca compreender como os “indivíduos e os grupos em que se inserem, podem atingir os seus objetivos e satisfazer as suas necessidades.” (Laneiro, 2011, p. 26). A auto-percepção e a percepção dos indivíduos conforme já descrito, auxilia as pessoas a se sentir pertencer a um grupo e a fluir dentro do mesmo.

O fator Resposta a Objetivos Claros abrange a clareza dos objetivos a serem alcançados, aborda indiretamente a liderança e comunicação clara líder/ equipa/ indivíduo, pois durante a experiência de fluxo (*flow*), o profissional está focado em

objetivos claros, fornecendo o processo um feedback imediato. Numa pesquisa Dutra, Veloso, Fisher e Nakata (2009) concluem que as organizações em que os funcionários trabalham com clareza no que fazem, sabendo porque e com quem podem contar para realizar as tarefas, estes contribuem mais para a organização e há um maior aperfeiçoamento profissional.

O fator *Feedback* sem Ambiguidade abrange a percepção do profissional sobre a sua contribuição e seu bom desempenho no trabalho em equipa. Indiretamente aborda a relação de *feedback* entre líder/equipa e pessoas. Na experiência de fluxo há retorno imediato sobre o que se deseja alcançar e como se está alcançando tal objetivo (Laneiro, 2011).

O fator Concentração abrange a facilidade de se concentrar e focar no trabalho em equipa. Aborda a capacidade de se concentrar no resultado, sem precisar preocupar-se com o entorno durante a tarefa, sendo que durante o fluxo os profissionais excluem as distrações.

O fator Controle abrange a facilidade de trabalhar em equipa e controlar as ações necessárias sem se dispersar com as diversidades. Indiretamente aborda a questão indivíduo, equipa e gestão. A tendência para entrar em fluxo perpassa pelo controle sobre a pressão, gerando autonomia nos profissionais durante uma tarefa em equipa e cultivando maior motivação. Na pesquisa de Laneiro (2011) e de Demerouti (2006), o Suporte Social tem relação positiva com o controle, por exemplo, o quanto os supervisores são importantes para que a organização atinja seus objetivos, no entanto, é preciso que haja equilíbrio entre o exercício do controle e o exercício da autonomia.

O fator Perda de Autoconsciência abrange a facilidade de trabalhar em equipa sem medo de que sua imagem e comportamento o comprometam diante do grupo. É a aceitação do que se é como indivíduo e a aceitação também da equipa diante das diferenças individuais, fazendo com que o trabalho vá fluindo, naturalmente. Este fator aborda a relação interpessoal e a sinergia. A vivência de autoconsciência após a realização de uma tarefa fortalece o autoconceito, pois fornece maior liberdade em relação às preocupações que cada um tem sobre si mesmo.

Jackson e Kimiecik, (2008) e Gomes, Leite, Pedrinelli, Ferreira e Brandão (2012), concluíram em sua pesquisa que alguns fatores aparecem com maior frequência em

detrimento a outros. Apesar dos participantes da pesquisa admitirem que tiveram experiências de fluxo, o fator da Perda da Autoconsciência teve relativamente baixas pontuações.

O fator Transformação do Tempo abrange a facilidade de trabalhar em equipa percebendo um tempo diferente do tempo normal, pois a tarefa não se mostrava cansativa. Aborda as boas relações grupais. Pode-se concluir que a transformação do tempo está vinculada ao momento em que os resultados estão atuando, na dimensão do momento e no campo psicológico do bem estar dos participantes da equipa, vivenciando desta forma o fluxo.

O fator Experiência Autotélica abrange o prazer de trabalhar com a equipa, mantendo sua individualidade. É a concretização da sinergia. Aborda indiretamente o indivíduo na equipa. A ação em que o indivíduo está envolvido é tão prazerosa que absorve sua atenção, fazendo com que haja qualidade e profundidade interna, transcendendo ao próprio momento e dando sentido a sua vida e proporcionando envolvimento (Csikszentmihalyi, 2002). Este fator é profundamente motivador e gratificante para o indivíduo que passa pela experiência autotélica. Para Csikszentmihalyi (2000, 2002), representa um dos fatores mais importantes para a experiência de *flow*. Ainda para o autor, este fator depende da condição inata do indivíduo como também do meio ambiente. O clima positivo que estimula a motivação e o *feedback* positivo, também estimula a experiência autotélica, que por sua vez, motiva as pessoas.

Asakawa (2010), pesquisando alunos universitários, conclui que a personalidade autotélica tem como foco a própria realização, ou seja, a motivação interna diante das experiências fazendo com que pessoas autotélicas tenham uma vida mais saudável, a “*good life*” (Asakawa, 2010, p. 206). O autor conclui que os alunos com propensão a entrar em fluxo são mais comprometidos com a vida académica, pois percebem as mudanças, analisam o fenómeno e se alegram diante de um desafio. Assim como o autor acima citado, Baumann e Scheffer (2011) e Engeser e Manier (2013) concluem com suas pesquisas que as pessoas que detêm o fator autotélico, têm maior propensão a sentir o estado de fluxo, conforme Csikszentmihalyi (1975) já havia afirmado.

Para Keller e Landhäußer (2012) na intenção que o estado de fluxo aconteça, além da relação equilibrada entre a competência e o desafio, há também o valor que o indivíduo dá à tarefa, salientando a subjetividade diante do desafio. Este valor refere-se à experiência autotélica junto à execução da tarefa.

Baumann e Scheffer (2011) e Engeser e Manier (2013) estudam as consequências da experiência autotélica:



Figura 6. Orientação da experiência autotélica. Baseado em Baumann e Scheffer (2011) e Engeser e Manier (2013).

Na pesquisa de Bakker (2005) sobre os professores de música e seus alunos, o autor descobre que o fluxo pode ser estimulado positivamente pelo líder, de professor para aluno, conforme figura abaixo:

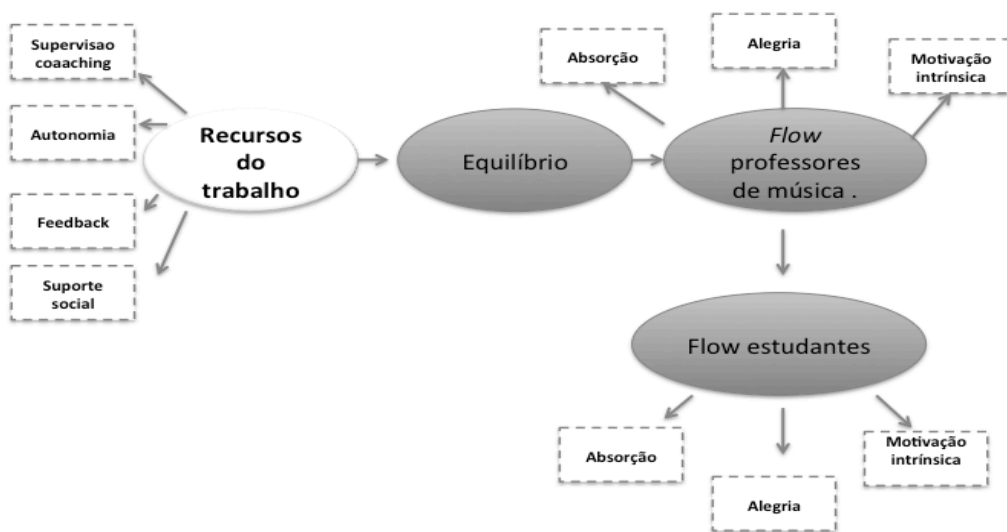


Figura 7. O modelo de fluxo. Baseado em Bakker (2005).

Para o autor, o fluxo é contagiante, pois compreende um estado que passa de um indivíduo para outro. Se utilizarmos a analogia do professor de música representando um líder de equipa podemos abstrair como, o fluxo dos líderes pode afetar o fluxo de uma equipa, porém esta afirmação necessita de comprovação a partir de uma pesquisa própria.

2.7.1. Peak- experience, peak-performance e fluxo

Privette e Bundrick (1992) e Jackson e Roberts, (1992) definem a *peak performance* como um momento de culminante funcionamento de um indivíduo durante uma tarefa, além do limite normal deste indivíduo - há uma elevação de performance durante uma certa atividade executada. Esta atividade pode ser desportiva, intelectual, relacional ou outras.

Privette (1992, 1991) e Jackson e Roberts, (1992) definem a *peak-performance* como autoatualização, que aparece com profunda e intensa emoção, vivida como uma experiência maravilhosa, é um momento único de criatividade num tempo e num espaço. Privette (1991) afirma que é o momento em que a pessoa utiliza todo o seu potencial.

Para Jackson (1996), Privette (1991), Jackson e Roberts, (1992) e também pesquisado por Sinnamon, Moran e O'Connell, (2012), a *peak experience* é um estado de fluir, quando a experiência está interligada ao prazer e a alegria. A sensação de felicidade é sentida de forma potencializada em relação às experiências cotidianas. Isto pode ocorrer em diversos papéis vividos pelo indivíduo.

No estado de fluxo, nem sempre o indivíduo apresenta o seu melhor desempenho, no entanto está otimizada a *peak-experience* (Privette, 1991). Para esta a autora, a *peak performance* é a realização que pode vir a se tornar um padrão de comportamento, por isto não é somente considerada um estado emocional, como o fluxo.

Schindehutte, Morris e Allen (2006) aprofundam após pesquisa com empreendedores, que a *peak-experience* e a *peak-performance* estão presentes nestes profissionais. As características que eles apresentam são: a estabilidade diante dos desafios, a motivação e o apreço à vida, com ótimas experiências.

Também em relação à motivação, Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) em suas pesquisas, concluem que a eficácia coletiva, diante dos desafios, pode realmente ser uma construção motivacional extremamente importante na previsão do desempenho do grupo. Cunha (2013) pesquisando o fluxo e a motivação, conclui que o fluxo é um preditor para se conseguir motivação e alegria na aprendizagem.

Ribeiro (2014) confirma em sua pesquisa a importância das condições criativas de trabalho para a ocorrência do fluxo no trabalho em equipa. A adequação entre o indivíduo

e seu esforço para que haja fluidez em seu trabalho, propicia a motivação intrínseca, provocando o crescimento individual e aumento gradativo do fluxo.

Miranda e Bara Filho (2008) em estudo com atletas, afirmam que a concentração intensa proporciona física e emocionalmente a *peak performance* e, uma *peak experience* já que a fusão entre corpo-mente está presente no esforço em alcançar a meta. O atleta está totalmente envolvido na atividade a ser realizada.

Maslow (1987) afirma que em momentos vivenciados com felicidade, a pessoa se depara com *peak-experience*. Quando a situação é gratificante por si mesma, a experiência é fundamental para a autoatualização, pois ocorre normalmente nos indivíduos que valorizam a otimização do funcionamento humano.

Jackson (1992), que estudou grupos de atletas a partir das experiências e performance positivas, afirma que para a *peak-performance* ocorrer, nenhuma recompensa externa é necessária.

Assim, o fluxo tem várias definições e a função de tornar a vida mais feliz e digna, buscando alcançar os objetivos e ultrapassar as possíveis barreiras, dando o melhor de cada um para a realização pessoal e do entorno. Bakker (2004) afirma que o ponto comum nas várias definições do fluxo é (1) total imersão na atividades, (2) motivação intrínseca e (3) alegria na execução da atividade.

A dinâmica das equipas e o reflexo do clima organizacional pode ser denominado como um agente da estratégia de *coping* (estratégias utilizadas pelas pessoas para lidar com os agentes estressores) ou, em contrapartida, se houver um clima “insalubre” e uma equipa disfuncional, a pessoa poderá ser afetada na sua condição de saúde (Laneiro, 2011).

Vários autores, conforme levantados neste capítulo, têm pesquisado o fluxo, os antecedentes deste estado, as consequências na organização e os relacionamentos interpessoais. Moura Júnior e Belini (2013) organizaram as principais pesquisas sobre o tema fluxo e o impacto deste estado nas organizações, pessoas e relacionamentos, conforme a Figura 8:

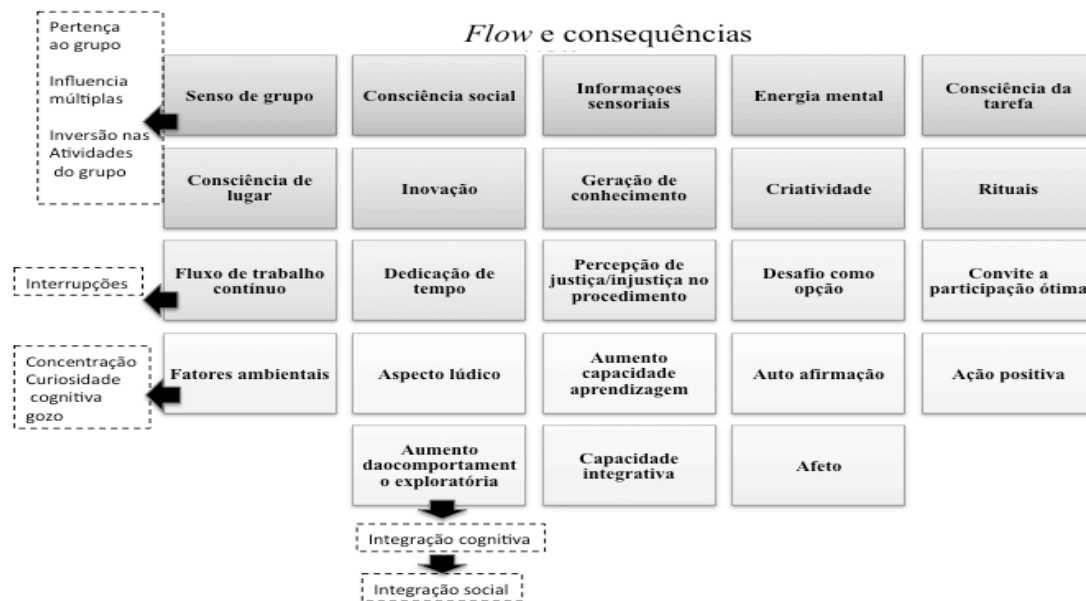


Figura 8. Pesquisas sobre o impacto do estado de fluxo (adaptado de Moura Junior & Belini, 2013).

Conforme as teorias e pesquisas acima descritas, pode concluir-se que uma organização, ao estimular o clima organizacional saudável e autêntico, traz como consequência para os profissionais: maior bem estar, felicidade e alegria no trabalho como também equilíbrio entre trabalho e família. Para as equipas há um melhor desempenho, mais camaradagem e trabalho facilitado pelas parcerias. Para a organização, maior eficácia dos trabalhadores, há maior comprometimento e menor *turnover*. O fluxo é um estado desejável para o alcance de resultados com o menor desgaste possível e com a sensação de prazer ao ver-se conquistados os objetivos impostos pelas organizações e compreendidos pelos funcionários, como desafio próprio. Também foi verificado nas pesquisas dos autores citados, que o líder é um grande facilitador do clima, da equipa e de resultados positivos.

De maneira geral, os autores trabalhados neste capítulo apresentam a possibilidade de proporcionar aos funcionários experiências ótimas em suas equipas e organizações, de tal maneira, que sejam estimulados a conceber o comprometimento com seu trabalho, assunto que será melhor discutido no próximo capítulo.

Capítulo 3: Comprometimento organizacional (CO)

Neste capítulo, pretende-se trabalhar o conceito de comprometimento organizacional (CO) tendo como base principal os estudos de Rego (2004a) e Rego e Souto (2004b) sobre o tema, elaborando discussões com diversos autores que também se propuseram a fazê-lo.

Dada a complexidade do CO, sua construção tanto na teoria como nas pesquisas de campo, o conceito deve ser examinado e estudado a partir de seus precursores, consequências, processos e tipos de comprometimento que as pessoas detêm em sua organização (Gutierrez, Candela & Carver, 2012). Assim este capítulo pretende abranger a teoria, precursores e consequências do CO.

3.1 Conceituação e histórico do CO

Para Fernandes e Boog (1994) e Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) somente a tecnologia e gestão estratégica não abrangem todas as soluções para a organização. É importante que o ser humano seja parte do seu património e este, quando realmente comprometido, gera sucesso para a organização e auto realização para os outros profissionais envolvidos.

O conceito de comprometimento organizacional (CO) tem sido tratado pelos diversos autores de muitas maneiras, sob diferentes enfoques e com uma multiplicidade de aspectos considerados como, norteadores e influenciadores de sua ocorrência. A seguir, alguns destes autores serão apresentados e comparados na intenção de vir a contribuir para um melhor entendimento deste conceito tão complexo.

Para Tamayo (2005, p. 195) o comprometimento abrange além da relação com o trabalho em si, “a relação com o emprego, com a equipa de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual o indivíduo está admitido. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade”. A investigação sobre CO necessita de estudos sistémicos pois, neste fenómeno existe temporalidade e circunstâncias que interferem no CO (Robbins, 2004). Para Becker, Klein e Meyer (2009) o comprometimento ocorre quando acompanha a satisfação dos funcionários em trabalhar naquele local, e quando resultados satisfatórios se mostram presentes.

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 225) definem o CO como: "uma ação contínua em uma relação forte de um indivíduo com envolvimento e identificação com uma organização, é constituída por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e em terceiro lugar, um forte desejo de se manter como membro desta organização". Alguns autores que também tem estes pressupostos teóricos são: Alutto e Kanter (1977), Buchanan (1974), Caesens, Marique e Stinglhamber (2014), Mowday, Porter e Dubin (1982), Nurullah (2010), Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) e Salancik e Pfeffer (1977). Todos estes autores contribuíram com vários estudos sobre a compreensão dos comportamentos com relação às organizações.

O comprometimento está relacionado a um comportamento particular e medidas-actitudes definidas pelos profissionais (por exemplo: a satisfação no trabalho, a valorização, o salário). Esta medida individual tem impacto no desempenho e no resultado do próprio negócio (Porter, Mowday & Steers, 1974) e no nível de desempenho do grupo.

O comprometimento organizacional está relacionado com a integração do indivíduo ao seu ambiente de trabalho. Tamayo (2005, 2007) descreve que a integração do funcionário nas organizações se dá por: (1) adaptação (*adjustment*); (2) acomodação (*accomodation*); (3) adequação (*fit*); (4) encaixe (*match*); e (5) correspondência (*correspondence*). Os valores e os interesses da organização e do indivíduo ocorrem por mútuo acordo, ou na maioria das vezes, porque o indivíduo se integra, acreditando nos interesses e valores da organização. O autor pesquisou valores organizacionais em relação ao comprometimento e verificou que Prestígio, Bem-estar do trabalhador, Autonomia, Tradição e Domínio foram preditores do comprometimento organizacional, sendo positiva a relação com os três primeiros e negativa com Tradição e Domínio.

Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano (2005), em sua pesquisa com 902 profissionais, concluíram que os profissionais sentem CO quando se sentem apoiados pelas suas organizações empregadoras e ao mesmo tempo pelas suas equipas de trabalho.

Segundo Tamayo (2005), seis perspectivas ou tipos de comprometimento podem ser considerados: (1) comprometimento com o trabalho; (2) com o emprego; (3) com a carreira; (4) com a equipa; (5) com o sindicato; e (6) com a organização.

Nas pesquisas de Tolfo, Coutinho, Baasch e Soares (2010) e Tolfo e Piacini (2007, p. 2), os autores afirmam que “os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman, Oldham, Janson e Purdy (1975). Hackman e Oldham (1975) relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho”.

O comprometimento tem sido estudado por vários autores como Rego (2010), Rego (2009), Rego, Cunha e Souto (2007a, 2007b), Luthans e Avolio (2009), Hanna, Avolio e Walumbwa (2011), Walumbwa, Hartenel e Oke (2010), Luthans e Youssef (2007), Rego e Souto (2004a), Vergara e Branco (2001), De Geus (1997) e Scott (1992), entre outros. Para os autores, a ocorrência ou não de CO tem várias causas. Cada um dos autores pesquisou e concluiu um aspecto facilitador ou que dificulte o CO.

Tamayo (2005), confirmando os estudos de Bishop, Scott e Burroughs (2000) Lee, Carswell e Allen (2000) e Morrow (1993), alega que a cultura da organização e os seus valores antecedem os do comprometimento pois, o comprometimento descreve uma multiplicidade de dimensões não somente com a organização, mas com a equipa, sindicato, carreira e função.

Grusky (1966) pesquisa o CO a partir da: antiguidade do profissional na organização, identificação com a companhia, atitudes em relação aos administradores da organização, e atitudes gerais em relação à organização.

Ainda entendendo o histórico sobre comprometimento, Hulin (1969) e Porter et al. (1974), diferenciam a denominação entre satisfação no trabalho e comprometimento. A satisfação é algo transitório, dependente de acontecimentos externos como salário e recompensas, já o comprometimento pode ser definido como um estado mais contínuo. O comprometimento é mais duradouro, não se estabelece somente pelo externo, por vantagens advindas do organização mas também por fatores individuais.

Alguns estudos foram realizados com o modelo de conceptualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses Meyer Allen (1984). Neste modelo, os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afectiva, instrumental e normativa (Medeiros et al, 1999; Rego & Souto, 2004b; Tamayo, 2005). Estes três conceitos permeiam a base teórica para esta pesquisa.

Na sua revisão teórica de estudos sobre comprometimento organizacional, Tolfo e Piccinini (2007) caracterizam três dimensões no sentido e no significado do trabalho, são estas: individual, organizacional e social. A dimensão individual é compatível com: (1) coerência, quando o trabalho é compatível com os valores próprios do funcionário e ele se sente útil; (2) alienação, que surge quando o próprio objetivo e o do trabalho não estão bem claros, assim como quando não se compreendem perfeitamente os objetivos das tarefas; (3) valorização, quando a pessoa se sente reconhecida e prestigiada pelo que faz; (4) prazer, quando há alegria na execução do trabalho; (5) desenvolvimento, ao se tornar possível, o crescimento das suas capacidades; (6) sobrevivência e independência, garantindo as necessidades básicas e a obtenção de independência financeira.

Nos estudos de Tolfo, Coutinho, Almeida, Baasch e Cugnier (2005) foram diferenciadas as vertentes sobre os estudos de CO em: (1) abordagem sócio histórica; (2) construcionista; (3) cognitivista; e (4) humanista. A humanista é a vertente utilizada nesta pesquisa.

Tolfo e Piccini (2007) e Rodrigues (2009), nas suas pesquisas sobre as diferentes visões teóricas e abordagem sobre o tema, categorizam diferentes perspectivas nos estudos efetuados do CO:

Tabela 9

Visões das Pesquisas de CO

Diferentes perspectivas na abordagem dos estudos de CO	
Tolfo e Piccini (2007)	Rodrigues (2009)
1) Visão Comportamental, que tem como principais representantes Becker (1960); Hulin (1990); Hrebina e Alutto (1972). A medida do compromisso é o comportamento manifesto dos profissionais.	1) Visão unidimensional, como Becker (1960), Mowday et al. (1982),

Tabela 9

Visões das Pesquisas de CO (cont.)

Diferentes perspectivas na abordagem dos estudos de CO	
Para os autores a visão atitudinal, subdivide-se em duas perspectivas, unidimensional e multidimensional.	
2) Visão unidimensional abordada por autores como: Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), Mowday, Steers e Porter (1979), Mowday, Porter e Steers (1982). Considerando apenas uma medida geral de compromisso, estes autores criam o instrumento <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ)	2) Visão multidimensional abordada pelos autores: Kanter (1968), Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro (1999), Medeiros e Enders (2013), Tett e Meyer (1993), O'Reilly e Chatman (1986), O'Reilly, Chatman, e Caldwell (1991), Rego (2003), Basso (1998).
3) Visão multidimensional considera 3 dimensões: normativo, instrumental ou calculativo, e afectivo. Autores como Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen & Gellatly, 1991; criaram a Escala de Meyer e Allen.	3) Visão comportamental, como Staw (1994).
	4) Visão atitudinal, como Mowday et al. (1982).
	5) Visão sob o prisma das naturezas distintas, como Becker (1960), Porter, Steers e Mowday (1974), Wiener e Vardi (1990).
	6) Visão com objetivo em diferentes instâncias, como organização, trabalho, equipa, carreira e sindicato, Bastos (1994), Fink (1992) e Reichers (1985)

Como exposto na Tabela 9, existem muitas e diferentes visões sobre o CO. Entretanto existem pesquisas sobre comprometimento nas organizações no Brasil que confirmam a existência de alguns pontos de concordância, apesar das diferenças: “como a natureza do comprometimento, entendida como multidimensional”, muitos processos podem determinar o comprometimento do profissional na organização (Demo, 2003, p. 6).

Assim, para o trabalho de pesquisa em questão, a visão adotada foi a otimista e positiva sobre o estudo de CO. Para complementar esta visão, alguns estudos com esta abordagem e seus investigadores serão citados a seguir na Tabela 10.

Tabela 10

Alguns Estudos sobre Comprometimento Organizacional (CO)

Autor	Fatores com impacto no CO
Becker, Klein e Meyer (2009)	Satisfação e bem estar
Rego e Souto (2007)	Espiritualidade
Rego, Cunha e Souto (2007b)	Justiça
Rego (2001)	Gestão
Zamberlam (2006); Den Dulk et al. (1999)	Relações com a organização e com os familiares de seus colaboradores
Cooper e Dewe (2008), Geare, Edgar e McAndrew (2011)	Valores e crenças, sindicatos e liderança
Luthans e Avolio (2009), Walumbwa, Hartenel e Oke (2010); Luthans e Youssef (2007)	Bem estar e liderança
Leiter e Maslach, 2003, Malasch e Leiter (2008)	Felicidade e civilidade
Vergara e Branco (2001)	Organizações humanizadas

3.2 Comportamentos observáveis dos profissionais comprometidos

Estudos de Bakker (2009), Schaufeli e Bakker, (2010), Bakker, Schaufeli, e Leiter e Taris (2008) demonstram que quando os empregados estão no estado de *engagement*, se sentem felizes profissionalmente, gostam de trabalhar e apresentam também uma maior autoeficácia e, este estado positivo também causa influência noutros papéis desempenhados nas suas vidas, como o papel social e o familiar, entre outros. Já os

workaholics, trabalham muito e no entanto, não sentem prazer nisso. São motivados ou pela fuga de outros papéis sociais ou por alguma carência pessoal. Os comportamentos dos profissionais que estão comprometidos com a organização também são pesquisados por diversos ângulos como:

Tabela 11

Comportamentos Evidenciados do Profissional Comprometido.

Autor	Comportamentos observáveis
Solinger Olfen e Roe (2008)	(1) comportamentos desejáveis, no campo construtivo-ativo (alto desempenho e cooperação); (2) comportamento construtivo-passivo (respeito às normas e regras); e (3) comportamentos desejáveis, construção com respeito, camaradagem, comunicação.
Scolrline e Ruwer (2013)	(1) vigor este, que se manifesta na vontade de investir esforços e persistência diante de desafios; (2) dedicação, demonstrada pelo entusiasmo e orgulho pelo que faz e, (3) absorção que aparece na percepção da agradável imersão no trabalho. Ao término da tarefa o profissional se desprende daquela tarefa. Na dimensão pessoal os profissionais que são comprometidos apresentam de maneira geral os seguintes comportamentos: são agentes ativos, acreditam em si mesmos, geram seu próprio <i>feedback</i> positivo, têm valores que correspondem com a organização mas, sobretudo são pessoas também envolvidas fora do trabalho, com a família e a sociedade.
Cunha et al. (2007), Samad (2006), Tolson, Ti-Lin e Tse-Yang, (2010), Tamayo (2005)	O CO é o preditor das organizações humanizadas bem sucedidas, que empregam profissionais que se esforçam para superar os desafios, com adequada assiduidade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional.
Mowday, Porter e Steers (1979)	(1) esforço do profissional em benefício da organização; (2) quando os valores e objetivos da organização são compatíveis ou aceites (3) quando existe desejo em se manter como membro da organização. Esta categorização foi derivada dos estudos de Becker, notadamente de seu artigo <i>Notes on the Concept of Commitment</i> , publicado em 1960, analisado a partir do OCQ - <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> .

Tabela 11

Comportamentos Evidenciados do Profissional Comprometido (cont.)

Autor	Comportamentos observáveis
Medeiro (1998)	Relaciona-se positivamente com os padrões da performance dos funcionários, a produtividade e a centralidade no trabalho com o próprio comprometimento. Uma amostra de profissionais foi avaliada pelos supervisores para se obter o resultado acima descrito. Profissionais com satisfação no trabalho e afetividade positiva. Estes estados psicológicos aparecem implicados na motivação intrínseca e na autodeterminação dos indivíduos possibilitando, isto é, causando impacto no clima da organização e por conseguinte nos seus resultados.
McGregor (1960)	Profissionais com bem estar, baixa rotatividade e sem presentismo.
Bakker e Bal (2010)	Os profissionais desempenham a função além do esperado.
Leiter e Maslach (2003), Malasch e Leiter (2008), Tolfo (2010), Bakker (2009)	Bem-estar dos profissionais por estarem felizes no trabalho. Os profissionais apresentam maior autoeficácia.
Bakker e Leiter (2010) e Bakker, Albrecht e Leiter (2011)	O <i>engagement</i> psicológico auxilia um maior comprometimento, com dedicação e aumento na capacidade de concentração; os profissionais apresentam maior vigor e energia enquanto realizam o trabalho e possuem proatividade.
Strauss, Griffin, e Rafferty (2009)	Pessoas felizes no relacionamento da equipa e com auto eficácia.

Adaptados dos autores citados

3.3. Comprometimento e “*Engagement*”

O *engagement* dentro do mundo organizacional vem sendo estudado por vários autores como um estado psicológico positivo, relacionado ao trabalho e que se caracteriza por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Bakker et al., 2007, 2008; Bakker & Leiter, 2010; Hakanen, Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Ahola, 2008).

Para melhor compreensão de alguns autores, aqui se faz necessário definir *engagement* e comprometimento, (*engagement* e *commitment*) o “conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas e o

comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em projetos” (Medeiros & Enders, 1991, p. 32).

Para Schaufeli e Bakker (2010) o *engagement* envolve compromisso, envolvimento, paixão, entusiasmo e energia focada para atingir resultados.

Becker (1979, p. 224) especifica que o *engagement* contém uma explicação implícita de “um mecanismo de produção de comportamento humano consistente”. É uma relação entre os valores individuais e os valores da organização social na qual a pessoa está inserida. Simha e Cullen, (2012), Barradas (2013), Burke e El-Kot (2010) confirmam em suas pesquisas a relação entre os valores individuais, da organização social e o CO. Uma das características advindas de um trabalho em que os indivíduos se sentem engajados, é ressaltar a importância de cada pessoa envolvida, que cada um ajuda a fazer a diferença para o resultado esperado pela organização, assim, aumentando a auto estima dos profissionais. A percepção dos profissionais sobre as crenças e valores da equipa ou da organização pode estar relacionada com a situação real percebida (positiva ou empírica) ou pode estar relacionada com a situação do ideal percebido (normativa)” (Simha & Cullen, 2012 p. 23).

Para Bastos (1994, 2002) comprometimento é o *engagement* e envolvimento de um profissional em seu *locus*. O comprometimento é a disposição do sujeito demonstrada pelas suas ações, postura, sentimentos e reações positivas, como por exemplo: lealdade em relação a algo. Assim, é um conceito atitudinal. Ainda para este autor, o comprometimento é proveniente de um contrato psicológico entre a organização e seus empregados. Na visão de Wetzel e Gallagher (1990) este contrato não é formal, mas sim, enfatiza a percepção do empregado diante das promessas e obrigações vivenciadas dentro das organizações.

Bakker e Bal (2010), em pesquisa com professores, afirmam que os profissionais com *engagement* agem além do esperado pela organização e o fazem por motivação própria. Na pesquisa ainda concluem que os recursos destinados (*feedback* de desempenho, apoio social e *coaching*) estimulam o envolvimento no trabalho e efeitos positivos no desempenho. Quanto ao apoio social entre os membros do grupo e superiores, esse apoio encoraja o vigor, a dedicação e a absorção que englobam os

indicadores do *engagement*. A afirmação sobre o apoio social como preditor do *engagement* é também referenciada por Schaufeli e Bakker (2010).

3.4. Comprometimento e a importância do trabalho

Berger e Luckmann (2004) afirmam que apesar das mudanças sociais que vem ocorrendo, o trabalho ainda continua sendo um ponto importante para a identidade, rede social e auto destaque dos indivíduos em suas vidas.

Um grupo de investigadores internacionais, sediado no Canadá desde 1970 a equipa Meaning of Work International Research Team (MOW), foi a inspiração para os estudos de Morin, Tonelli e Pliopas (2003), entre outros, e mostra que o sentido do trabalho, a importância do papel profissional para os indivíduos, pode ser desde um ponto de neutralidade até ser ponto focal na identidade pessoal e social.

O trabalho adquire um grau de importância variável de acordo com o momento de vida da pessoa. Depende também das normas sociais que acompanham o trabalho, ou seja, derivadas de valores morais relacionados ao trabalho, e resultados valorizados advindos deste. Finalmente, depende das motivações próprias que levam o indivíduo a trabalhar (Blanch, 2003; Tolfo & Piccinini, 2007). Também Peter, Peterson, Park, Hall e Seligman (2009), Duffy, Allan, Autin e Douglass (2014) aferem que o trabalho, quando considerado uma vocação, torna a moral do grupo, mais elevado e há melhor comunicação entre os empregados de uma organização.

Ainda não há estudos conclusivos sobre os facilitadores e dificultadores do CO, pois a natureza dos vínculos entre organização e empregados é estudada sob diversos aspectos. No entanto, existem hipóteses comprovadas por estudiosos e no presente trabalho serão abordados os estudos de alguns dos principais investigadores sobre as origens do comprometimento. O fenómeno do compromisso organizacional necessita ser investigado a partir de seus eventos explicativos e predicativos para ir além do conceito reduzido que comprometimento é a satisfação e motivação dos funcionários. Para um melhor entendimento do assunto, há de estudar as muitas variáveis que implicam o CO (Borges & Andrade, 1994).

Para Blanch (2003) o trabalho pode apresentar as seguintes posições: (1) polo negativo quando é visto como um castigo, um fardo a ser carregado; (2) neutro, quando

vivido principalmente para a sobrevivência material; e (3) polo positivo quando é reconhecido como missão, vocação e um instrumento de fortalecimento do ser humano.

O trabalho quando é considerado estressante, causa o adoecimento do funcionário, e a organização perde o engagement dos profissionais (Leiter & Maslach, 2003; Malasch & Leiter, 2008). Os investigadores concluíram que o *burnout*, e o *stress*, advindo do trabalho, podem ser evitados e conseqüentemente também elevar-se o nível de engagement. Conforme certas condições, o trabalho pode ser um agente contributivo do bem estar e da saúde ou ser foco estressante, causando adoecimento (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

3.5. Comprometimento e os sentidos do trabalho

Como o trabalho está sendo considerado cada vez mais relevante e significativo para o homem, as pesquisas sobre o significado do trabalho demonstram a importância do tema para que ocorra o comprometimento organizacional, a motivação e a satisfação pessoal. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). A satisfação com o trabalho é vista não apenas como contribuinte para o bom desempenho e aumento da rentabilidade, mas como um fim digno em si mesmo, que eleva a vida do Ser Humano (Diener & Seligman, 2004; Peterson, Park, Hall & Seligman, 2009).

A importância do trabalho tem sido discutida por diversos autores há muitos anos e, por exemplo, para Borges e Yamamoto (2004), trabalhar é instintivo, tem como primeira função criar material necessário para a vida do ser humano. Já para Karl Marx (1983), o trabalho se torna alienante quando o processo que envolve a produção é o mais relevante e fica muito distante da realidade do trabalhador.

Para Tolfo (2005), o homem ou mulher que não usufruem da função integrativa do trabalho torna-se um alienado, vivendo o papel profissional como algo obrigatório e necessário apenas para sua subsistência e é concebido somente para adquirir bens materiais. Assim, o indivíduo não se reconhece como um ser social e que a partir do trabalho é que concretiza a potencialização de sua capacidade criativa. Torna-se então, um ser considerado apenas como produtor e consumidor de capital. O significado do trabalho é um fator dinâmico na interação entre variáveis pessoais e sociais relacionadas, necessitando portanto, ser estudado através de um olhar multidisciplinar que chegue a

abranger vários fatores pessoais e sociais, concomitantemente. Para o autor, o comprometimento com a organização depende do significado que a pessoa dá a seu próprio trabalho.

O trabalho pode possuir, para o profissional, caráter de significado e de sentido na vida da pessoa. O termo significado abrange a dimensão social do trabalho, as relações e os vínculos estabelecidos. O sentido é um termo que concerne ao próprio indivíduo dar ao seu trabalho, o que ele interpreta sobre o significado do trabalho, esta é a dimensão pessoal. O valor que é atribuído ao trabalho impacta os diferentes papéis vividos, existindo claramente uma interdependência entre ambas as dimensões (Basto, 1998).

Em seus estudos empíricos sobre significado do trabalho Tolfo e Piccini (2007) consideram a ideia de que a representação social ocorre em 3 níveis: (1) no individual, quando há identificação entre o trabalhador, o resultado e a tarefa; (2) no grupal, referindo-se ao sentimento de pertença pela execução de um mesmo trabalho; (3) no social, salientando-se o sentimento de contribuição à sociedade.

O sentido do trabalho pode ser estimulado quando a organização propicia para os profissionais variedade de tarefas, a identificação e o significado do trabalho, gerando o sentido necessário para o ser humano em relação a sua vida profissional. Tem como benefício uma forte motivação, alto desempenho e grande satisfação (Hackman & Oldham, 1976) ideia também compartilhada por Morin (2001).

3.6. Precussores do Comprometimento Organizacional

Vários precussores são apontados nos estudos sobre CO. Burroughs e Eby (citados por Rego & Souto, 2004b) identificam as 9 dimensões de sentido psicológico no trabalho: (1) segurança emocional; (2) apoio dos colegas; (3) orientação para a equipa; (4) vínculo espiritual; (5) sentido de pertença; (6) respeito às diferenças individuais; (7) boa vizinhança; (8) sentido de coletivismo; e (9) reflexão. Os investigadores concluem que quando estes 9 fatores são levados em consideração, os profissionais sentem-se muito mais respeitados em suas necessidades e de sua família, ocasionando maior CO.

Fisher (2010), pesquisando as organizações multinacionais chegou as seguintes conclusões sobre os preditores do CO:

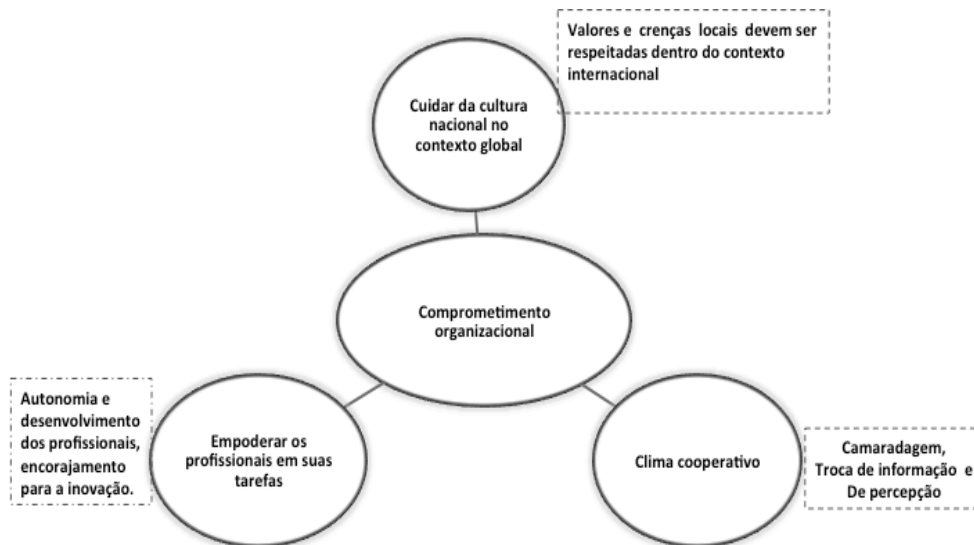


Figura 9. Preditores do comprometimento organizacional em organizações multinacionais. Adaptado de Menguc, Fisher e Haddad (2013).

Hackman e Oldham (1976) afirmam que um fator importante para o CO ocorre quando a organização dá autonomia a seus empregados, assim ela mantém profissionais com maior responsabilidade e ganha como benefício um baixo absentismo. O *feedback* aparece na pesquisa como um pilar construído para evitar a intenção de abandono dos empregados pois, os orienta quanto ao seu desempenho.

Os líderes formam um dos fatores importantes para a consistência de significado no trabalho, manutenção da autonomia dos empregados e permanente desejo de continuar pertencendo à organização. A forma como o líder trata e gere as pessoas compreende uma das chaves para o comprometimento. As tomadas de decisões por parte dos líderes devem estar calcadas na diáde: qualidade de vida e qualidade profissional (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002).

A análise do CO é estudada pelo aspecto das circunstâncias vividas no contexto do trabalho e sobre o significado atribuído pelo indivíduo ao mesmo (Coutinho, 2009).

Para Bakker e Bal (2010), os recursos destinados para o trabalho desempenham um papel motivacional intrínseco, porque eles satisfazem as necessidades humanas básicas, tais como autonomia, competência e relacionamento sociais, incluindo apoio social. Estes recursos promovem o crescimento dos empregados, aprendizagem e desenvolvimento. Os recursos podem também desempenhar um papel motivacional

extrínseco, sendo fundamentais para alcançar as metas de trabalho, pois, fomentam a vontade de dedicar esforços e habilidades para as tarefas, tornando as metas e o foco da atividade mais próximos do empregado. O *feedback* dado por um colega é um exemplo de recursos utilizado para a orientação quanto às metas e estimula a motivação para realinhar as ações.

Para Luthans (2006) e Luthans, Avey, Avolio e Peterson (2010), o capital psicológico precisa ser valorizado na organização, procurando-se entender as necessidades do quadro de profissionais quanto à autoconfiança ou autoeficácia, proporcionando esperança, otimismo e resiliência, no intuito de desenvolver, à luz do conhecimento da psicologia positiva, trabalhos que respeitem o profissional como ser humano efetivador de resultados e o CO.

A relação entre Espiritualidade e CO também foi pesquisada por Rego, Cunha e Souto (2007a, 2007b) que concluíram que os trabalhadores procuram contextos laborais onde possam expressar o seu lado pessoal e onde encontrem o sentido e significado do trabalho desenvolvidos por eles mesmos. Para os autores, a espiritualidade organizacional não é uma panaceia que resolve todos os problemas morais que existem nas organizações (Cunha, Rego e D'Oliveira, 2006), mas favorece a conciliação entre os objetivos organizacionais e o respeito pelos valores de quem trabalha. Geigle (2012), e Khasawneh (2011) afirmam que apesar da espiritualidade ser algo intangível, consegue-se mensurar o impacto que causam sobre o bem-estar e sobre o comprometimento do profissional.

O trabalho adquire um grau de importância variável de acordo com o momento de vida da pessoa e depende também das normas sociais regidas ao seu entorno, ou seja, derivadas de valores morais relacionados ao trabalho, e de resultados advindos desse trabalho que sejam devidamente valorizados. Finalmente, o trabalho depende das motivações próprias de cada indivíduo, do que o leva a trabalhar (Blanch, 2003; Tolfo & Piccinini, 2007).

O suporte organizacional, teoria de Eisenberger, Hunlinton, Hulcheson e Sowa (1996) e Shore e Shore (1995), implica no suporte que a organização dá a seus colaboradores, apoio socioemocional, enconrajando a humanização no ambiente de trabalho. Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) pesquisam o suporte organizacional e a relação com o comprometimento afectivo e concluíram:

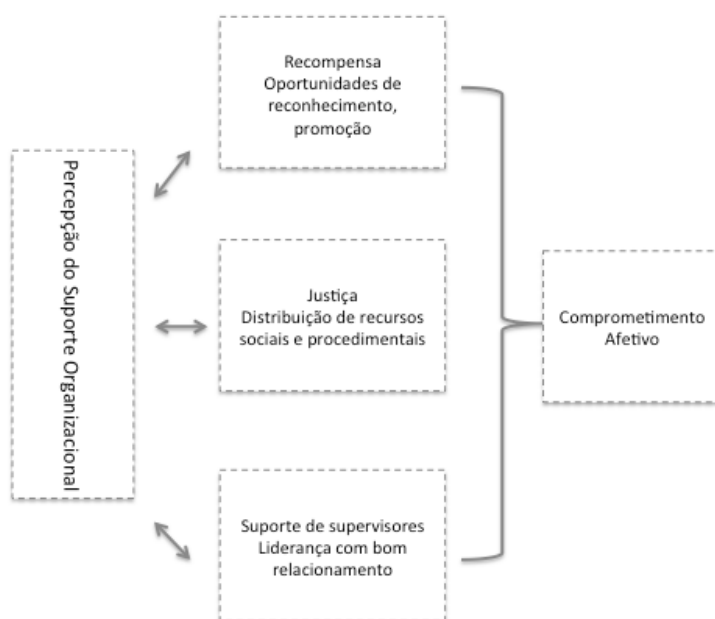


Figura 10. O Suporte Organizacional e a relação com o comprometimento afectivo. Adaptado de Rhoades et al. (2001).

Nas pesquisas de Macedo (2008) sobre empresas com clima autenticamente e a intenção de abandono, realizada em Portugal, concluiu-se que:

Tabela 12

Relação entre Clima Autenticamente e Intenção de Abandono nas Organizações (Macedo, 2008)

A dimensão do clima organizacional autenticamente com maior poder preditivo das intenções de não abandonar a organização é a oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem;

O bem-estar afectivo no trabalho explica 34% da variância das intenções de abandono;

As dimensões do bem-estar afectivo com maior poder preditivo das intenções de abandono são o entusiasmo, o vigor e a serenidade.

Para Blanch, (2003) e Tolfo & Piccinini, (2007) existem variáveis para que o CO ocorra conforme descritas na Figura 11.

Precursores do CO

Clima organizacional	Cultura e valores Organizacional	Comunicação Horizontal	Comunicação Liderança	Clareza de propósito
Camaradagem	Equipa	Empoderamento Autonomia	Políticas e procedimentos organizacional	Treinamento Desenvolvimento
Fluxo de trabalho contínuo	Respeito	Percepção de justiça/injustiça no procedimento	Desafio	Convite a participação
Feedback	Prazer e alegria	Estímulos Positivos	Sentir-se valorizada e prestigiada pelo que faz	Relação entre os valores individuais, da organização social
Preocupação com a família	Ação positiva	Responsabilidade e Apoio social	Recompensa e reconhecimento	Afeto

Figura 11. Precussores do comprometimento. Baseado em Blanch (2003) e Tolfo & Piccinini (2007).

3.7. Comprometimento, trabalho e bem estar

Morin (1996, 2001) comprovou em pesquisa que muitas pessoas, mesmo se não precisassem trabalhar para seu sustento, ainda manteriam atividades profissionais como forma de se relacionar e ter objetivo construtivo na vida.

O trabalho exerce influência no bem-estar psicológico das pessoas (Cooper e Dewe, 2008; Duffy, Allan, Autin e Bott, 2013). Para Rego (2003) e Rego e Souto (2004a) as pessoas são mais felizes na vida social/familiar e no trabalho quando vêem o lado positivo destes papéis. Quando possuidora deste pensamento, a pessoa tem maior longevidade e melhor performance (Rego, 2008). As características que definem ter ou não ter bem-estar afectivo são: (1) depressão/prazer; (2) aborrecimento/entusiasmo; (3) cansaço/vigor; (4) raiva/ tranquilidade.

O bem-estar no trabalho faz parte tanto da dimensão cognitiva quanto da dimensão afectiva pois, uma avalia a outra, criando os polos de percepção positiva ou negativa sobre o trabalho (Pereira, Pacheco, Pinto, Fernandes & Silva, citados por Dessen

& Paz, 2010a). Ainda em Dessen e Paz (2010a, p.-1) o bem-estar “reflete a frequência de experiências com afetos positivos e a escassez com experiências de afetos negativos” - esta afirmação consolida a ideia Souto e Rego (2007).

Quando o profissional não se sente bem no trabalho, seja por causa de doenças físicas, seja por causas emocionais, como por exemplo, não se sentir pertencente, estar desmotivado, ou por outros motivos, ele não consegue ter um bom desempenho. D’Abate e Eddy (2007) definem esta condição profissional como “presentismo”, termo utilizado para representar um profissional que mesmo estando no ambiente do trabalho se comporta como se não estivesse focado em suas obrigações. Os investigadores demonstram que tais profissionais ocupam demasiadamente seu tempo de trabalho com assuntos pessoais. Eles alertam para os profissionais que nem sempre conseguem ter equilíbrio entre a vida profissional e social e assim, detém o presentismo, que se apresenta em algumas ações como procrastinação, dar mais importância a tarefas pessoais do que às profissionais durante o horário de trabalho e a não entrega de resultados. Esses profissionais não apresentam um ótimo desempenho, o que acarreta prejuízo para a organização e falta de qualidade pessoal já que não sentem a importância do seu trabalho e esforço pessoal.

A qualidade de vida e bem-estar das pessoas contemporâneas estão atreladas às escolhas do próprio homem como por exemplo: hábitos alimentares, reação ao *stress* e atividades físicas. A espiritualidade e o relacionamento também são fundamentais para o bem-estar (De Vries 1978, 2013; Easterbrook, 2003; Rego & Souto, 2004b). O relacionamento família e trabalho corresponde a um dos fatores para o CO (Matthews, Wayne & Ford, 2014).

Peterson et.al (2009) em suas pesquisas concluíram que pessoas que possuem características positivas como o gosto pela vida, vontade de viver cada novo dia, abertura psicológica para iniciar novos projetos e prazer no enfrentamento de novas possibilidades são pessoas mais felizes, tem bem estar na vida e no trabalho, além de serem mais comprometidas com o mesmo.

O comprometimento com as responsabilidades assumidas é um dos pilares da felicidade, pois junto a ele aparece a confiança. Pesquisas realizadas sugerem que as pessoas confiáveis estão mais satisfeitas com a vida e suas ações são pautadas nos três

fatores que definem a felicidade: a emoção positiva, o prazer e o compromisso. Este terceiro é o envolvimento com o que se executa uma tarefa, e que, torna a vida mais significativa (Seligman, Peterson & Park, 2005).

Nas pesquisas de Tolfo e Picini (2004, p. 2) as autoras afirmam que “os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldham (1975), dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho”.

Gavin e Mason (citados por Rego (2009) enfatizam dois pontos que as organizações devem estar atentas para a felicidade no trabalho: (1) na busca da produtividade económica, na felicidade e na saúde dos trabalhadores; (2) é preciso reverter a tendência produtora de efeitos patológicos e disfuncionais em que o trabalho é somente gerador de capital.

Ugwu (2012) num estudo conduzido na Nigéria conclui que organizações virtuosas contribuem com otimismo e o *engagement* no trabalho. O otimismo é definido como a tendência a sempre esperar resultados positivos e mesmo diante de situações difíceis acreditar que as coisas podem melhorar para o futuro. Também o otimismo está associado ao bem-estar e resultados positivos, incluindo o psicológico e a saúde física. Barradas (2013) afirma que o otimismo pode ser avivado com *workshops* e encontros, concluindo que as organizações e o clima organizacional otimista podem estimular o comprometimento.

As organizações virtuosas tem sido estudadas também por Rego et al. (2009), Rego, Ribeiro e Cunha (2010), Gomes (2010) e Rego et al. (2010) comprovando que estas organizações mantêm seus funcionários mais felizes, comprometidos e mantêm as organizações eficazes. A virtuosidade se refere um estado excelente de humanização nas organizações (Bright, Cameron, & Caza, 2006).

Os efeitos positivos associados à relação com a estrutura da organização é a possibilidade de os profissionais organizarem outros papéis da vida, como o familiar, o religioso e o social (Brief & Nord, 1990). Van Rijswijk e Bekker (2004) acrescentam que a família também auxilia no papel profissional e no bem estar do indivíduo.

Bakker e Schaufeli (2008), estudando os estados psicológicos positivos que os profissionais experimentam durante a jornada de trabalho, afirmam que no trabalho que flui melhor, há mais humor e satisfação no trabalho, e concluem que trabalhadores felizes

são mais produtivos e em estado de *engagemnet* profissional. Estudos revelam que os profissionais mais felizes têm clientes mais satisfeitos (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Buchanan (1985) pesquisou e comprovou a ligação entre comprometimento e comportamento de lazer, recomendou ações junto às organizações para potencializar o comprometimento.

Em seguida, Wayne, Griffin e Bateman (1986) abordam o conceito, acoplando-o ao conceito de satisfação no trabalho (*job satisfaction*). Este constructo adquire um interesse considerável e torna-se alvo de múltiplas investigações nos mais diversos países pois o tema satisfação pessoal no trabalho é ressaltado para a conquista das metas e a felicidade do ser humano.

Demerouti e Cropanzano (2010), afirmam que o comprometimento afectivo representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27). Montmorensy (1998), Huang, You e Tsai (2012) e Simha e Cullen (2012), em seus estudos sobre comprometimento concluem que os valores e a ética quando vivenciados dentro das organizações passam a dar um significado humanizado e aumentam o CO.

A satisfação no trabalho é também resultante de aspectos individuais do profissional. Por exemplo, uma série de pontos fortes de carácter, tais como: gratidão, entusiasmo e curiosidade, têm sido associados com a satisfação no trabalho pelo empregado numa variedade de diferentes ocupações (Peterson & Park, 2006). Existe uma recente classificação dos traços positivos amplamente valorizados, onde é definido como essa abordagem, quando habitual fornece à vida, com antecipação, energia e emoção (Barradas, 2012; Peterson & Seligman, 2004).

Existe uma medida de auto-relato que é associada ao entusiasmo (Park & Peterson, 2006b; Peterson, Park, & Seligman, 2005). Eles afirmam que os entrevistados com características positivas de si mesmos, possuem uma boa auto imagem reconhecendo a própria energia, e a demonstram no decorrer da vida, o que confirma a hipótese dos autores acima citados, de que pessoas entusiasmadas com a vida apresentam também satisfação no trabalho.

Partindo do pressuposto de que o trabalho como já foi descrito no capítulo 1 é um dos pilares da saúde e este provoca ou estimula “um conjunto de sensações de prazer e satisfação pessoal, com a vida e com os que os rodeiam, contribuindo para um bem final de maior importância: a felicidade. Por outras palavras e ancorando estas ideias na filosofia grega, o trabalho deve proporcionar prazer (hedonismo) e, conseqüentemente, felicidade (eudaimonia)” (Carochinho, 2009 p. 7). Para Kets de Vries (1996, 2000, 2004), Rego (2003), Rego e Souto (2004a, 2004b) e Laneiro (2011) esta felicidade facilita um maior comprometimento e fidelidade em organizações com clima salubre.

LaTaille (2000) em seus estudos sobre as virtudes morais, coloca a fidelidade como uma das virtudes principais para a inclusão do homem num grupo social e também estimula o indivíduo a querer permanecer em grupo. Para o autor, a pessoa que possui a virtude fidelidade tem um olhar valorativo sobre si próprio e sobre os outros que o circundam, o que possibilita apreciação de si mesmo e dos outros.

A vergonha e a culpa são constantemente encontradas em grupos, ocasionando mal estar. Para sanar isto, se faz necessário um trabalho constante, para que evitar que estas emoções corroam a confiança entre os membros que formam o grupo. A vergonha é um “verdadeiro ataque” à própria pessoa (Kets de Vries, 2013, p. 115), e quando se expande torna os indivíduos críticos e julgadores dos demais membros da equipa.

3.8. Comprometimento organizacional instrumental, normativo e afectivo

Para este trabalho, adotou-se o eixo dos autores (Allen & Meyer, 1984, 1997; Rego, 2004; Tamayo, 2005), segundo os quais o comprometimento organizacional se apresenta em três dimensões: normativo, instrumental e afectivo. Normativo quando os funcionários se identificam com as normas, processos, prazos e resultados esperados. Quando a identificação profissional com o resultado e a função não ocorre, o estresse predomina. A dimensão instrumental tem o comprometimento atrelado ao tempo dedicado pelo funcionário à organização e às oportunidades do mercado. O comprometimento normativo tem sua base nas normas e valores da organização, e o indivíduo se sente com obrigação e dever de permanecer na organização contratante.

O comprometimento afectivo compreende três dimensões, segundo Mowday (citado por Tamayo, 2005, p. 195): 1) aceitação dos valores, das normas e dos objetivos

da organização; 2) disposição de investir esforços em favor da organização; 3) desejo e vontade de se manter membro da organização.

Para Meyer, Allen e Gellatly (1990), quando os empregados permanecem por desejo e vontade na organização, possuindo laços afetivos, há forte comprometimento. Mas quando ficam por necessidade, denominado “comprometimento instrumental”, percebe-se que há comprometimento, mas não lealdade.

O comprometimento afectivo é o mais próximo da saúde do trabalhador posto que, proporciona felicidade em participar de um grupo e de uma organização e não institui o dinheiro como sendo o norteador profissional do indivíduo. Os autores Santos, Leal e Oliveira (2011) e Moriarty (2014) pesquisando sobre o comprometimento afectivo, concluem que o profissional mais feliz é menos vulnerável diante das mudanças organizacionais, pois há um maior equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais.

Num estudo sobre comprometimento organizacional e ausência psicológica, Rego (2003) lança a pergunta: Afinal, quantas dimensões são necessárias para se pesquisar este tema? O autor baseado nos estudos empíricos sugere que há seis dimensões: (1) afectiva; (2) de futuro comum; (3) normativa; (4) de sacrifícios avultados; (5) de escassez de alternativas; e (6) de ausência psicológica. A partir destas 6 dimensões o autor afere que são necessários outros estudos com outros tipos de amostras e que testem se essas seis dimensões “se relacionam com diferentes antecedentes e consequências” (Rego, 2003, p. 1). No entanto Rego e Souto (2004b) com suas pesquisas no Brasil e em Portugal, utilizam 3 dimensões: instrumental, normativa e afectiva conforme será melhor descrito abaixo.

O comprometimento afectivo é marcado pelo desejo do profissional trabalhar na organização. No normativo, o profissional sente que deve obrigação à organização e no comprometimento instrumental, o profissional tem necessidade de permanecer naquela organização. No comprometimento normativo, as normas organizacionais são socializadas de forma que o profissional possa sentir que há benefícios em permanecer na organização. Já no comprometimento instrumental, aparece a sensação de abandono que desenvolve-se quando a percepção do distanciamento com a liderança faz com que o

profissional só não peça demissão porque teme o desemprego, acreditando que não existam muitas outras oportunidades no mercado de trabalho (Rego & Souto, 2004a).

Ainda Mowday, Steers e Porter (1979), apontam que o comprometimento afectivo devem ser pesquisados com: (1) características pessoais; (2) características do trabalho; (3) características estruturais; e (4) experiências no trabalho.

Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky (2002, p. 20), numa pesquisa sobre comprometimento afectivo, concluíram que o profissional com este comprometimento “fez as correlações mais fortes e mais favoráveis” com a organização (demonstrando assiduidade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional) com aspectos relevantes para o próprio empregado (pessoas com menor estresse e menor relação conflituosa com trabalho e família).

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsks (2002) fazem uma meta análise dos componentes do comprometimento afectivo, normativo e instrumental, chegando a conclusão que as três formas de compromisso estão relacionadas negativamente com o volume de tarefas. O comprometimento afectivo tem correlações mais fortes com a organização e os empregados. Estes apresentam, assiduidade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional. O comprometimento normativo foi associado a resultados desejáveis embora não tão fortes quanto o comprometimento afectivo.

3.9. Comprometimento, clima organizacional e equipa

Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) afirmam que quando os recursos organizacionais e os pessoais estão alinhados com as demandas organizacionais, estes alinhamentos auxiliam o *engagement* e a performance dos profissionais.

Pode-se assegurar, segundo Rego e Souto (2004b, 2003), que organizações autênticas facilitam o comprometimento afectivo e normativo. O fator espírito de camaradagem está interdependente com o apoio da organização e dos pares. Líder com o comportamento respeitador evidencia alguma sobreposição com a liderança transformacional, a justiça interacional e o apoio dos superiores. Quando a organização reconhece o valor do indivíduo, este se identifica com a organização e o líder é justo em suas tomadas de decisões, o comprometimento afectivo é demonstrado. Desenvolve-se

quando o indivíduo se sente envolvido com a organização. Papinczak (2012) pesquisa a importância da liderança como tutor facilitando o suporte dos funcionários, o autor afirma que é fundamental formar líderes tutores para que haja CO.

Muitas organizações desenvolveram estratégias e políticas considerando que seus diferenciais competitivos estariam muito mais no comprometimento dos empregados com a organização do que na sua estrutura organizacional (Cunha et al., 2007; Rego & Cunha, 2010). Algumas organizações americanas já estão investindo mais na retenção dos profissionais do que na contratação de novos quadros funcionais, pois estão considerando como moeda corrente moderna a satisfação na vida profissional. Existem nas novas relações organizacionais uma reciprocidade de interesses, tanto do empregado como do empregador, havendo uma mútua colaboração das partes para a co-criação do sucesso organizacional e pessoal (Seligman, 2009).

As relações com o sistema organizacional vem sofrendo grandes transformações desde a Revolução Industrial. O individualismo vem sendo substituído por uma consciência social, a ideologia econômica do “*laissez-faire* por consciência social” (Zalesnik & deVries, 1981, p. 179). Segundo os autores a personalidade organizacional, que dá forma ao *modus operandi* da organização, depende fortemente da personalidade da liderança.

Para Dansereau Jr e Alutto (1990, p. 199) o comprometimento organizacional é fruto de uma construção atitudinal. Isso equivale dizer: “o comprometimento organizacional se apresenta nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, logo, é enganoso pensar que a percepção de clima organizacional influencie na mesma intensidade todas as três dimensões” Recorrentemente acredita-se que quando os profissionais vivenciam um clima organizacional mais positivo eles são mais comprometidos. Para o autor, esta afirmação não se sustenta pois, o estudo do clima apresenta uma complexidade em seu conceito em função da sua multidimensionalidade; o que vai de encontro à afirmação mantida neste trabalho de pesquisa, cuja proposição é de que o clima influencia sim no CO.

Payne e Mansfield (1973) afirmam que a congruência e as expectativas de valores determinam o clima. Para eles, o clima organizacional forma o elo conceitual entre o indivíduo e a organização. A aproximação ou rejeição dos valores entre os profissionais e

a organização são fatores que levam à lealdade e ao comprometimento pessoal. Ainda que as pessoas aceitem cumprir ordens nas quais não acreditam, e com as quais não aceitam se comprometer, sempre decidirão oferecer o que possuem de melhor. Mas, poderão boicotar silenciosamente as iniciativas da organização quando os valores organizacionais e os individuais não forem compatíveis.

Nesta linha de pesquisa sobre clima e cultura, Santos e Sustelo (2010) concluíram que a cultura da organização é percebida, sobretudo, como uma cultura de regras que influencia a satisfação e comprometimento dos empregados.

Já segundo os autores Peterson, Park e Seligman (2005), as dimensões organizacionais podem ser facilitadoras do CO. Estas dimensões são apresentadas na tabela 13.

Tabela 13

Dimensões Facilitadoras do CO (Peterson, Park & Seligman, 2005)

Dimensão	Forma de facilitação
(1) utilidade	quando o profissional sente aderência às expectativas da organização e reconhece a serventia do seu trabalho.
(2) organização do trabalho	quando o profissional sente que as tarefas não são rotineiras, possibilitando a ele pensar e criar, sentindo-se desafiado e com autonomia.
(3) relações interpessoais	quando o ambiente é percebido como agradável e existe contato com outras pessoas. A última dimensão social, a utilidade refere-se a pessoa sentir-se útil e contributiva socialmente.

Outras pesquisas relacionam o CO com o comprometimento da equipa e com sua relação com a organização. Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld e Henschel (2010), relacionando os fatores que auxiliam o comprometimento de um indivíduo com a equipa e os fatores que favorecem o comprometimento com a organização, concluíram que, (1) no comprometimento organizacional, as correlações mais altas estão vinculadas à satisfação no trabalho e com o volume de tarefas que cabe aos profissionais, enquanto o (2) compromisso de equipa mostrou maiores correlações com o desempenho da própria equipa e o altruísmo demonstrado pelos membros desta.

Conseguir maximizar a satisfação dentro das organizações; facilitar a obtenção de um clima baseado no bem estar, com virtudes e forças pessoais; incentivar os indivíduos

a permanecer no emprego e trazer para dentro da rotina do trabalho, o desejo de um aperfeiçoamento é uma ação gratificante, transformando então o trabalho numa vocação em que a tarefa é fortalecedora do indivíduo em sua felicidade autêntica (Seligman, 2009). Ainda segundo o autor, há três orientações para o trabalho: (1) tarefa; (2) carreira; e (3) vocação. A tarefa é algo que se faz em troca de um salário, a carreira é algo que se busca e quando se chega ao topo, pode ocorrer alienação ou desejo de novos desafios. A vocação é a felicidade de estar fazendo algo que mostre que seus esforços pessoais trazem um sentido nobre para si mesmo.

Outros estudos sobre o comprometimento profissional, como o de Figueira (2014, p.103) referem que “o comprometimento profissional é mais consistente e apresenta um melhor ajustamento aos dados comparativamente ao modelo do comprometimento organizacional, considerando os indicadores de bondade de ajustamento de ambos”. A autora define o comprometimento profissional como o comprometimento com a função que a pessoa exerce. Outros autores não fazem a distinção entre comprometimento profissional e comprometimento organizacional.

Moriarty (2014) analisa a influência das vantagens financeiras e recompensas para a satisfação do trabalhador e para o comprometimento. A autora concluiu que não se pode mensurar quantitativamente a melhoria do comprometimento em relação às recompensas financeira. Porém, ao contrário, quando se trata de profissionais que receberam recompensa ou reconhecimento satisfatório, isto afetará negativamente seu comprometimento. Dar a recompensa mantendo a ética é importante segundo a autora, mas quando a recompensa acompanha metas estressantes e desumanas, isso se torna prejudicial ao comprometimento afectivo. A prática organizacional de exacerbar o aspecto financeiro, não garante o comprometimento. Esta visão também é partilhada nas pesquisas de Ali e Ahmed (2009).

Ainda sobre motivação, comprometimento e recompensa, Danish e Usman (2010, p. 160) afirmam que a recompensa da organização e o valor que o empregado dá a esta recompensa é o que causa motivação e comprometimento no empregado. “Os funcionários quando sentem que estão definitivamente mais perto de sua organização, seu trabalho pode se tornar a maior satisfação em sua vida, após terem recebido as recompensas adequadas e o reconhecimento pelo seu trabalho.”

A recompensa deve ser entendida como ganho de bônus, por atendimento de meta, viagens, seguros diversos, premiações, etc. O reconhecimento deve ser entendido como *feedback* sobre o rendimento do funcionário para poder ajustar suas atividades. O reconhecimento positivo é essencial (Danish & Usman, 2010).

A pesquisa de Abas, Qaiser e Usman (2010) confirma que o reconhecimento visto como um processo, com a finalidade de dar ao empregado um certo *status* dentro de uma organização, é um fator muito importante rumo à motivação do empregado. O reconhecimento para este autor, descreve como o trabalho de um empregado é avaliado e qual a valorização que ele recebe em troca pela organização. Para os autores este é um dos preditores do CO.

Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) pesquisam o CO utilizando as variáveis: idade e experiência de trabalho, bem como pela presença de: planos de aposentadoria e fundos de pensão.

Tamayo (2005) pesquisou os valores da organização e sua relação com o CO, com base na estrutura dos valores pessoais e compôs oito fatores: Autonomia, Conformidade, Bem-estar, Realização, Tradição, Preocupação com a coletividade, Domínio e Prestígio.

O cotidiano no local de trabalho pode afetar momentaneamente o nível de satisfação de um empregado porém, estes acontecimentos, se ocorrerem como eventos transitórios não chegam a causar grande transtorno no apego à organização como um todo (Porter, Steers & Mowday, 1974).

Salanova, Bakker e Llorens (2006) e Bakker e Bal (2010) preconizam que a influência positiva nas organizações em que o suporte social acontece constrói objetivos claros e crenças na autoeficácia dos funcionários, reforçando o comprometimento dos profissionais e facilitando o fluxo de atividades, potencializando assim os recursos organizacionais e pessoais. Para os autores, também quando os trabalhadores estão engajados neste estilo de organização citado acima, estarão mais inclinados a ajudar seus colegas naquilo que se faz necessário para produzir bons resultados.

O suporte organizacional, teoria de Hutchison e Garstka (1996) e Shore e Shore (1995), implica no suporte que a organização dá a seus colaboradores, apoio sócio emocional, encorajando a humanização no ambiente de trabalho. Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) pesquisam o suporte organizacional e a relação com o comprometimento

afectivo e concluíram que quanto mais há suporte organizacional, há maior comprometimento afectivo.

Nos ambientes de trabalho quando há maior CO e envolvimento, pesquisas revelam que há um menor risco de acidente (Oliver et al., citado por Semedo e Dominguez, 2007).

Na investigação de Siqueira e Amaral (2011) com um grupo de profissionais sobre as relações da estrutura organizacional facilitadoras do bem-estar e consequentemente do CO encontraram cinco fatores: (1) otimismo; (2) estado de ânimo; (3) autoestima; (4) satisfação geral com a vida ; e (5) satisfação no trabalho. O resultado da pesquisa demonstrou que os sentimentos positivos ou negativos dos profissionais estavam associados a percepções da estrutura da organização. A esta conclusão também chega Nurullah(2010) a partir de sua pesquisa no Canadá.

Demerouti e Cropanzano (2010) definem o CO como atitude do trabalhador em relação à organização na qual está empregado. Para os autores, três fatores contribuem para o CO: (1) acreditar nos objetivos e valores da organização; (2) colocar à disposição esforço próprio em benefício da organização; (3) desejo de se manter no quadro profissional da organização. A atitude, segundo os autores, dá a dimensão das ações concretas em relação ao CO, ou seja, as ações do funcionário são guiadas pelo comprometimento.

Kilimnik, Sant'Anna, Oliveira e Barros (2008) pesquisam inventários de carreiras ou, como os denominam, autopercepções e aspirações (âncoras) de carreira, e estudaram o que estimula o profissional a se desenvolver dentro das organizações e nelas permanecer. Concluíram que no fator Estilo de Vida e Âncora, o item enfatizado, em ambas as aplicações, foi a importância atribuída ao equilíbrio entre vida familiar e trabalho, concordam então, que o comprometimento acontece não pela organização, mas pelas aspirações individuais congruentes com as possibilidades da organização à qual se pertence. Wayne, Casper, Matthews, e Allen (2013) afirmam que o suporte familiar e a boa relação trabalho/família podem ser considerados como precursores do CO, e organizações que auxiliam no suporte familiar promove empregados mais satisfeitos e mais comprometidos.

Meyer e Allen (1984) desenvolveram dois questionários diferentes; um para medir o comprometimento afectivo, denominado por eles de *Affective Commitment Scale* (ACS), e outro para medir o comprometimento instrumental chamado de *Continuance Commitment Scale* (CCS).

Em pesquisa sobre clima e comprometimento Reinert, Maciel e Candatten (2011, p. 179) concluíram que “a possibilidade em hierarquizar os efeitos do clima organizacional sobre as diferentes dimensões do comprometimento” ou seja, o impacto do clima no comprometimento afectivo é de 47%, no normativo 24,2% e no instrumental 2,7%. Estes indicadores auxiliam na conclusão que as pessoas envolvidas afectivamente com a organização tem maior envolvimento com o que acontece no local de trabalho.

Algumas organizações europeias estão aderindo à flexibilidade de horário para que a relação homem, mulher/trabalho e família ocorra. As pesquisas demonstram que há maior produtividade quando o acordo sobre a carga horária de trabalho é negociada entre trabalhador e empregador. Também a pesquisa constata que há outros fatores para o aumento de produtividade, que são decorrentes da flexibilidade com relação ao horário trabalhado dos empregados, como por exemplo, a autonomia e a maior responsabilidade já que, não há um policiamento sobre hora de entrada e saída do trabalho (Goudswaard, Verbiest, Preenen & Dhondt, 2013).

Gavin e Mason (citados em Rego, 2009) enfatizam dois pontos para os quais as organizações devem estar atentas tratando-se da promoção de felicidade no trabalho: (1) busca da produtividade económica, promoção da felicidade e da saúde dos trabalhadores; (2) reverção à tendência produtora de efeitos patológicos e disfuncionais, que enxerga o trabalho somente como gerador de capital. A partir das afirmações contidas neste capítulo, conclui-se que o trabalho é importante ao ser humano e que o papel profissional vivenciado de maneira saudável contribui para a felicidade do homem. Assim, o comprometimento que será detalhado adiante é primeiramente um comprometimento do homem com sua própria vida, dando um dos significados à vida. Repensar sobre a importância do trabalho, requer uma contextualização social do mundo contemporâneo. O trabalho vai além do sustento da pessoa, ele é parte da vida e da proposta de vida do sujeito.

Concluindo sobre a relação da psicologia positiva com o bem-estar e os resultados organizacionais, considera-se que esta seja viável e até desejável para que o trabalho seja frutífero para a organização e para o ser humano.

Dentro das organizações autenticizóticas os empregados desenvolvem laços organizacionais mais afectivos e tem seu bem-estar mais elevado, diminuindo o grau de ansiedade (Daniels, 2000; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Rego & Souto 2004a).

O objetivo da pesquisa deve-se, como explicam as três dimensões do CO, a partir das seis características organizacionais autenticizóticas: (1) espírito de camaradagem; (2) credibilidade do superior; (3) comunicação aberta com o superior; (4) oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (5) equidade e conciliação trabalho-família; (6) justiça e equidade (Rego & Souto, 2004 b).

O quadro teórico utilizado por Rego e Souto (2004, p. 1) compõe os climas psicológicos (Burke, Borucki & Kaufman, 2002; Glick, 1988; Jones & James, 1979). “O estudo aborda o nível de análise individual, sendo o nível organizacional desconsiderado.”

Ainda citando a pesquisa de Rego (2003) sobre os “seis hipotéticos tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e a organização”, acima citados, a diferença entre dimensão afectiva e dimensão de futuro comum é que na primeira as pessoas gostam de estar naquela organização, enquanto na segunda o profissional quer chegar a seu futuro naquela organização, não desejando outro trabalho. Na dimensão: normativa, o trabalhador é leal à organização portanto quer permanecer na mesma. Na dimensão: sacrifício avultado, o trabalhador percebe que será prejudicado se abandonar a organização. Na dimensão: escassez de alternativa, o trabalhador pensa que o mercado não oferece oportunidades para ele. Na ausência psicológica, o profissional “aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização” (Rego, 2003, p. 29).

Sobre a pesquisa de CO Rego (2003), este autor conclui que a ausência psicológica carece de maiores estudos posteriores. Que as dimensões afectiva e instrumental devem ser desmembradas.

Rego (2007), em pesquisa com professores universitários, constatou a percepção da justiça como fator gerador de CO. Para o pesquisador, a justiça se apresenta em cinco

dimensões: (1) interpessoal; (2) informacional; (3) procedimental; (4) distributiva das tarefas; (5) distributiva das recompensas.

O resultado da pesquisa demonstra que a justiça para os professores universitários é questão individual e constatação da justiça para com todos os profissionais da entidade à qual pertencem. A justiça interpessoal e procedimental é fator de CO em nível individual, e que o clima positivo de justiça favorece as percepções individuais. Conclui-se que o clima positivo e afectivo é um dos determinantes para o CO.

Ainda em Rego e Souto (2004a, p. 1), as organizações autenticizadoras são facilitadoras para os profissionais atenderem “aos sete sentidos que compõem a existência humana e profissional: propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertencimento, prazer e alegria, e significado”.

O estudo empírico evidenciou que hoje há diversos estudos com abordagem positiva nas organizações. Melhorar a condição humana inclui melhorar os sistemas organizacionais, promovendo melhoria dos grupos sociais e estimulando a felicidade do indivíduo. Também foi estudado nos capítulos anteriores a questão da cultura e clima organizacional influenciando e sendo influenciados pelos profissionais em suas organizações. O clima organizacional autenticizatório, um dos focos desta tese, vem sendo estudado e comprovadamente valoriza a saúde e o bem-estar dos profissionais. As organizações que priorizam COA vêm obtendo lucratividade sem abrir mão da qualidade de vida de seus funcionários. O bem-estar das pessoas reflete e é refletido no clima organizacional, esta reciprocidade tem sido buscada por algumas organizações brasileiras bem como Europa, USA e outros países. A felicidade e as experiências ótimas dentro das organizações propõem a valorização do Bem-Estar Subjetivo (BES) dos profissionais para que haja equilíbrio entre organizações, sociedade e pessoas.

A equipa, conforme foi teorizado, apresenta importantes funções para o Ser Humano: a necessidade de pertencer, aprender a lidar com as diferenças, ser reconhecido buscar soluções em parceria, e o crescimento emocional. Para as organizações, o trabalho em equipa auxilia na *peak performance* que otimiza a utilização da capacidade dos profissionais e equipas comprometidas não somente com os objetivos organizacionais como também, no próprio crescimento pessoal.

Segundo Romano (2011, p. 2) para que o ser humano seja feliz, é fundamental que ele se sinta bem no grupo social onde está inserido. É importante para o indivíduo “escolher-se e ser escolhido pelo grupo ao qual pertence”, esta percepção auxilia no bem-estar e na adequação da pessoa ao grupo e vice versa. A manutenção da saúde das pessoas perpassa por fazer parte de um grupo.

Na atualidade, para a melhoria de clima organizacional e do comprometimento, percebe-se organizações que estão estabelecendo um sistema cada vez mais justo de troca, onde cada parte da organização e dos trabalhadores precisa efetuar sua parte na conquista do prazer e na superação do sofrimento. Porém, a maioria das organizações ainda possui um sistema de benefícios com a finalidade de ter o direito comandar o que o empregado deve e precisa fazer, assim como, o que ele precisa vestir, o que pode comer, onde se divertir e em qual hospital ou creche deverá levar seus familiares. Disponibilizam os recursos para o empregado que produz acima da média, com a finalidade de mantê-lo na função, são-lhe dados bons equipamentos, viagens com as hospedagens em luxuosos hotéis e carros entre outras coisas. Para obter estes benefícios, o empregado deverá ser útil e obedecer as regras da organização sem muito questionamento.

Em contrapartida, algumas organizações estão procurando obter resultados sem detrimento da saúde do trabalhador, visando a felicidade dentro e fora do trabalho, estabelecendo horários flexíveis e conduzindo trabalhos podem ser realizados em casa e não somente na organização, buscando o alcance de resultados sem que o funcionário precise ser supervisionado constantemente. Há confiança no empregado. Estimulam os trabalhos em equipa, onde as diferentes especialidades profissionais possam ser complementares a partir de diversas formações. Os problemas são solucionados pelo grupo como desafio para que o prazer de trabalhar seja vivenciado pelos profissionais e não um castigo para ganhar o pão de cada dia.

A crença é que o homem possa não mais querer o controle da natureza e sim o convívio frutífero com ela, aprendendo a conviver com a incerteza e se renovando a cada instante, sem se deixar abater ou intimidar diante dos desafios da organização. Estes desafios são parte integrante do crescimento individual e coletivo. As lideranças nas organizações têm acreditado mais que o homem e a mulher, são capazes ao mesmo tempo

de diferenciar-se dela a partir de suas ações, escolhas e com a finalidade que imprime ao trabalho. O desafio das organizações e dos profissionais é ir além de estar preparado tecnicamente para construir um produto ou um serviço mas, ter autonomia, estando pronto para fluir durante as mudanças comprometendo-se consigo mesmo, com a equipa, com a atividade e com a organização.

Quando a equipa tem ótica performance, os profissionais fluem em direção aos objetivos e a motivação na execução das tarefas provoca bem-estar.

O clima e a equipa, conforme o levantamento da construção teórica, pode-se afirmar que interferem no comprometimento dos profissionais em relação a suas organizações. O comprometimento instrumental, ainda vestígio do trabalho como fornecedor de possibilidade material para o ser humano é o mais frágil para a organização e para os profissionais.

O comprometimento afectivo se faz primeiro pelo comprometimento do próprio empregado com ele mesmo e conseqüentemente, por estar numa organização que gosta de trabalhar, seu desempenho torna-se elevado.

O clima organizacional, o indivíduo e a equipa são os corresponsáveis pela satisfação no trabalho, pois a felicidade seja no trabalho, seja na vida familiar ou social, depende dos pensamentos positivos, das relações positivas e de um clima autêntico. No trabalho, as pessoas que o fazem melhor são mais saudáveis socialmente e tem princípios que valorizam as relações para que sejam interpessoais.

As tomadas de decisões pelos profissionais advindas somente das influências externas, como os cenários, o mercado e tendências, abordam parte do sistema organizacional, porém não podem ser aceitas como aquelas que arquitetam a existência e incorporam as decisões de uma pessoa ou de um grupo. A liberdade nas decisões é um fator interno, com possibilidade de não ser o “elo entre uma série de causas complexas e seus efeitos inevitáveis e predeterminados” (Rogers, Duran & Palácios, 1978, p. 58).

PARTE II: ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo 4. Validação da Escala Relação Ótima no Brasil

A ótima relação de uma equipa é um dos fatores que auxiliam alcançar bons resultados numa organização e propiciam saúde para os trabalhadores envolvidos (Laneiro, 2011). A teoria levantada e a revisão bibliográfica apontam em direção a esta afirmação. Para o estudo 1 pretendia-se verificar se escala EROE, construída por Laneiro (2011), se comportava da mesma forma com uma amostra brasileira. A escala está descrita abaixo com seus fatores constituintes.

4.1. Metodologia do Estudo 1

No primeiro passo para a validação da EROE no Brasil houve uma pesquisa com um grupo piloto de oito pessoas para identificar o impacto e compreensão da formulação das mesmas questões empregadas em Portugal. A partir das respostas, adaptou-se muito pouco a linguagem para haver maior fluidez na leitura das perguntas e dirimir ao máximo qualquer tipo de viés na pesquisa com as empresas participantes. Bethania (2004) afirma que apesar de existir um novo acordo ortográfico da língua portuguesa, a formação da língua em Portugal e no Brasil possui aspectos culturais advindos da história de cada país, possuindo então, memórias e significados diferentes. Precisa assim serem revistas as diferenças na compreensão da língua entre os dois países de acordo com os fatores sociais e ambientais, mantendo no entanto o mesmo significado. As mesmas considerações podemos encontrar em outros autores (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2007; Vigotski, 2007).

4.1.1. Amostra

As organizações nas quais se desenvolveu este estudo estão inseridas no cenário de empresas brasileiras, em distintos segmentos de negócios, operando no Brasil. Vários estados e cidades foram contatados, nomeadamente São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Mato Grosso, Minas Gerais, Amazonas, Bahia, Pernambuco e Paraná.

A amostra constou de várias funções e hierarquias, género e idade. A nossa amostra foi constituída por conveniência, englobando profissionais de diversas empresas que trabalham em grupos de no mínimo seis pessoas. Foi considerado como critério de inclusão na amostra. o fato dos participantes se encontrarem envolvidos num grupo de trabalho, tendo idades compreendidas entre os 15 e os 65 anos. A

vantagem da abrangência de várias empresas é a garantia de uma melhor validação da EROE para várias áreas e funções.

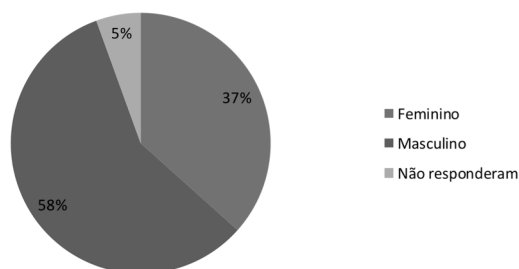


Figura 12. Caracterização da amostra por gênero.

Para melhor compreensão da caracterização da amostra por gênero na Figura 12, apresentamos a tabela 14.

Tabela 14

Composição da Amostra por Gênero

Gênero	n	%
Feminino	250	36.6%
Masculino	395	57.8%
Não responderam (<i>missing</i>)	38	5.6%
Total	683	100.0%

A amostra de validação do EROE é assim constituída por 683 pessoas, 395 do gênero masculino (57.8%) e 250 do gênero feminino (36.6%) trabalhando no Brasil. Nessa amostra, 38 pessoas (5.6%) não responderam a essa pergunta. Os dados dessa amostra estão presentes na Tabela 14. Como podemos notar, existe uma maior porcentagem de participantes do gênero masculino na amostra do estudo.

Em seguida, iremos analisar a Figura 13 com a distribuição da amostra por idades.

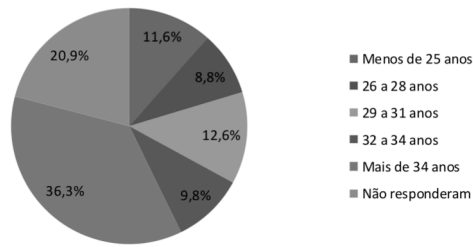


Figura 13. Composição da amostra por idade.

Para melhor compreensão da caracterização da amostra por idade demonstrada acima na figura 13, segue abaixo uma tabela quantificada.

Tabela 15

Composição da Amostra por Idade

Faixa etária	n	%
Menos de 25 anos	79	11.6%
Entre 26 e 28 anos	60	8.8%
Entre 29 e 31 anos	86	12.6%
Entre 32 e 34 anos	67	9.8%
Mais de 34 anos	248	36.3%
Não responderam (<i>missing</i>)	143	20.9%
Total	685	100.0%

Relativamente à idade, observamos que a maior percentagem se situa no intervalo acima dos 34 anos (36.3%, $n = 143$). Um grupo considerável de participantes não respondeu a essa pergunta, quantidade que representa o segundo maior percentual da amostra ($n = 143$; 20.9%). Participantes com idades superiores a 29 e menores a 31 anos estão em terceira posição na amostra com 86 pessoas (12.6%). Percentual pouco inferior (11.6%) representa os participantes menores de 25 anos com 79 pessoas. A quinta maior fatia da distribuição das idades corresponde aos participantes com idades maiores de 32 e menores a 34 anos ($n = 67$; 9.8%). Por fim, o grupo com o menor número de indivíduos é o com idades superiores a 26 e menores a 28 anos ($n = 60$; 8.8%). Em outras palavras, os percentuais de participantes com idades entre 26 e 28 anos, e os com idades entre 32 e 34 anos são praticamente os mesmos. O mesmo pode

ser dito dos extratos compreendidos entre as idades de 29 a 31 anos e menores de 25 anos. Para melhor visualização, o perfil de idades da amostra é apresentado.

4.1.2. Formação Académica

Com relação à formação académica, quase metade da amostra contém participantes com ensino superior, ou seja com cursos de graduação ($n = 311$; 46%). Com percentuais idênticos, estão as pessoas com o 4º grau e com o 2º grau completos. Pessoas com apenas o 1º grau completo representam apenas 2% da amostra.

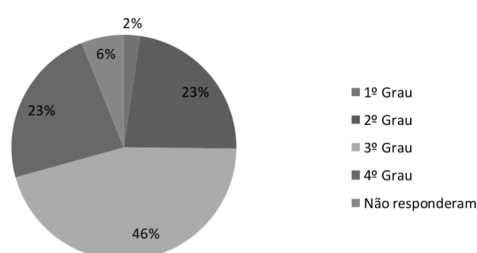


Figura 14. Composição da amostra por formação académica.

Para melhor compreensão da caracterização da amostra por formação académica demonstrada na figura 14 acima, segue abaixo uma tabela quantificada.

Tabela 16

Composição da Amostra por Formação Académica

Formação académica	n	%
1º grau	16	2%
2º grau	156	23%
3º grau – Bacharel	311	46%
4º grau – Pós graduação	158	23%
Não responderam	42	6%
Total	683	100%

4.1.3. Cargos dos respondentes

Com relação aos cargo dos respondentes, contém participantes com o cargo de técnico operacional ($n = 311$; 29%), especialista ($n = 311$; 26%), cargos gerenciais ($n = 311$; 25%), administrativo ($n = 311$; 12%), estagiários ($n = 311$; 2%) e não responderam ($n = 311$; 7%).

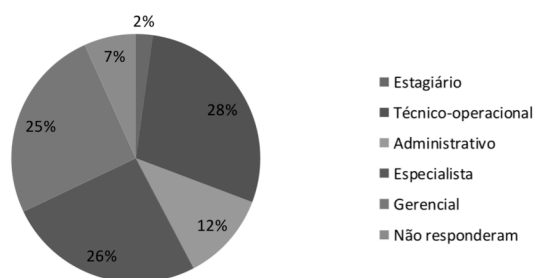


Figura 15. Composição da amostra por cargo.

Para melhor compreensão da caracterização da amostra por cargo, apresentamos a tabela 17.

Tabela 17

Composição da Amostra por Cargo

Cargo	n	%
Estagiário	15	2%
Técnico operacional	195	29%
Administrativo	79	12%
Especialista	175	26%
Gerencial	173	25%
Não reponderam	46	7%
Total	683	100%

De acordo com os dados colhidos na amostra, a maior fatia ocupa cargos técnico-operacionais ($n = 195$; 29%). Não muito abaixo disso e muito semelhantes, estão os cargos de especialistas ($n = 175$; 26%) e gerenciais ($n = 173$; 25%). Por fim, 79 participantes declararam ocupar cargos administrativos (12%), seguidos pelos estagiários ($n = 15$; 2%). A essa pergunta, não responderam 46 participantes (7%).

Muito embora os percentuais de estagiários e não respondentes sejam próximos aos de pessoas com formação acadêmica até o 1º grau, no Brasil, os estagiários são comumente recrutados dos cursos superiores. Ou seja, normalmente fazem parte da população com 2º grau completo, mas 3º grau incompleto. Grande parte desses 2% de estagiários seria pertencente ao grupo de 2º grau completo. Também, pessoas com menor nível de escolaridade ocupam cargos técnico-operacionais comumente.

De qualquer maneira, 63% da amostra ocupa cargos administrativos, especialistas e gerenciais. Nesses cargos, o teor intelectual do trabalho prevalece sobre o desgaste corporal do indivíduo em cargos técnico-operacionais.

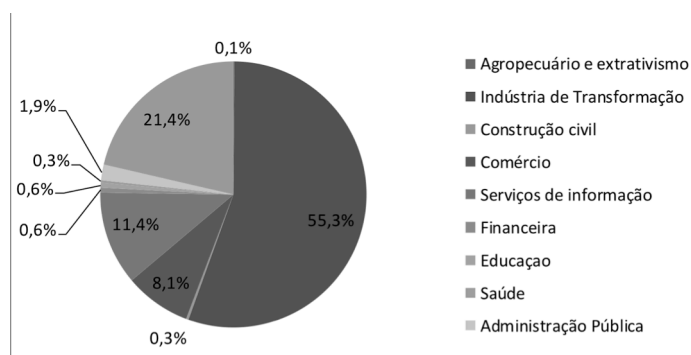


Figura 16. Composição das organizações por setor de atividade.

Para melhor compreensão da caracterização da amostra por setor de atividade demonstrada na figura 16, acrescentamos a tabela 18.

Tabela 18

Setores de Atividade

Setor de atividade		%
Agropecuária e extrativismo	1	0,1%
Industria de transformação	378	55,3%
Construção civil	2	0,3%
Comércio	55	8,1%
Serviço de informação	78	11,4%
Financeira	4	0,6%
Educação	4	0,6%
Saúde	2	0,3%
Administração pública	13	1,9%
Não responderam	146	21,4,%
Total	683	100%

Na tabela 17 apresentaram-se os diversos setores de atividade em que atuam os participantes com as respectivas frequências e percentagens.

Como se pode verificar, a amostra é composta em sua maioria por profissionais da indústria de transformação ($n = 378$; 55.3%). Em seguida, vêm os profissionais de serviços de informação ($n = 78$; 11.4%), do comércio ($n = 55$; 8.1%), da administração pública ($n = 13$; 1.9%), da área financeira e educação ($n = 4$; 0.6%), da construção civil e da saúde ($n = 2$; 0.3%) e, finalmente, da agropecuária e extrativismo ($n = 1$; 0.1%). Não responderam a essa questão 146 pessoas (21.4%).

O predomínio é evidente das áreas de indústria de transformação, de serviços de informação e comércio, os quais junto somam 74.8% ($n = 282$) da amostra.

4.1.3. Instrumento

Vários autores (Avey, Luthans, & Youssef 2009; Cunha et al., 2007; Laneiro, 2011; Léger, Sénécal, Aubé, & Cameron, 2013; Luthans et al., 2007; Moura & Belini 2013; Walumbwa et al., 2009) referem a importância do relacionamento entre os membros das equipas já que, grande parte dos trabalhos nas organizações é efetuada em grupos de trabalho.

Laneiro (2011) desenvolveu uma escala denominada Escala de Relações Ótimas em Equipa (EROE) cujo os resultados foram para comprovar a hipótese que quando há desempenho ótimo, além do bem-estar dos envolvidos, a eficácia nos resultados se alinha à realização dos colaboradores, especialmente se estes entrarem em estado de fluxo.

A EROE fundamenta-se nos estudos de Csikszentmihalyi (1990) sobre *flow*, *peak performance* (Privette & Landsman, 1983), *peak experience* (Maslow, 1987; Privette, 1983) e na *Flow State Scale* (Jackson & Marsh, 1996). O fluxo e experiência ótima em equipa, ocorre durante o desempenho da tarefa ativa num estado de harmonia, sendo a capacidade de o indivíduo adequar o esforço para uma atividade ou tarefa na justa medida de concentração. A própria experiência é em si gratificante, sem a necessidade de esperar recompensas externas (Csikszentmihalyi 2002, 1990; Léger et al., 2013).

Csikszentmihalyi (2002), afirma que a motivação na execução da experiência ótima provoca bem-estar após a execução, e que realimenta a motivação e o bem-estar do executor. Esta mesma afirmação pode-se encontrar nos trabalhos de Demerouti (2006), Fisher (2010), Léger et al. (2013), Luthans (2002) e Wright (2003). Esse fluxo auxilia as pessoas a alcançarem resultados acima da própria expectativa pessoal e grupal. Laneiro (2011), ao estudar a experiência ótima para a concepção da EROE, deparou-se com a falta de instrumentos que medissem o fluxo no trabalho em equipa, iniciando um primeiro estudo sobre o tema, em que a experiência grupal fosse o mote para o aspecto de experiência ótima.

4.2.Procedimento

Para a validação da EROE foram contactadas e convidadas várias empresas no Brasil e o convite foi feito para algumas via e-mail e outras por telefone. Após aceitarem este convite de colaborar no estudo foi contactado o líder de cada uma das equipas para explicar o objetivo da EROE e que o levantamento das relações ótimas em equipa seria utilizada para fins de pesquisa. Das 24 empresas convidadas 19 aceitaram o convite. Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) sugere que a amostra deve ser diversa, neste caso várias empresas e diferentes estados do Brasil serviram para que a amostra por conveniência fosse representativa para a análise da EROE no Brasil.

A finalidade de contactar os líderes baseou-se no conceito sobre o papel da liderança de vários autores como Abbas et al. (2010) e Detert et al. (2013), em que o líder é o estimulador da comunicação com a equipa assim, a cooperação dos líderes auxiliou no esclarecimento e motivação da equipa no preenchimento da escala.

Após o contato inicial, depois de criado um *link* para cada grupo de trabalho daquele líder corporativo, a escala foi encaminhada via *Survey Monkey*. Cada participante acedeu ao *link* disponibilizado e respondeu à pesquisa individualmente. Ressaltou-se que as respostas eram confidenciais, já que não se teria acesso aos nomes dos participantes, nem a quaisquer outros dados que permitissem identificar o respondente. Os dados foram encaminhados diretamente para o autor deste estudo.

Foi explicitado e acordado que os dados levantados seriam utilizados para a pesquisa de doutorado e que seria sigiloso o nome das organizações. Este sigilo é

importante para evitar viés na pesquisa, condição da aplicação do instrumento dada no trabalho de Campbell e Stanley (1979). Após a recolha da amostra, foi realizada a análise fatorial exploratória, de modo a verificar se a escala se comportaria de forma semelhante no Brasil, e que estrutura revelaria com a nossa amostra. Foi ainda efetuada uma análise fatorial confirmatória, para podermos comparar os modelos considerados no estudo conduzido em Portugal com os valores da amostra brasileira. A finalidade destes estudos foi aferir a estrutura mais adequada a uma diferente realidade cultural.

Pediu-se aos participantes que respondessem à pesquisa considerando uma vivência em equipa. Foram acrescentadas duas perguntas para despiste - você já vivenciou uma experiência ótima em equipa? Há quanto tempo?

Após a recolha, a informação foi organizada e analisada de acordo com o objetivo proposto para o Estudo 1. Para isso foram utilizados o SPSS - *Statistical Package for Social Sciences* (v.21) e o seu módulo AMOS (v.21).

4.3. Resultados do Estudo 1

4.3.1. Escala de Relação Ótima em Equipa (EROE)

A EROE, conforme descrito, baseia-se nos estudos de Csikszentmihalyi (1997, 1999, 2003) e na *Flow Satate Scale* (Jackson & Marsh, 1996); escala que serviu de inspiração para Laneiro (2011) construir o seu instrumento para aplicação nas organizações.

Nove dimensões foram consideradas, 36 itens foram estruturados, respeitando os autores da FSS e a construção teórica de Csikszentmihaly (1997, 1999).

4.3.2. Dimensões da EROE e perguntas correspondentes

Desafio e Competência (quatro itens):

01 - Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa, mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio.

10 - As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipa.

19 - Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa.

28 - O desafio e as minhas capacidades estavam em nível semelhante.

Ação e percepção (quatro itens):

02 - Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso.

11 - As coisas pareciam estar acontecendo automaticamente.

20 - Trabalhei automaticamente em equipa.

29 - Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar.

Resposta a Objetivos Claros (quatro itens):

03 - Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em equipa.

12 - Os objetivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos.

21 - Sabia o que queria alcançar.

30 - Os meus objetivos estavam bem definidos.

Feedback sem ambiguidade (quatro itens)

04 - Era perfeitamente claro que estava tendo um bom desempenho no trabalho em equipa.

13 - Estava consciente do meu bom desempenho em equipa.

22 - Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa que estava fazendo bem.

31 - Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam correndo bem.

Concentração (quatro itens)

05 - A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos fazendo em equipa.

14 - Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava acontecendo.

23 - Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia.

32 - Estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos.

Controle (quatro itens)

06 - Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa.

15 - Tive a percepção que podia controlar o que estava fazendo na equipa.

24 - Tive um sentimento de controle total.

33 - Senti total controle das minhas ações.

Perda de autoconsciência (quatro itens)

07 - Não estava preocupado com o que os outros poderiam pensar de mim.

16 - O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação.

25 - Não estava preocupado com a forma como me comportava na equipa.

34 - O que os outros poderiam pensar de mim não me perturbava.

Transformação do Tempo (quatro itens)

08 - O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos.

17 - A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal.

26 - Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos.

35 - A certa altura parecia que as coisas aconteciam em câmara lenta.

Experiência Autotélica (quatro itens)

09 - Apreciei mesmo a experiência de trabalhar em equipa.

18 - Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo.

27 - A experiência fez-me sentir otimamente.

36 - Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora.

No anexo A consta a escala conforme apresentada para o público respondente.

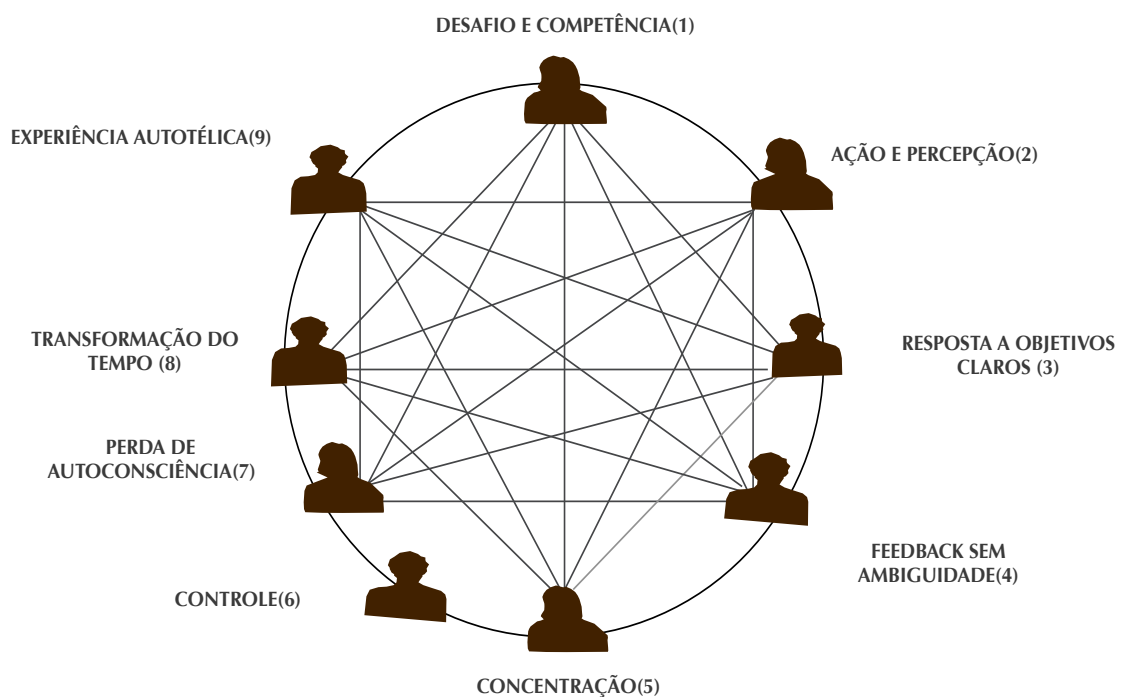


Figura 17. Estrutura da EROE em fatores interdependentes. Adaptado de Laneiro (2011).

4.4. Medição do conceito de fluxo

Como o fluxo é um estado que acontece num momento vivido por uma pessoa, por vezes com curta duração, ele também está relacionado com o esforço e com o estado de atenção do atleta assim como do profissional. (Connolly & Tenebaum, 2010; Jackson & Marsh, 1997; Moneta, 2012; Nakamura & Csikszentmihályi, 2009; Zhuge, 2002) Essa relação com outras teorias será o foco do Estudo 2.

A medição do fluxo é difícil (Baker, 2007; Jackson & Marsh, 1996), esta ideia também é confirmada nos estudos de Laneiro, 2011; Moneta, 2012; Moura Júnior & Belini, 2013; Nielsen & Cleal, 2010; Zhuge 2002); para isto foi estudado por diversas formas, como entrevistas individuais aprofundadas, *Experience Sampling Method* (ESM). Como se refere a um momento único, a um estado e momento no qual algo acontece, qualquer medição posterior pode perder a oportunidade da percepção das experiências vividas (Csikszentmihaly, 2002).

Para sanar essa dificuldade, Bakker (2009) e Jackson e Marsh (1996) criaram a FSS que, além de ter um baixo custo é mais fácil a operacionalização.

A escala utilizada nesta pesquisa para as respostas da amostragem tanto em Portugal como no Brasil foi a do tipo Likert que contém cinco pontos para as respostas: 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente. A análise foi efetuada através de um Modelo de Equações Estruturais (MEE).

O trabalho de validar a EROE é validar o potencial descritivo para um construto, pois o *flow* é um constructo com fatores inobserváveis, já que é uma experiência psicofisiológica e que acontece num determinado espaço e tempo (Hodge et al., 2009; Swann et. Al., 2012).

Já existe um trabalho extenso e sólido sobre o constructo do fluxo conforme já foi citado no capítulo 2. A escala construída por Laneiro (2011) encontrou evidência para considerar as nove dimensões teóricas e esta tese buscou verificar se em um contexto diferente a escala se comportaria da mesma forma. Pelas pesquisas desenvolvidas, Laneiro (2011) foi o primeiro a estudar o fluxo em equipa organizacional. Expandindo o estudo de Laneiro (2011), Ribeiro (2014) encontrou resultados semelhantes sobre a EROE em Portugal na sua amostra.

O que se procurou fazer nesse estágio do trabalho foi validar a estrutura da EROE nas condições de seu deslocamento do ambiente sociocultural português para o brasileiro, a partir dos quatro modelos fundamentais da estrutura referidos por Laneiro (2011).

As estruturas alternativas para a estrutura do fluxo testadas por Laneiro (2011) são as seguintes:

Fator único de primeira ordem;

Nove fatores independentes;

Nove fatores de primeira ordem correlacionados a um fator de segunda ordem;

Nove fatores interdependentes;

Seguindo os mesmos modelos para análise fatorial confirmatória, efetuámos as seguintes análises:

4.4.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Segundo o nosso conhecimento, este é apenas o terceiro estudo que se dedica a verificar a estrutura do fluxo no trabalho em equipa (além de Laneiro, 2011) e o primeiro a validar este estudo fora de Portugal. De forma a melhor compreender a estrutura do conceito em estudo neste contexto em particular, considerámos pertinente efectuar uma análise factorial através do método de Análise de Componentes Principais (ACP), de forma a aferir os factores subjacentes ao instrumento (Field, 2005) e a adequação da sua adaptação cultural, sendo este um caso onde ainda não há um corpo teórico estabelecido (Stevens, 2009), nomeadamente em relação ao contexto grupal, onde é aconselhado por Csikszentmihalyi (2002) que se efectuem mais investigações.

Na teoria de referência sobre o fluxo (Csikszentmihalyi, 1997a, 1999), considera-se que este é um construto holístico, portanto as dimensões teóricas que o compõem não apresentarão total independência. Neste caso, Field (2009) aconselha a adoção do método de rotação oblíquo.

O valor de KMO = .94 obtido para a nossa amostra é considerado por Hutcheson e Sofroniou (citados por Field, 2009) um valor excelente, indicando que a nossa amostra é bastante adequada para efectuarmos uma AFE. O teste de esfericidade de Bartlett, com um valor de $\chi^2(630) = 9872.10$, e um alto grau de significância ($p < .001$), indica-nos segundo Field (2009) que as correlações entre os itens são suficientemente grandes para efetuar uma PCA, tendo sido este o método de extracção escolhido para a nossa AFE.

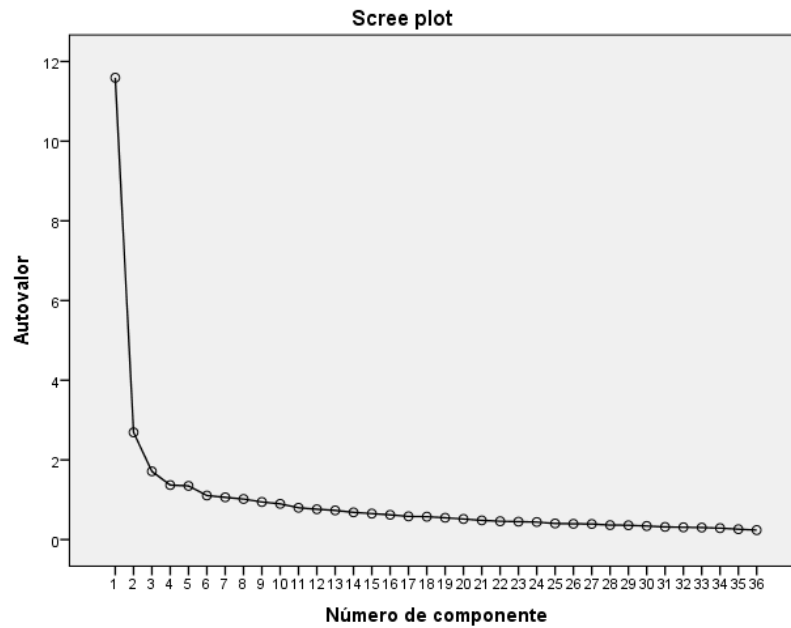


Figura 18. Gráfico *scree plot*.

Através do gráfico *scree plot*, e considerando o *cut point* no ponto de inflexão exibido, o que tendo uma amostra superior a 200, se torna um método fiável (Cattel, citado por Field, 2005), consideramos que se apresentam três fatores que devem ser tidos em conta nesta análise.

Tabela 19

Distribuição dos Itens em Fatores Após Rotação Oblíqua, Respetivos Pesos Fatoriais, Comunalidade (h^2), Variância Explicada por Fator e Respetivo α de Cronbach

	Pesos Fatoriais			h^2
	1	2	3	
22. Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa que estava fazendo bem	.78			.59
21. Sabia o que queria alcançar	.76			.54
23. Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipa desenvolvia	.74			.53
32. Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos	.73			.53
19. Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipa	.72			.49
09. Apreciei mesmo a experiência de trabalhar em equipa	.71			.58
36. Achei a experiência de trabalhar em equipa extremamente recompensadora	.71			.55
18. Adorei o sentimento de trabalhar em equipa e quero repeti-lo de novo	.71			.58
30. Os meus objetivos estavam bem definidos	.70			.54
10. As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipa	.67			.47
27. A experiência fez-me sentir otimamente	.66			.47
12. Os objetivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos	.66			.47
05. A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos fazendo em equipa .	.65			.40
03. Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em Equipa .	.65			.40
33. Senti total controle das minhas ações	.62			.57
31. Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam correndo bem	.61			.48
13. Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa	.60			.47
04. Era-me perfeitamente claro que estava com um bom desempenho no trabalho em equipa .	.59			.42
28. O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante	.52			.39
20. Trabalhei automaticamente em equipa	.52			.41
15. Tive a percepção que podia controlar o que estava fazendo na equipa	.49			.52
25. Não estava preocupado com a forma como me comportei na equipa		.64		.48
26. Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos		.63		.36
17. A forma como o tempo passou pareceu ser diferente		.62		.48
29. Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar		.59		.39
34. O que os outros poderiam pensar de mim não me perturbava		.55		.46

35. Houve momentos em que parecia que as coisas estavam acontecendo em câmara lenta	.5	.26
	4	
08. O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos.	.5	.39
	2	
07. Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar pensando de mim.	.4	.40
	9	
16. O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipa não era motivo de preocupação	.49	.3
		8
06. Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipa .		-.50
24. Tive um sentimento de controle total		-.50
		.50
11. As coisas pareciam estar acontecendo automaticamente	.36	.3
		4
14. Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava acontecendo	.36	.3
		7
01.Me sinto desafiado pelo trabalho em equipa mas, acredito que as minhas competências me permitem ultrapassar tais desafios.	.37	.1
		4
02. Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso.	.34	.2
		3
<hr/>		
<i>Eigenvalues</i>		5.3
	11.09	0
		7
Variância explicada (%)	32.20	7.4
		7
		6
α de Cronbach	.94	.76
		.67

A AFE efectuada evidenciou um agrupamento dos itens em 3 fatores. Alguns itens apresentam uma carga factorial abaixo de .40, o que nos indica que deveremos considerar a sua retirada da escala. No entanto, para efeitos comparativos com a solução original encontrada por Laneiro (2011), iremos incluí-los na nossa análise.

Nesta solução, assinalamos que o Fator 2 engloba todos os itens da dimensão Tempo (itens 8, 17, 26 e 35) e da dimensão Auto-consciência (itens 7, 16, 25 e 34), além de um item da dimensão Ação e Perceção (“29. Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar”). Se considerarmos os itens com cargas factoriais abaixo de .40, vemos incluído neste fator mais um item da dimensão Ação e Perceção (item 11) e um item da dimensão Concentração (item 14).

O Fator 3 inclui dois dos quatro itens da dimensão Controle (itens 6 e 24), sendo os restantes dois englobados no Fator 1 (itens 15 e 33).

Finalmente, o Fator 1 é o fator com maior número de itens (21), abarcando todas as dimensões teóricas, à exceção das duas incluídas no Fator 2 (Tempo e Auto-consciência), de metade dos itens da dimensão Controle, agrupadas no Fator 3, e de um item da dimensão Ação e Perceção (item 29, englobado no Fator 2). Se

considerarmos também os itens com cargas factoriais abaixo de .40, vemos incluído neste fator os itens 1 (dimensão Desafio e Competência) e 2 (dimensão Ação e Percepção), passando a 23 itens.

Quatro itens não apresentaram cargas factoriais acima de .40 em nenhum fator, pelo que poderemos colocar a hipótese da sua exclusão: “1. Me sinto desafiado pelo trabalho em equipa mas, acredito que as minhas competências me permitem ultrapassar tais desafios” (Desafio e Competência), “2. Senti que trabalhei bem em equipa e sem sequer ter pensado nisso” (Ação e Percepção), “11. As coisas pareciam estar acontecendo automaticamente” (Ação e Percepção) e “14. Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava acontecendo” (Concentração).

De forma geral, notamos que existe uma aproximação dos itens que se referem a uma alteração do estado de consciência, quer de si mesmo quer da passagem do tempo, constituindo um fator distinto (Fator 2). Todos os outros colapsam num único fator (Fator 1). Ocorre uma pequena exceção com metade dos itens da dimensão Controlo (itens 6 e 24), que se agrupam num terceiro fator, sendo que os restantes dois itens desta dimensão (itens 15 e 33) se encontram englobados no fator mais abrangente, o Fator 1.

As comunalidades (h^2) obtidas nesta solução são de forma geral mais baixas do que as obtidas por Laneiro (2011), mostrando que nesta solução os itens demonstram menos variância comum com outros itens, ou seja, são mais independentes.

Os valores de consistência interna de cada fator identificado na nossa AFE são .94 para o Fator 1, que explica 32.30% da variância, .76 para o Fator 2 (que explica 7.47% da variância) e .67 para o Fator 3 (que é responsável por 4.76% da variância), isto quando consideramos os 21 itens que obtiveram cargas factoriais em algum dos fatores acima de .40. Estes valores, mesmo os inferiores a .70, são aceitáveis em conceitos psicológicos, dada a sua especificidade (Klein, citado por Fiel, 2009).

Os três componentes encontrados explicam 44.43% da variância. Existe uma correlação média positiva entre o primeiro e o segundo fator, e uma correlação fraca negativa entre o terceiro e os restantes, o que nos indica a menor relevância do Fator 3. Relembramos que este apresenta apenas dois itens, e a mais baixa consistência interna.

Tabela 20

Matriz de Correlações entre Fatores

Fator	1	2	3
1	1		
2	.35	1	
3	-.10	-.10	1

4.5. Discussão sobre a AFE

A AFE efectuada evidenciou um arranjo dos itens em 3 factores. Apesar da teoria de base apontar para nove dimensões (Csikszentmihalyi; 1997a, 1999), o trabalho desenvolvido por Laneiro (2011), que constitui a base da nossa adaptação à população do Brasil, já refere esta organização tripla. Na Análise Fatorial Exploratória efectuada sem pré-determinação do número de factores a considerar, Laneiro (2011) refere ter encontrado também três factores. Embora existam semelhanças entre os três factores de cada solução, a correspondência não é exata.

Nas duas soluções (a de Laneiro, 2011 e a obtida neste trabalho) existe um fator que encerra em si os itens que se referem à alteração da percepção da passagem do tempo e à perda de autoconsciência. No estudo efectuada em Portugal, este fator inclui todos os 4 itens da dimensão Transformação do Tempo, dois itens da dimensão Perda de Autoconsciência, e um da dimensão Ação e Percepção (que apresenta carga muito semelhante noutro fator). No nosso caso, a dimensão semelhante inclui também os 4 itens da dimensão Transformação do Tempo, os 4 itens da dimensão Perda de Autoconsciência (e não apenas dois), o mesmo item da dimensão Ação e Percepção e também outro item da mesma dimensão (embora com carga factorial menor que .40), bem como um item da dimensão concentração (também com carga factorial menor que .40). Parece-nos assim que os nossos resultados reforçam os obtidos por Laneiro (2011), no sentido de que o sentido do tempo e da autopercepção tendem a distinguir-se de todas as outras dimensões, e demonstram uma coerência entre si. Refletimos que talvez alguns estados em que a percepção do *self* se encontra mais difusa também não conduza a uma percepção do tempo da forma mais usual. Talvez a concentração na tarefa e no prazer que dela derivamos nos permita alhear de nós próprios e dos

constrangimentos do tempo, traduzindo uma fusão entre coisa e pessoa, fora do próprio tempo.

Nas duas amostras (Portuguesa e Brasileira), existe um fator que engloba a maior parte dos itens, e quase todas as dimensões. Aparentemente a grande distinção que os participantes sentem na sua vida é entre a sua percepção alterada de si mesmos e do tempo, e todas as outras dimensões se encontram grandemente relacionadas e interligadas, numa espécie de amálgama.

O terceiro fator por nós encontrado é constituído por apenas dois itens pertencentes à dimensão Controlo. Se por um lado isto poderia ser uma indicação de que o controlo constitui uma dimensão à parte e distinta, o facto de ter apenas dois itens torna este fator pouco robusto. Por outro lado, os restantes itens desta dimensão encontram-se incluídos no fator aglutinador de quase todas as dimensões, o que nos leva a pensar que esta se encontra com pouca coerência interna. Enquanto que no estudo efectuado com a amostra Portuguesa apareceu um fator que distinguia a Experiência Autotélica, no nosso estudo tal não acontece. Talvez este resultado ilustre uma diferença cultural, ou apenas reflecta um resultado pouco estável e que por isso mesmo não se mantém entre amostras, ou entre culturas. Seriam necessários mais estudos com amostras variadas, de forma a confirmarmos um destas hipóteses, ou outras alternativas.

De forma geral os estudos até agora efectuados com esta escala apontam para uma distinção da dimensão de percepção temporal, e, contrário à teoria base (Csikszentmihalyi; 1997a, 1999), pouca distinção entre as restantes oito dimensões. Esta diferenciação da dimensão Transformação do Tempo encontra-se de facto já referida em alguma da literatura revisitada (Jackson & Marsh, 1996).

4.6. Resultados - Análise Fatorial Confirmatória

Efetuuou-se uma análise fatorial confirmatória com o programa AMOS v.21.0.0, considerando a estrutura teórica do constructo de fluxo e a possibilidade desse constructo ser composto por: (1) 9 fatores independentes, (2) 9 fatores e 1 fator de primeira ordem (3) 9 fatores e 1 de ordem superior e, com (4) 9 fatores interdependentes. Dessa análise apresentam-se os resultados a seguir.

4.6.1 Fator único

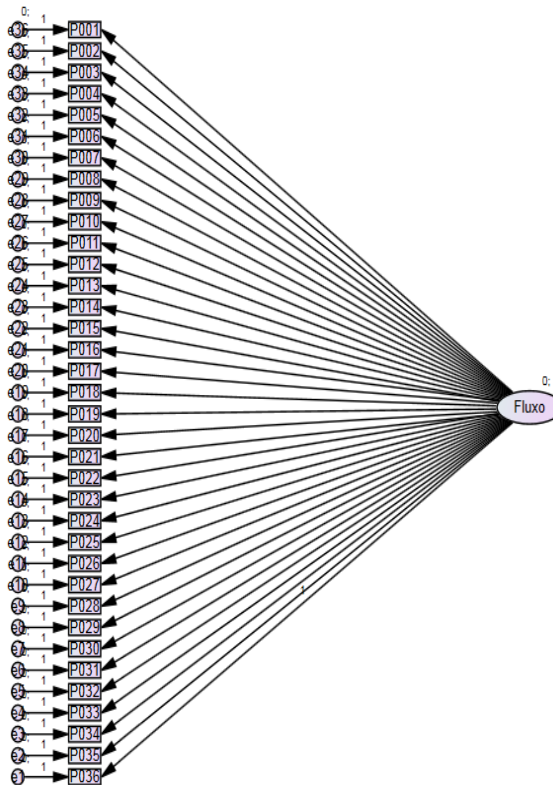


Figura 19. Modelo fatorial da EROE 9 fatores com um de ordem superior.

O modelo de um fator agregador de todos os itens apresenta o valor da estatística $\chi^2(594, N = 907) = 3606.94, p = .00$, e razão CMIN/df = 6.07. Este valor encontra-se inadequado, situando-se acima de 5, valor máximo recomendado (Fan, Thompson & Wang, 1999). Os valores de CFI = .71; NFI = .67, TLI = .67 encontram-se relativamente abaixo de 1, e do limite de 0,9 para que seja considerado um modelo sem necessidade de ajustes substanciais (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de RMSEA = .075, 90% CI [.07, .08], $p = .00$ encontra-se bastante acima de .05, valor considerado como adequado (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). Os índices Hoelter 0.5 = 164 e Hoelter 0.1 = 171 também ficam bastante abaixo do valor 200, que indica um bom ajuste do modelo à amostra (Arbuckle, 2007; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Estes valores nos levam a considerar que este modelo não apresenta uma boa adequação para a nossa amostra (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

4.6.2 Fatores Independente

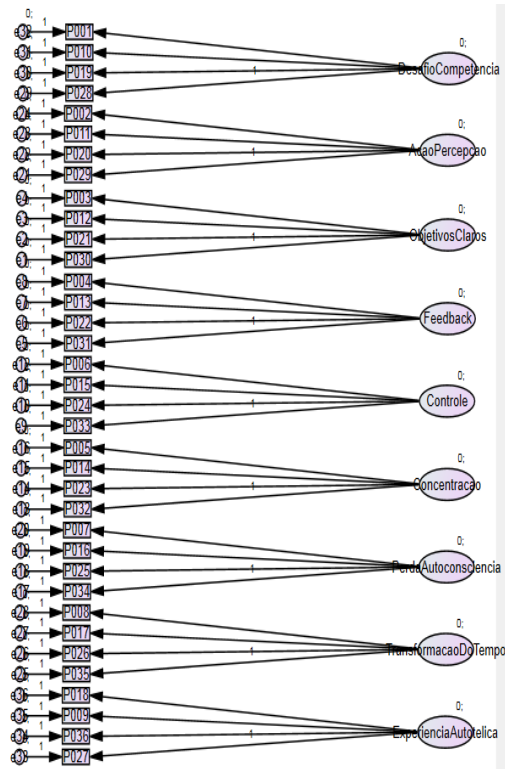


Figura 20. Modelo fatorial da EROE com 9 fatores independentes.

O modelo de nove fatores independentes apresenta um valor de $\chi^2(594, N = 907) = 5443.07, p = .00$ e a razão $CMIN/df = 9.16$. Esta razão encontra-se bastante longe do valor máximo de 5, portanto indicando um ajuste não aceitável do modelo (Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). O valor de $CFI = .53, NFI = .50$ e $TLI = .47$ estão, por sua vez, longe de 1, refletindo um fraco ajuste segundo estes índices (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de $RMSEA = .095, 90\% CI [.093, .097], p = .00$ encontra-se também demasiado alto para que o modelo seja considerado adequado, devendo este índice situar-se perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang (1999). Os valores de Hoelter $0.5 = 109$ e Hoelter $0.1 = 113$ são também bastante inferiores a 200, valor mencionado por Arbuckle (2007) e por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) como ajustado à amostra em questão. Os resultados obtidos com este modelo, portanto,

nos levam a considerar que também este não é adequado para a amostra em causa (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

4.6.3 Fator de Segunda Ordem

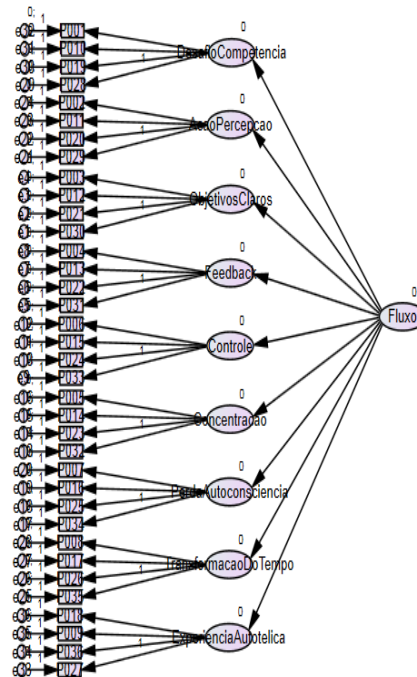


Figura 21. Modelo fatorial da EROE com 9 fatores e 1 de ordem superior.

O modelo de nove fatores independentes com uma ordem superior apresenta um valor de $\chi^2(593, N = 907) = 3606.94; p = .00$ e a razão $CMIN/df = 6.08$. Esta razão encontra-se acima do valor máximo de 5, portanto indicando um ajuste não aceitável do modelo (Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). O valor de CFI = .71; NFI = .67 e TLI = .67 estão, por sua vez, longe de 1, refletindo um fraco ajuste segundo estes índices (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de RMSEA = .075, 90% CI [.073, .077], $p = .00$ encontra-se também demasiado alto para que o modelo seja considerado adequado, devendo este índice situar-se perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang (1999). Os valores de Hoelter 0.5 = 164 e Hoelter 0.1 = 170 são também bastante inferiores a 200, valor mencionado por Arbuckle (2007) e por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) como ajustado à amostra em questão. Os resultados obtidos

com este modelo, portanto, nos levam a considerar que também este não é adequado para a amostra em causa (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

4.6.4 Fatores Interdependente

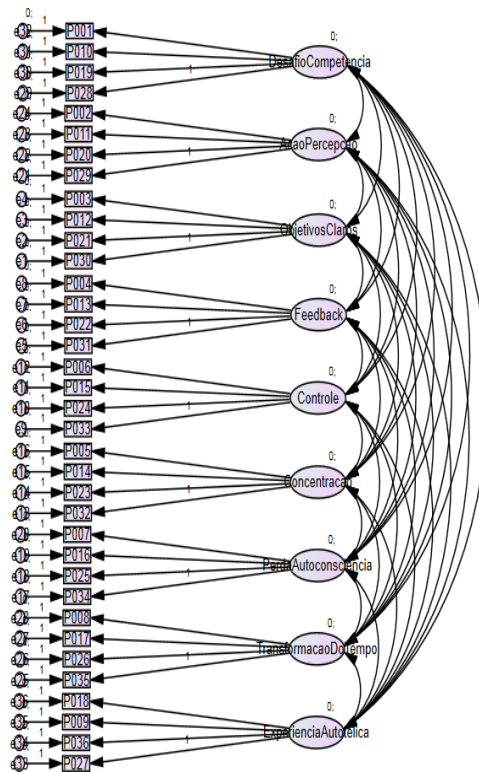


Figura 22. Modelo fatorial da EROE com 9 fatores interdependentes.

Na Figura 23, encontra-se o modelo de nove fatores interdependentes, que apresenta um valor de $\chi^2(558, N = 907) = 2158.59, p = .00$ e a razão $CMIN/df = 3.87$. Esta razão encontra-se adequada por estar inferior ao valor máximo de 5, portanto indicando um ajuste aceitável do modelo (Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999). O valor de $CFI = .84$; $NFI = .80$ e $TLI = .81$ estão, por sua vez, próximos de 1, refletindo um bom ajuste segundo estes índices (Arbuckle, 2007; Hu & Bentler, 1998). O valor de $RMSEA = .056$, 90% CI [.054, .059], $p = .00$ encontra-se também próximo do valor de referência e, por este motivo, torna o modelo adequado, devendo este índice situar-se perto de 0.05 (Browne & Cudeck, 1993, citados por Arbuckle, 2007; Fan, Thompson & Wang (1999). Os valores de Hoelter 0.5 = 258 e Hoelter 0.1 = 269

são superiores a 200, valor mencionado por Arbuckle (2007) e por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) como ajustado à amostra em questão. Os resultados obtidos com este modelo, portanto, nos levam a considerar que também este é adequado para a amostra em causa (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

4.6.5 Comparação dos Modelos Testados

O nosso estudo partiu da construção da EROE e validação inicial com uma amostra portuguesa, seguindo-se uma adaptação dos seus itens à realidade brasileira. Sendo um instrumento novo e este estudo consistir na sua primeira aplicação no Brasil, configura-se interessante uma breve comparação entre os resultados obtidos pelos quatro modelos alternativos propostos por Laneiro (2011). Para uma melhor análise comparativa dos quatro modelos apresenta-se a seguir a Tabela 21:

Tabela 21

Índices de Ajuste para a Análise Confirmatória – Modelos Alternativos

Modelo	χ^2	df	CMIN/df	CFI	NFI	TLI	RMSEA	Hoelter	
								0.5	0.1
1 fator único	3606.94	594	6.07	.71	.67	.67	.075	164	171
9 fatores independentes	5443.07	594	9.163	.53	.50	.47	.095	109	113

Tabela 21

Índices de Ajuste para a Análise Confirmatória – Modelos Alternativos (Cont.)

9 fatores e 1 de ordem superior	3606.94	593	6.08	.71	.67	.67	.075	164	170
9 fatores independentes	2158.59	558	3.87	.84	.80	.81	.056	258	269

Como podemos notar o modelo de 9 Fatores interdependentes apresenta a melhor adequação em todos os índices exceto no RMSEA, o que nos leva a considerar este modelo como o mais adequado (Anderson & Tatham, 2006; Arbuckle, 2007;

Browne & Cudeck, citados por Arbuckle; Fan, Thompson & Wang, 1999; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006; Hu & Bentler, 1998).

4.7 Análise comparativa Portugal e Brasil

As tabelas abaixo, comparando os valores obtidos nas amostras portuguesa e brasileira, tem como objetivo a compreensão se a escala da EROE se portou da mesma forma nos dois países. Em geral, os valores obtidos no Brasil indicam um maior ajuste do modelo à amostra. No entanto, isto poderá dever-se ao fato de que a amostra brasileira é substancialmente superior à recolhida em Portugal. Apesar desta diferença, nos dois casos o modelo com índices mais adequados é consistentemente o de nove fatores interdependentes, o que parece indicar a sua maior adequabilidade para representar o conceito, independentemente do contexto cultural onde ele ocorre.

Tabela 22

Índices de Ajuste para análise confirmatória Modelo de Fator Único (amostras de Portugal e Brasil)

	Amostra	
	Portuguesa	Brasileira
<i>N</i>	104	907
<i>X</i> ²	1250.53	3606.94
<i>Df</i>	594	594
<i>CMIN/df</i>	2.16	6.072
	.54	.71
<i>CFI</i>		
<i>NFI</i>	.40	.67
<i>TLI</i>	.51	.67
<i>RMSEA</i>	.11	.075
Hoelter		
0.5	53	164
0.1	55	171

Tabela 23

Índices de Ajuste para análise confirmatória Modelo de 9 Fatores Independentes (amostras de Portugal e Brasil)

	Amostra	
	Portuguesa	Brasileira
<i>N</i>	104	907
X^2	1341.99	5443.07
<i>Df</i>	594	594
<i>CMIN/df</i>	2.26	9.16
<i>CFI</i>	.50	.53
<i>NFI</i>	.37	.50
<i>TLI</i>	.47	.47
<i>RMSEA</i>	.11	.095
Hoelter		
0.5	51	109
0.1	52	113

Tabela 24

Índices de Ajuste para análise confirmatória Modelo de 9 Fatores com um Fator de Ordem Superior (amostras de Portugal e Brasil)

	Amostra	
	Portuguesa	Brasileira
<i>N</i>	104	907
X^2	-	3606.94
<i>Df</i>	-	593
<i>CMIN/df</i>	-	6.083
<i>CFI</i>	1.00	.71
<i>NFI</i>	1.00	.67
<i>TLI</i>	-	.67
<i>RMSEA</i>	.15	.075
Hoelter		
0.5	34	164
0.1	35	170

Tabela 25

Índices de Ajuste para análise confirmatória Modelo de 9 Fatores Interdependentes (amostras de Portugal e Brasil)

	Amostra	
	Portuguesa	Brasileira
<i>N</i>	104	907
<i>X</i> ²	984.47	2158.59
<i>Df</i>	558	558
<i>CMIN/df</i>	1.76	3.87
<i>CFI</i>	.72	.84
<i>NFI</i>	.54	.80
<i>TLI</i>	.68	.81
<i>RMSEA</i>	.09	.056
Hoelter		
0.5	65	258
0.1	67	269

A presente pesquisa, como já referida foi dividida em Estudo 1 e Estudo 2, por ser considerado que primeiramente era necessário validar a EROE para que então, ela pudesse ser analisada como possível mediadora entre o Clima Autentizótico e o Comprometimento Organizacional.

Partindo da premissa acima o Estudo 1 teve como objetivo validar a escala sobre a experiência ótima que foi estudada e discutida por Laneiro (2011), Becker (2007), Csikszentmihalyi (1997, 1999, 2002), Jackson e Marsh (1996) e Privette (1983) em ambiente de trabalho no Brasil.

Capítulo 5: Estudo 2

5.1 Definição dos Objetivos de Investigação e Hipóteses.

O Clima Organizacional Autentizótico influencia positivamente e auxilia o Compromisso Organizacional (Rego & Souto, 2004). Se pretendeu verificar se a Relação Ótima de Trabalho em Equipa é variável mediadora numa relação positiva entre o Clima Organizacional Autentizótico (positivo) e o Compromisso Organizacional.

No Estudo 2 procura-se compreender e averiguar a mediação entre a EROE, o Compromisso Organizacional e o Clima Autentizótico.

A variável mediadora, segundo Baron e Kenny (1986) é a relação entre preditos e critérios, explicando os acontecimentos externos e o significado psicológico aos acontecimentos.

5.1.1 Objetivos de Investigação

O trabalho tem grande significado na vida das pessoas, conforme descrito nesta pesquisa (Harter, Schmidt & Keyes 2003; Kets de Vries 2001; Kunkel & Vieira 2012). A complexidade das dinâmicas relacionais entre organização e profissionais, entre pessoas dentro de uma organização, relacionamento intrapessoal, foi teorizada no capítulo 1, com base nos autores como: (Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Kets de Vries, 2001, 2013; Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007; Schaufeli & Bakker, 2010).

A relação entre CA e CO já foi estudada por Rego e Souto (2003) no Brasil, verificando-se se o clima organizacional autentizótico possuía influência positiva no Compromisso Organizacional.

Partindo das premissas de que o comprometimento organizacional é influenciado pelo clima organizacional, e este por sua vez influencia e é influenciado pela equipa, e a produtividade, está relacionada a estes fatos Rego e Souto (2004) pretende-se verificar se o Clima Organizacional Autentizótico influencia positivamente no Compromisso Organizacional tendo a Relação Ótima no Trabalho em Equipa um papel mediador.

Este estudo encontra a sua base teórica numa visão otimista do ser humano, na psicologia humanista, e no trabalho de autores e investigadores que deram formato para que as hipóteses fossem formuladas (Cameron & Caza 2004; Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Csikszentmihalyi 1990,2002, 2004, 2012; Kets de Vries, 2001, 2004, 2013; Margolis, Elfenbein & Walsh 2009; Marujo, Neto, Caetano, & Rivero, 2007; Rego & Souto, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Walumba, Wu & Orwa, 2008;).

Laneiro (2011), baseado nos estudos de Zmud, Kim e Lee (2005), Lee, Kim e Kim (2006) e de Loo, e Foster e Lloyd (2007), encontrou que as organizações com climas positivos são facilitadoras das relações ótimas (fluxo) no trabalho e do desenvolvimento da camaradagem, líderes apoiadores e melhor relacionamento entre o trabalho e a família.

A velocidade das mudanças na atualidade faz com que as empresas exijam maior agilidade e estratégias para alcançar resultados (Buchanan, 2013). Estas mudanças podem causar *stress* porém, podem ser estimulantes se os profissionais estiverem envolvidos de forma saudável em suas relações interpessoais, equipas e nas políticas organizacionais. Essas relações facilitam um clima harmonioso internamente e com a família. A busca de um equilíbrio resultado/satisfação pessoal é premissa das empresas com clima organizacional autenticizótico (Kets de Vries, 2000).

Ainda sobre os benefícios do clima positivo, Os estudos de Foster e Lloyd (2007) demonstram a importância do clima positivo para que o estado de *flow* aconteça nas relações grupais auxiliando uma relação ótima em equipa.

É certo que o trabalho tem papel importante na vida, e as experiências nesse papel somam à existência do ser humano, além do aspecto financeiro. O aspecto social está igualmente vinculado ao trabalho, pois auxilia o homem a se situar no papel social (Alberto, 2000; Lévy-leboyer, 1994; Trigo, 2002; Vasconcelos, 2004). O trabalho tem grande impacto na vida das pessoas, conforme citado no capítulo 1. O objetivo desta investigação é revisitar a literatura para compor a ideia da complexidade da relação pessoas, trabalho e saúde.

Freitas (2002) escreve que a identidade profissional é por vezes absorvida para apresentações sociais, colocando a profissão ou formação como um sobrenome, uma identificação pessoal. Por vezes seu status social vincula-se à sua profissão e função.

Além da satisfação de executar bem o papel profissional, de receber promoções e aumento de salários, o trabalho possibilita a oportunidade de questionar o eu interior, traçar a história de vida, pois o produto do trabalho faz a pessoa se sentir reconhecida e contributiva, parte da missão de vida, o que dignifica a própria vida (Vasconcelos, 2002).

As organizações saudáveis buscam com os colaboradores e nas equipas um ambiente que facilite a prosperidade a partir de um clima autenticizótico ou positivo. Os fatores para um clima positivo são espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade, conciliação trabalho/família. Devem ser propiciados para alcançar resultados mantendo um clima saudável para todos que atuam no contexto (Rego, 2004).

Outro item vigente nas organizações dentro do contexto de mudanças é o comprometimento organizacional, vínculo organizacional do indivíduo com a instituição. A necessidade de as empresas manterem seu quadro de funcionários atuantes e motivados é uma das premissas para alcançar as metas desejadas pelas organizações. O vínculo, conforme detalhado neste projeto, seria resultado de vários fatores estudados por diversos autores (De Geus, 1997; Macedo, 2008; Mowday, Steers & Poter, 1982; Rego & Souto, 2010; Tamayo, 2005, 2006; Vergara & Branco 2001). Para esta pesquisa, inspirámo-nos no estudo de (Laneiro, 2011), considerando a EROE como mediadora do CO e COA.

Para reforçar o raciocínio que se está fazendo com as relações as hipótese, pode se dizer que, nas empresas com clima mais autenticizótico, ou seja, organizações que possuem relação ótima em suas equipas de trabalho para alcançar seus resultados de maneira eficaz, estas não deixarão de contemplar de maneira humanista os indivíduos que nela trabalham. Sendo este o caso, pretendemos verificar se a nossa hipótese (H1) O Clima Organizacional Autenticizótico influencia positivamente a Relação Ótima Trabalho em Equipa e (H2) no Comprometimento organizacional se verificam.

Igualmente pretendemos verificar uma terceira hipótese, (H3) A Relação Ótima de Trabalho em Equipa é variável mediadora numa relação positiva entre o Clima Organizacional Autenticizótico e o compromisso organizacional.

5.1.2 Modelo de investigação

Na figura 23 apresenta-se o modelo de investigação que fundamenta o estudo 2.

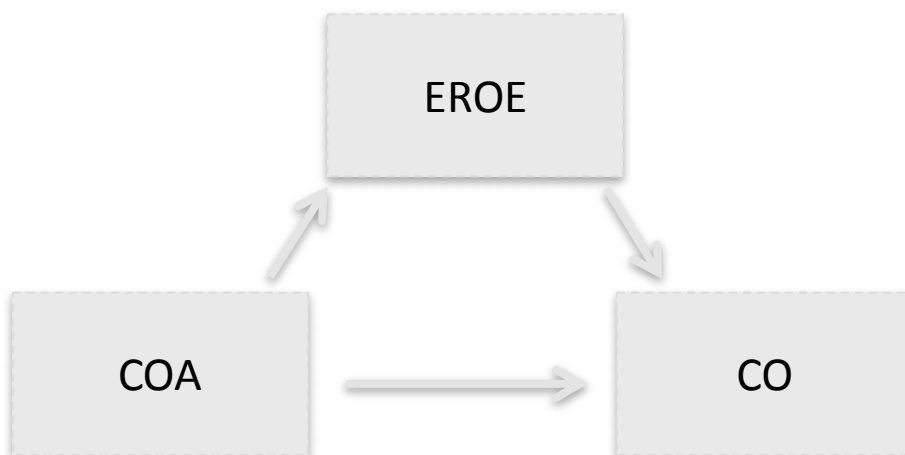


Figura 23. Modelo de investigação.

A figura acima representa o modelo de investigação do estudo 2 e tem como significados as relações existentes entre os conceitos de COA, de EROE e de CO, onde se postula que o Clima Autentizótico influencia positivamente a Relação Ótima Trabalho em Equipa e também o Comprometimento Organizacional. Também representa a relação mediadora que existe entre COA e CO produzida pela EROE.

O estudo proposto nesta pesquisa é um estudo correlacional. No caso da relação entre CA e EROE, a premissa é que a relação entre as variáveis dependentes é positiva. Da mesma maneira, no caso de CA e CO, a relação entre as variáveis dependentes também é positiva.

As dimensões do modelo da construção da pesquisa são:

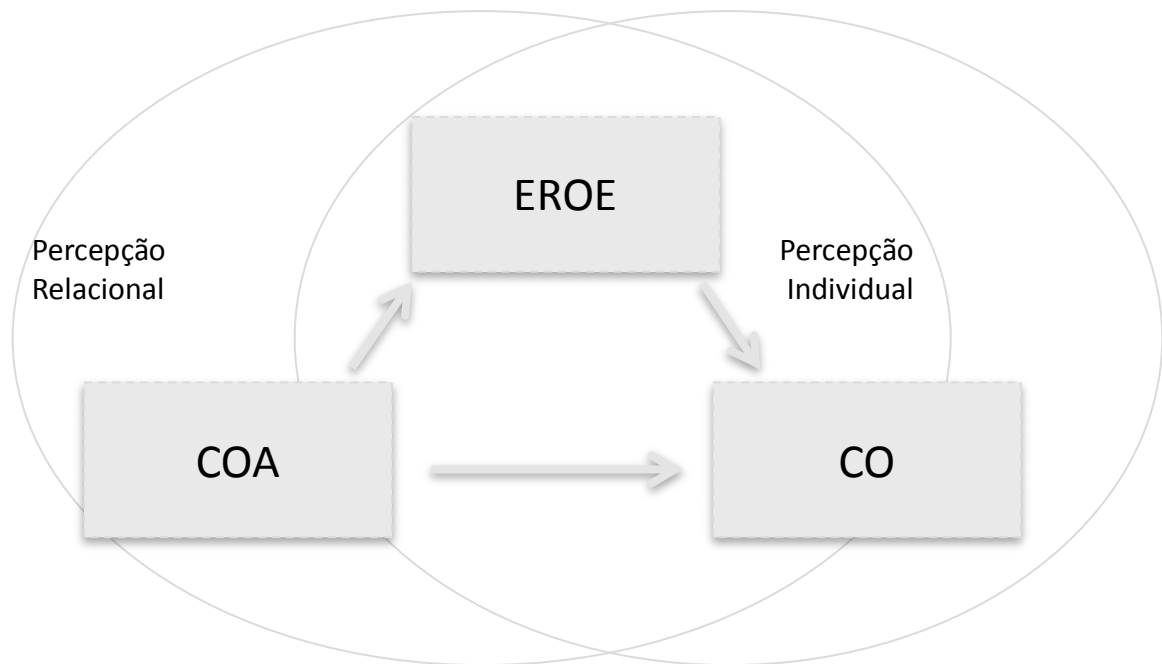


Figura 24. Dimensões do modelo de investigação.

Podem ser destacadas duas dimensões diferentes, porém relacionadas, na construção da pesquisa. A dimensão individual compreende como cada profissional se percebe na relação em equipa e se percebe na relação com a empresa, e o impacto que essa percepção provoca no comprometimento organizacional, ou seja, qual é a percepção dos profissionais em relação à política de recursos humanos, aos esforços da organização, e como é estabelecida a política facilitadora de um clima saudável.

A segunda variável tem a dimensão da saúde coletiva. A dinâmica relacional da equipa para alcançar os resultados almejados relaciona-se com as tarefas e desafios organizacionais.

5.1.3. Operacionalização dos Constructos - Definição das Variáveis

As variáveis relevantes são o Clima, o Compromisso Organizacional e o fluxo no Trabalho em Equipa. O clima autenticizótico é uma variável relevante porque ele beneficia o comprometimento afectivo, também o clima influencia nas equipas.

5.2. População e amostra

A amostra considerada para este estudo é constituída por 357 indivíduos, sendo a maioria do género masculino ($n = 243$, 68%) e 114 do género feminino (32%), tal como se discrimina na Figura 25. Esta questão foi respondida por 100% dos inquiridos.

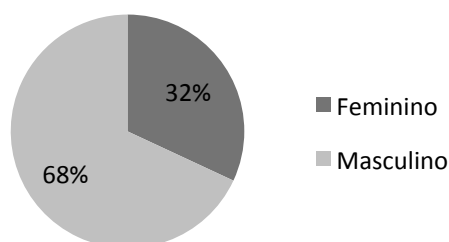


Figura 25. Descrição da amostra por género.

A maior faixa etária é a de 34 anos ou mais ($n = 136$, 38%). Cerca de um quarto dos participantes tinha menos de 26 anos ($n = 90$, 25%). Notamos uma predominância dos indivíduos jovens adultos, pois os participantes com menos de 34 anos totalizaram 62% ($n = 220$). A taxa de não resposta a esta questão foi de 0% ($n = 1$). Descriminamos na Figura 26 a distribuição dos participantes por faixa etária.

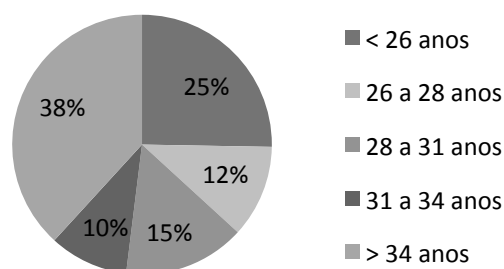


Figura 26. Descrição da amostra por faixa etária.

Em termos de escolaridade, o 1º grau no Brasil corresponde ao ensino básico em Portugal, o 2º grau ao ensino secundário, o 3º grau a bacharelato ou licenciatura, e o 4º grau a estudos posteriores, como pós-graduações, mestrados ou doutoramentos.

Relativamente à formação, ou grau de escolaridade obtido pelos participantes, a maioria, 78% ($n = 277$) atingiu o 2º grau ($n = 106$, 30%) ou o 3º grau ($n = 171$, 48%). Com o 4º grau contamos com 64 indivíduos (18%) e apenas com o 1º grau completo, 12 participantes, constituindo 3% da amostra. Apenas 4 respondentes (4%) omitiram esta informação. Detalhamos esta informação na Figura 27.

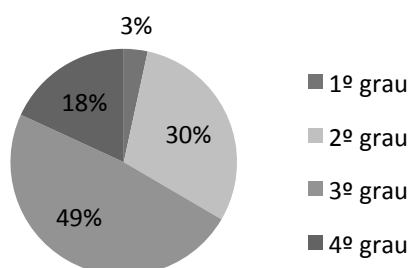


Figura 27. Descrição da amostra por grau de escolaridade.

Como se pode verificar na Figura 30, a amostra é composta na sua maioria por profissionais da indústria de transformação ($n = 228$, 65.10%). Em seguida, vêm os

profissionais de serviços de informação ($n = 98$, 27.9%), da administração pública ($n = 17$, 4.7%), da área financeira ($n = 4$, 1.10%), da construção civil ($n = 3$, 0.90%) e da agropecuária e extrativismo ($n = 1$, 0.3%). Notamos um predomínio das áreas de indústria de transformação e de serviços de informação, as quais juntas representam 92.8% da amostra. Responderam a essa questão 351 pessoas (98.32%).

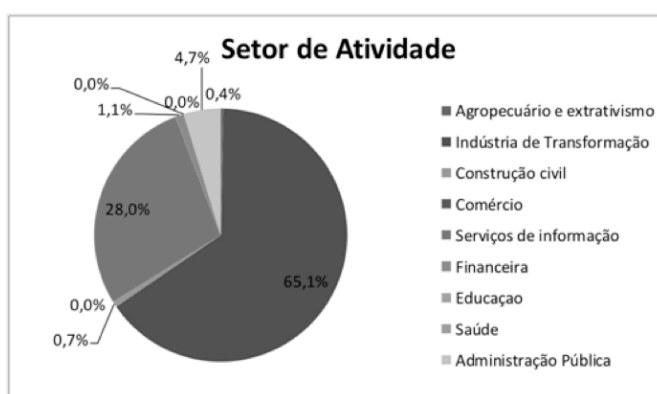


Figura 28. Descrição da amostra por sector de atividade.

5.3. Procedimentos

Foram aplicados simultaneamente (1) o questionário de percepção de COA, clima autentizótico, desenvolvido e validado por Rego e Souto no Brasil, (2004b), (2) a escala de CO, comprometimento organizacional desenvolvido e validado por Rego e Souto (2004) no Brasil; (3) a EROE (Laneiro, 2011), na versão adaptada no estudo 1.

Como o procedimento semelhante ao estudo 1, para a pesquisa mandou-se via e.mail convite para efetuar a pesquisa para várias organizações de vários segmentos e regiões do Brasil, mas constituindo uma amostra diferente da amostra do estudo 1. Com os profissionais que aceitaram o convite foi realizado uma reunião com os líderes da equipa, explicando o objetivo e a forma de preenchimento. Foi solicitado que fizessem um preparo com a equipa na qual seria aplicada a escala. Este preparo serviu como estímulo para que os participantes respondessem a pesquisa e também que eles poderiam disponibilizar um tempo do seu trabalho para responder a pesquisa. O envio

do questionário foi feita via Survey Monkey, e criado um link para cada grupo da amostra. Cada participante aceitou o link disponibilizado e respondeu à pesquisa individualmente. Foi ressaltado que as respostas eram confidenciais e que não seriam divulgados os nomes de quem os preencheu. Os dados foram encaminhados diretamente ao pesquisador. Após a aplicação os dados foram analisados através da aplicação SPSS.

5.4 Apresentação e Descrição dos Instrumentos

5.4.1 Instrumento COA

Rego (2003), elaborou um instrumento para análise do Clima Organizacional Autentizótico, o pesquisador recorreu a literatura pertinente às organizações autenticizóticas (Kets De Vries, 2001; Kets De Vries & Balazs, 1998) e aos "melhores locais para trabalhar" (Branch, 1999; Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003). Ampliou, também, para a literatura atinente às empresas vivas (Arie De Geus, 1997a, 1997b), às empresas amigas da família (den Dulk & Schippers, 1999; Den Dulk et al., 1999; Lobel; Kossek, 1996; Strachan & BurgesS, 1998; Thompson et al., 1999; van Doorne- Huiskes,) e ao sentido psicológico de comunidade de trabalho (Burroughs & Eby, 1998) Rego e Souto (2006 p. 282). O questionário do COA se encontra no anexo 3.

As empresas com climas autenticizóticos são aquelas que mantêm seis dimensões: (1) justiça/equidade, (2) espírito de camaradagem, (3) credibilidade/confiança no superior, (4) comunicação aberta e franca com o superior, (5) oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem (6) conciliação trabalho-família. Segundo pesquisas de Rego e Souto (2004), existem empresas no Brasil que favorecem o COA.

Rego (2003) criou a escala de clima autenticizótico e Rego e Souto (2004) validaram no Brasil a mesma escala. A finalidade da escala é operacionalizar a construção da proposta teórica de empresas autenticizóticas (Kets de Vries, 2001). A amostra no Brasil foi constituída de 183 membros de sete organizações brasileiras.

Foram acolhidos 57 descritores e organizados em um questionário, depois aplicado a uma amostra em que os dados foram submetidos a uma análise das componentes principais para torná-los mais claros para as pessoas reponderem o

questionário. A amostra contemplava profissionais que exerciam funções muito diversificadas (juristas, assessores, auxiliares técnicos, diretores, professores, recepcionistas, vendedores, técnicos superiores, porteiros, auxiliares administrativos), e declararam níveis de escolaridade entre o primeiro grau e o doutorado. 41% eram do sexo feminino. A idade média era em 35,5 anos (DP = 10.7) e a antiguidade média na organização era de 6.7 anos (DP = 8.1) (Rego & Souto, 2004c; Souto & Rego, 2006).

Este questionário com os 57 descritores foi aplicado para análise da hipótese desta tese.

Rego e Souto (2004b), reajustaram a pesquisa do clima autenticizótico. A dimensão “comportamento respeitador da parte do superior” foi bipartida para credibilidade e comunicação aberta com o superior resultando em 6 fatores. Para o comprometimento os autores testaram o modelo tridimensional (Rego & Souto, 2002). “De acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados, e tendo como objetivo elevar os índices de ajustamento do modelo, removeram-se três itens, ficando o modelo final reduzido a 11 itens Os índices de ajustamento são satisfatórios”. Rego e Souto (2003, p. 22).

A aplicação de Rego e Souto (2004) da escala COA contemplava questões sobre a intenção de abandono do profissional na organização. As afirmações correspondem a percepção individual dos profissionais sobre o abandono da organização. Os autores utilizaram a escala Likert com sete pontos onde a escala contemplava o 1 como não se aplica rigorosamente a mim e, o 7 aplica-se completamente a mim (Rego & Souto, 2004). A pesquisa desta tese foi alterada para 6 pontos na escala Likert sendo 1 como ponto completamente falsa e 5 completamente verdadeira. Esta alteração foi para se obter um ponto central na escala.

A pesquisa testa a premissa implícita no trabalho de Kets de Vries: a de que as organizações autenticizóticas permitem conciliar a “saúde” organizacional com a saúde física e psicológica dos indivíduos (Rego & Souto, 2003). O COA auxilia a que a organização potencialize o seu CO e diminua intenção de abandono nas organizações, tal a importância do COA (Rego & Souto, 2004b)

Após o aprimoramento do instrumento quando foi acrescentado quatro itens referentes à dimensão “conciliação trabalho-família”, e três relacionadas ao “sentido de

autodeterminação”. Elaborou-se então um novo questionário, e colheram-se dados em Portugal e no Brasil. Os Resultados encontrados apresentaram que os fatores equidade e conciliação trabalho-família foram os coeficientes mais modestos. Sendo que no Brasil os indivíduos consideram estes fatores menos favorável. Conforme dados da análise de Rego e Souto (2004) demonstrado tabela 26.

Tabela 26
Médias, Desvios-padrão e Correlações entre Dimensões do COA

Característica	Média	Dp	1	2	3	4	5	6	7	8
Espírito de maradagem (#)	4,2	0,9	–							
	3,8	1,1	–							
Credibilidade do superior (#)	4,2	1,0	0,61***	–						
	3,7	1,2	0,62***	–						
Comunicação aberta e franca com o superior (#)	4,1	1,0	0,51***	0,61***	–					
	3,8	1,3	0,58***	0,63***	–					
Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal (#)	4,3	0,8	0,58***	0,65***	0,65***	–				
	4,1	1,0	0,56***	0,54***	0,59***	–				
Eqüidade (#)	3,8	1,1	0,49***	0,54***	0,60***	0,49* **	–			
	3,1	1,2	0,49***	0,57***	0,55***	0,41* **	–			
Conciliação balho-família (#)	3,6	1,0	0,41***	0,30***	0,30***	0,17*	0,28***	–		
	3,4	1,1	0,42***	0,26***	0,37***	0,26* **	0,29***	–		
Comprometimento afetivo (##)	4,8	1,0	0,60***	0,46***	0,37***	0,55* **	0,39***	0,30***	–	
	4,8	1,4	0,48***	0,51***	0,41***	0,43* **	0,23**	0,28***	–	
Comprometimento normativo (##)	3,5	1,4	0,27***	0,33***	0,26***	0,30* **	0,15*	0,04	0,42***	–
	3,6	1,4	0,29***	0,35***	0,30***	0,36* **	0,15*	0,13	0,48***	–
Comprometimento instrumental (##)	2,4	1,0	-0,17*	-0,41***	-0,37***	-0,35* **	-0,26***	0,01	-0,24**	-0,12
	2,9	1,3	-0,05	-0,12	-0,04	-0,04	-0,10	-0,10	-0,27***	-0,07

Notas: Primeira linha: amostra portuguesa; Segunda linha: amostra brasileira. *p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001(# escala 1-6 (##) escala 1-7 - Rego e Souto (2004a)

Tabela 27

Questões do COA (Rego & Souto, 2005)

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 .

A atmosfera da organização é amistosa.

Comunicação Aberta e Franca com o Líder

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

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

É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.

Credibilidade e Confiança nos superiores

As pessoas têm grande confiança nos superiores.

Os superiores cumprem as suas promessas.

As pessoas sentem que os superiores são honestos.

Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal

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 lhes são atribuídas responsabilidades importantes. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.

Equidade

Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.

As pessoas sentem-se discriminadas.

Há favoritismos pessoais nas promoções.

Conciliação Trabalho – Família

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.

A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.

Apresentamos na Tabela 28 os valores do Alfa de Cronbach da pesquisa de Rego e Souto (2004b).

Tabela 28

Alfa de Cronbach das Dimensões Consideradas por Rego e Souto (2004b).

Pilares e afirmações	α
1.Espírito de Camaradagem	
Existe um sentido de família entre os colaboradores. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	.86
Há um grande espírito de equipa .	
A atmosfera da organização é amistosa.	
2.Comunicação Aberta e Franca com o Líder	
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	.73
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
Credibilidade e Confiança nos superiores	
As pessoas têm grande confiança nos superiores.	.84
Os superiores cumprem as suas promessas.	
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	
Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal	.76
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 lhes são atribuídas responsabilidades importantes. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	
Equidade	.73
Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	
As pessoas sentem-se discriminadas.	
Há favoritismos pessoais nas promoções.	
Conciliação Trabalho – Família	.72
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.	
A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	

Convem ressaltar que Rego e Souto (2005) ajustaram a escala e mantiveram 21 questões para mensurar as seis dimensões dos climas autenticizóticos. Na pesquisa desta tese optamos pela pesquisa com as 57 questões que já estavam validadas no Brasil.

5.4.2 A escala CO

O instrumento de medição do CO foi criado por Rego e Souto (2002, 2004) que o desenvolveram a partir da literatura e de trabalho próprio. A escala contém 3 dimensões e 14 itens e, foi aplicado e validado no Brasil e Portugal. Mede as dimensões afectiva, normativa e instrumental. A escala se encontra no anexo B.

Para Rego (2003, p.1) após sua pesquisa com as três dimensões – afectiva, normativa e instrumental – conclui que “somente estas dimensões não caracterizam fielmente os vários tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e as organizações”. Propondo que novos estudos com 6 dimensões seja efetuado: afectiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Conforme já foi explicado na parte 1 do capítulo 3 nesta pesquisa consideramos somente as 3 dimensões já pesquisada pelo autor Rego.

Conforme explicado no embasamento teórico, as ideias que fundamentam este instrumento têm diversos aspectos que também são compartilhadas por De Geus (1997), no estudo de “empresas vivas”. Por van Doorne-Huiskes, den Dulk, e Schippers (1999) empresas humanizadas, no conceito de “sentido psicológico de comunidade de trabalho”, por Burroughs e Eby (1998) e as “empresas amigas da família” (Vergara & Branco, 2001, p. 22).

Concluíram que as “as dimensões autenticizóticas mais relevantes são o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal” e que o comprometimento afectivo é o maior percebido quando há um clima autenticizótico” (Rego & Souto, 2004b, p. 41).

Tabela 29

Índices de Ajustamento da Escala CO no Brasil (Rego & Souto, 2004)

Índice	Valor
Qui-quadrado/Graus de liberdade	3,4
Root mean square error of approximation	0.08
Goodness of fit index	0.93
Adjusted goodness of fit index	
Comparative fit index	
Incremental fit index	0.89
Relative fit index	0.95
Qui-quadrado/Graus de liberdade	0.95
Root mean square error of approximation	0.90

Os mesmos autores fizeram uma pesquisa sobre a relação entre o COA e o CO, tanto com uma amostra portuguesa como brasileira conforme a Tabela 30.

Tabela 30

COA e CO nas Amostras do Brasil e de Portugal (Rego & Souto, 2004b)

Características do Clima	Clima psicologicamente “insalubre”	Clima Modestamente Autentizótico	Clima Moderadamente Autentizótico	Clima Verdadeiramente Autentizótico
Espírito de camaradagem (#)	3.0	4.0	4.4	5.4
Credibilidade do superior (#)	2.7	3.8	4.6	5.6
Comunicação aberta e franca com superior (#)	2.9	3.5	4.6	5.6
Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal (#)	3.3	4.0	4.7	5.5
Equidade (#)	2.5	3.5	3.8	5.6
Conciliação trabalho família (#)	3.0	3.3	3.7	4.7
Amostra portuguesa				
CO afectivo (##)	4.0	4.7	4.9	6.1
CO normativo(##)	2.8	3.4	3.7	4.2
CO instrumental(##)	2.9	2.7	2.2	1.5
Amostra brasileira				
CO afectivo(##)	4.0	4.8	5.4	6.3
CO normativo(##)	3.1	3.5	4.1	4.7
CO instrumental(##)	3.0	3,3	2,8	2,2

Notas: (#) escala 1-6; (##) escala 1-7.

O comprometimento afectivo se apresentou moderado, sendo “mais fracas as orientações nos outros dois componentes” (Rego & Souto 2004, p.40). Ainda os autores concluíram nesta pesquisa que o comprometimento afectivo “tende a associar-se positivamente com o normativo e negativamente com o instrumental. Entre os componentes normativo e instrumental, as relações não são estatisticamente significativas autenticas estão associadas entre si, sendo mais modestos os coeficientes relativos à conciliação trabalho-família”. (Rego & Souto, 2004b, p. 40).

Concluíram que o comprometimento afectivo se associa com todas as dimensões autenticas e o comprometimento normativo não apresenta tantas associações. A pesquisa também revelou que em Portugal “cinco das variáveis autenticas relacionam-se negativamente com o comprometimento instrumental” (Rego & Souto, 2004b, p. 41).

5.4.3. EROE

A descrição da EROE já se encontra no embasamento teórico desta tese. No capítulo 4 foi efectuada a validação da escala portuguesa para o Brasil. No estudo 2 foi utilizada a escala já validada para a população brasileira.

5.4.4. Mediação da Relação Ótima em Equipa entre Clima Organizacional Autentico e Comprometimento Organizacional

Para testarmos o efeito mediador do fluxo no trabalho em equipa (medido através da pontuação total da EROE) entre o clima organizacional autentico (medido pela pontuação total da escala de clima) e o comprometimento organizacional (medido também através da pontuação total da escala respectiva), utilizámos o programa AMOS versão 22, e a técnica de *bootstrapping*, gerando 5000 amostras (tal como recomendado por Hayes, 2009), e considerando um intervalo de confiança (IC) de 95% (corrigido e acelerado por viés).

O *bootstrapping* é uma técnica estatística moderna e robusta, e que apresenta vantagens face às técnicas clássicas, quer paramétricas quer não paramétricas (Erceg-Hun & Mirosevich, 2008; Hayes, 2009). É um dos métodos mais válidos e poderosos

para testes que incluem variáveis intervenientes ou mediadoras (Hayes, 2009), e permite obter resultados fiáveis, sem depender de pressupostos sobre a distribuição da amostra (Erceg-Hun & Mirosevich, 2008; Hayes, 2009). Aplicado à mediação, é uma solução mais adequada do que o tradicional método de Baron e Kenny (1986), apesar de este ser o método mais conhecido e utilizado.

Apresentamos na Figura 29 o modelo de mediação testado:

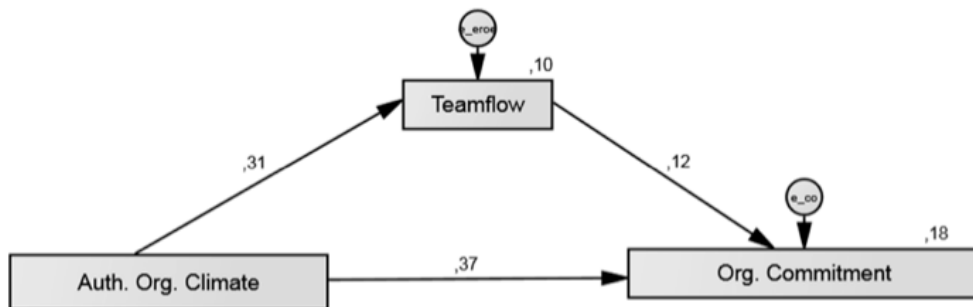


Figura 29. Modelo de mediação do fluxo no trabalho em equipa , entre o clima organizacional autentizótico e o comprometimento organizacional.

Como podemos verificar através da Figura 31, os resultados indicam-nos que existe de facto um efeito mediador entre as variáveis consideradas, de efeito estatisticamente significativo. O clima organizacional autentizótico explica 10% da variância do fluxo no trabalho em equipa ($R^2 = .10$). O efeito combinado do clima organizacional autentizótico e do fluxo no trabalho em equipa explicam 18% da variância do o comprometimento organizacional ($R^2 = .18$).

Apresentamos abaixo as tabelas 31, 32, 33 respectivamente com os efeitos diretos, indiretos e totais encontrados no modelo testado.

Tabela 31

Efeitos Diretos entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo no Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional

Relação	Efeito não standartizado (b)			Efeito standartizado (β)		
	IC 95%	p		IC 95%	p	
Clima -> Fluxo	.20	[.12, .27]	.00	.31	[.20, .41]	.00
Clima -> Comprometimento	.08	[.06, .10]	.00	.37	[.27, .47]	.00
Fluxo -> Comprometimento	.04	[.01, .08]	.02	.12	[.02, .22]	.02

Verificamos que todos os efeitos directos são estatisticamente significativos ao nível de .05. Considerando os efeitos standardizados, portanto comparáveis, verificamos que o maior efeito é o que se verifica por influência do clima sobre o comprometimento ($\beta = .37$, IC 95% [.27, .47]). Um pouco inferior é o efeito do clima sobre o fluxo no trabalho em equipa ($\beta = .31$, IC 95% [.20, .41]). O menor efeito é o que o fluxo no trabalho em equipa exerce sobre o comprometimento organizacional ($\beta = .12$, IC 95% [.02, .22]).

Tabela 32.

Efeitos Indirectos entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo no Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional

Relação	Efeito não standartizado (b)			Efeito standartizado (β)		
	IC 95%	p		IC 95%	p	
Clima -> Fluxo	-	-	-	-	-	-
Clima -> Comprometimento	.01	[.00, .02]	.01	.04	[.01, .08]	.01
Fluxo -> Comprometimento	-	-	-	-	-	-

Quanto aos efeitos indirectos, e atendendo ao modelo da Tabela 32, apenas se considera a influência do clima sobre o comprometimento ($\beta = .04$, IC 95% [.01, .08]), sendo este estatisticamente significativo ao nível de .05.

Tabela 33

Efeitos Totais entre Clima Organizacional Autentizótico, Fluxo no Trabalho em Equipa e Comprometimento Organizacional

Relação	Efeito não			Efeito		
	standardizado (b)	IC 95%	<i>p</i>	standardizado (β)	IC 95%	<i>p</i>
Clima -> Fluxo	.20	[.12, .27]	.00	.31	[.20, .41]	.00
Clima -> Comprometimento	.09	[.07, .11]	.00	.41	[.31, .50]	.00
Fluxo -> Comprometimento	.04	[.01, .08]	.02	.12	[.02, .22]	.02

Considerando os efeitos totais presentes no modelo testado, notamos que o maior efeito é o que se verifica por influência do clima sobre o comprometimento ($\beta = .41$, IC 95% [.31, .50]). O efeito do clima sobre o fluxo no trabalho em equipa é inferior ($\beta = .31$, IC 95% [.20, .41]), sendo que o menor efeito é o exercido pelo fluxo no trabalho em equipa sobre o comprometimento organizacional ($\beta = .12$, IC 95% [.02, .22]). Estes valores apresentam significância estatística ($p < .05$).

Os resultados indicam-nos que o efeito mediador do fluxo no modelo considerado é estatisticamente significativo, e que aumenta o efeito positivo que o clima organizacional autentizótico detém sobre o compromisso organizacional. Quando consideramos apenas o efeito direto do clima sobre o comprometimento, obtemos um valor de .37. O efeito indirecto (da responsabilidade da variável mediadora) é de .04 e o total (considerando o direto e o indirecto) revela um valor de .41.

5.5. Discussão de Resultado do Estudo 2

Esta tese pretende contribuir para o cenário atual, no qual as relações mais saudáveis trazem benefícios para o indivíduo e para a empresa. Acredita-se que a empresa pode estar bem e trazer bem-estar e realização pessoal e profissional para os funcionários que nela trabalham. As organizações tem procurado ter um clima mais saudável, proporcionando aos seus colaboradores um local de responsabilidade profissional com equilíbrio razoável entre os compromissos e necessidades pessoais e o desempenho da organização.

Fundamenta-se em algumas das principais teorias sobre o relacionamento entre pessoas e equipas dentro das organizações (Kets de Vries, 2013; Laneiro, 2011 Rego & Souto, 2004). Por isto, se acredita que é um contributo significativo para a compreensão das dimensões que constituem o construto de fluxo, e em especial como este se organiza no trabalho em equipa. Para os trabalhadores, o fluxo se traduz em satisfação, comprometimento e realização.

A validação da EROE, do estudo 1, busca ampliar não somente a aplicabilidade da própria escala como a compreensão da dinâmica relacional de pessoas, grupos e resultados no cenário brasileiro.

A confirmação da relação parcialmente mediadora da EROE entre o COA e o CO trará contribuição ao cenário das intervenções organizacionais que pretendem obter resultados positivos no que diz respeito à promoção da saúde dos trabalhadores.

Procura-se assim com esta pesquisa, contribuir para os próximos trabalhos teóricos e a construção de modelos mais humanizados dentro das organizações.

Considera-se também que o entendimento entre o efeito dos climas organizacionais positivos para o desempenho e para a facilitação do fluxo no trabalho em equipa, assim como o comprometimento afetivo em que a saúde e felicidade do trabalhador são respeitadas, é possível.

A compreensão de como o construto de fluxo iria comportar-se no Brasil é pertinente, posto que ainda não existem estudos neste sentido, tanto quanto as nossas pesquisas indicam. As nove dimensões do fluxo, por serem perceções experienciais são de difícil acesso em termos de medição, em virtude da sua própria essência - ou seja, ao ser medida perde-se a experiência do momento vivido em equipa. No entanto trabalhar em equipa é vital para o contexto do trabalho bem como para a vida social. (Csikszentmihalyi, 2002). Trabalhar em equipa facilita e aprimora os desafios organizacionais como também potencializa o ser humano, renovando suas ideias a partir das convergências e divergências de ideias com diferentes pessoas.

Os resultados encontrados a partir da ACP demonstram, semelhante aos resultados em Portugal ou seja, o constructo primário da EROE, peak performance e peak experience (Privette, 1983) foram consolidados na análise. Semelhante também a

validação da variável tempo como independente do constructo, conforme a análise de Privette (1983).

No Brasil como em Portugal a interdependência dos fatores da EROE apontam um fluxo ótimo em equipa, semelhante ao que o modelo teórico originário de Csikszentmihalyi e Privette (1983, 1992) e pesquisado e analisado por Laneiro (2011).

Esta investigação foi analisada a partir de 2 amostras distintas. Uma para a validação da EROE no Brasil, outra para medir as variáveis: Comprometimento, Clima Organizacional Autentizótico e a Relação Ótima em Equipa .

A proposta futura será aprofundar a Escala de Relações Ótima em Equipa em uma pesquisa específicas relacionada com outros constructos teóricos organizacionais e psicológicos.

Foi verificado que o Clima Organizacional Autentizótico influencia significativamente e positivamente no Compromisso Organizacional.

O resultado da EROE que obtivemos no nosso estudo foi semelhante aos resultados obtidos em Portugal, e parecem apontar para a constituição do constructo construto de fluxo com as dimensões propostas por Csikszentmihalyi (1999, 2002). A análise fatorial exploratória tanto em Portugal como no Brasil apontam para o fluxo de equipa com nove fatores interdependente, demonstrando diferença de outros estudos em que o resultado foi encontrado, em que os fatores são independentes.

A análise fatorial exploratória, tanto neste estudo como no do Laneiro (2011 p. 159) aponta para três fatores, e que os itens relativos ao tempo constituam um fator diferenciado. No fator 1 estão englobadas as dimensões: feedback sem ambiguidade, controlo, resposta a objectivos claros e concentração”. No fator 2 estão contemplados todos os itens da dimensão da experiência autotélica e o um item da dimensão desafios e competências: as minhas habilidades coincidem com o elevado desafio de trabalhar em equipa. Finalmente o fator 3 contempla toda a dimensão de transformação do tempo prevista por Csikszentmihalyi e ainda dois itens da auto consciência: (a) eu não estava preocupado com o que os outros poderiam pensar de mim. (b) fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter que pensar.

Nas análises da pesquisa de Laneiro (2011) ele afirma que o fator 1, quando analisado no cenário das organizações, está associado a um alto

desempenho enquanto que o fator 2 está associado as experiências gratificantes na organização, o prazer pela tarefa. a primeira configura a a peak performance e a segunda à peak experience.

O terceiro fator, referente à transformação do tempo, parece, tal como na escala aplicada a amostra portuguesa, ser um fator que pode ser considerado importante na organização a partir do momento em que este fator remete para o fenómeno de, durante a execução da tarefa, esta pode ter sido gratificante a ponto de se perder a noção do tempo. No entanto a correta administração do tempo, ter controle do tempo para a realização das tarefas, e realizá-las cumprindo os prazos estabelecidos é um dos fatores importantes para a gestão do stress. (Pellegrini, Calais & Salgado, 2012).

Capítulo 6 - Conclusão

Conforme já descrito anteriormente esta pesquisa teve como objetivos:1) Verificar se a Escala Ótima em Equipa (EROE) se comporta da mesma forma no Brasil que em Portugal; e 2) Se a Relação Ótima em Equipa (ROE) medeia de forma positiva a relação entre o Clima Organizacional Autentizótico (COA) e o Comprometimento Organizacional (CO).

Da mesma forma já havia sido dito que as hipóteses eram: H1. O Clima Organizacional Autentizótico influencia positivamente no compromisso organizacional; H2. O clima autentizótico influencia positivamente a relação ótima no trabalho em Equipa ; H3. A Relação Ótima de Trabalho em Equipa é uma variável mediadora numa relação positiva entre o Clima Organizacional Autentizótico e o compromisso organizacional.

Com este trabalho, pretendemos contribuir para o conhecimento científico sobre a grande importância no fato das organizações manterem e estimularem equipas saudáveis, climas positivos e comprometimento afectivo de seus colaboradores. Promover o comprometimento afectivo é benéfico para a empresa e para que o empregado esteja na organização por sua escolha afectiva e produtiva.

A escolha da visão humanizadora dentro das organizações faz parte da experiência profissional da autora e da suas observações empíricas sobre este fenómeno social durante o desenvolvimento de seus trabalhos como consultora organizacional. Ao longo do tempo, nessa prática profissional, a mesma tem vivenciado muitas experiências negativas com clima insalubre e doentio. Tem também passado por excelentes experiências, em que os profissionais têm procurado criar climas saudáveis, trabalho com felicidade, crescimento pessoal e equipas bem relacionadas, o que transforma esses espaços em lugares onde se tem prazer ao trabalhar.

Com esta pesquisa, foi possível observarmos que certas organizações têm de fato procurado manter um clima mais saudável, num equilíbrio entre um local de responsabilidade profissional e os compromissos e necessidade pessoais, o que contribui muito para o seu desempenho, produzindo bons resultados organizacionais.

Procuramos, assim, contribuir (cientificamente) com os próximos trabalhos teóricos, (estrategicamente) com a possibilidade da construção de modelos mais humanizados dentro das organizações, e (psicologicamente) com a evidenciação da importância que o trabalho tem para a saúde dos atores sociais que compõe o contexto organizacional.

O intuito também foi de colaborarmos com os estudos do clima autenticizótico e sua relação com a equipa e com o comprometimento organizacional e a verificação da constituição do fluxo no trabalho em equipa no Brasil, e em especial, como este se organiza no trabalho em equipa, pois para os trabalhadores o fluxo se traduz em satisfação, comprometimento e realização, visto que ele se fundamenta em algumas das principais teorias sobre o relacionamento entre pessoas e equipas dentro das organizações.

Para isto, a pesquisa empírica levantou dados atuais de análise destes temas mencionados anteriormente, para poder demonstrar a comprovação das hipóteses levantadas e, também para que possam ser utilizadas pelas organizações que queiram ter ganhos, tanto com os resultados económicos quanto com os de humanização e saúde dos trabalhadores.

As conclusões desse trabalho de pesquisa nos leva a crer que os empregados podem trabalhar em ambientes organizacionais e de equipas em que a motivação esteja presente, tanto para o desempenho dos papéis profissionais e familiares, quanto consigo próprios, a partir de um trabalho que lhes permitam manter as condições para seu bem estar.

Para chegar a estas conclusões, efetuamos dois estudos: o primeiro estudo partiu da validação da EROE (escala de relação ótima em equipa) para a população brasileira, e os seus resultados contribuem para perceber e analisar como os brasileiros desenvolvem as relações em equipa e como as percebem; como entendem a importância de trabalhar em equipa e de ter benefícios saudáveis tanto nos resultados económicos como também em suas vidas. A fundamentação teórica teve como destaques (entre outros) os trabalhos de Csikszentmihalyi (2003) e de Laneiro (2011), que preconizam que se pode trabalhar e ser feliz e com “fluxo” estruturando as boas relações intergrupais.

Com esta parte da pesquisa nos foi possível avaliar o quanto que existe de necessidade e de interesse nas organizações brasileiras de conhecerem suas facilidades e dificuldades em relação à dinâmica das equipas, pois 79% das organizações contatadas para a amostra aderiram ao convite para participar da pesquisa. Vale ressaltar aqui que a amostra foi por conveniência, no entanto, não eram empresas clientes da pesquisadora. Todas as que aderiram pediram retorno quanto aos resultados obtidos ao final da pesquisa, argumentando que seria importante conhecer os fatores que as equipas tinham desenvolvido e os que precisavam desenvolver, a fim de obterem relações ótimas em equipa. Tal fato demonstra, segundo Avolio, Walumbwa, e Weber (2009), interesse por parte dos líderes quanto a desenvolverem suas relações de equipa, tornando-as mais saudáveis.

Ao que parece, os líderes estavam à frente da motivação para tornar sua equipa mais harmoniosa em suas relações e ao processo de comunicação e relação com as tarefas. É provável e desejável que a participação na pesquisa servisse de *feedback* das relações da equipa e do próprio líder. Ao final foi encaminhado o resultado via email para os líderes.

Apesar destes dados não pertencerem ao objetivo da pesquisa, eles vêm de outra forma confirmar a importância dos líderes como guardiões e estimuladores das ótimas relações de equipas, uma vez que a EROE fornece um *feedback* sobre como a equipa se percebe e a importância do líder ter este *feedback* para uma relação mais eficaz junto aos seus membros da equipa .

Além disso, tratando-se do conceito de fluxo, é possível afirmar que apesar dele ser um fenómeno experimental, é importante para se obter uma análise do contexto organizacional. Apesar da literatura organizacional ainda dar ênfase ao conceito de *peak performance*, parece que a ocorrência de *peak experience* tem despertado interesse nas organizações que percebem que boas experiências e momentos de satisfação fazem com que os empregados estejam mais saudáveis e produtivos para os desafios do cotidiano.

A realidade organizacional parece estar despertando para a importância da equipa com relações saudáveis, do clima que estimula as boas praticas humanizadora e que o comprometimento se faça não apenas pelo salário mas sim, pela satisfação no

trabalho, auxiliando o homem na expansão da suas capacidades inclusive a de se relacionar com os outros seres humanos.

A validação da EROE, realizada no estudo 1, alargou a aplicabilidade da própria escala mas buscou também ampliar a compreensão da dinâmica relacional de pessoas, grupos no cenário brasileiro. Como no estudo português, a análise confirmatória aponta para a possibilidade de nove fatores interdependentes, que se encontram relacionados e interligados, e que apresentam melhor adequação obtida pela análise na amostra brasileira.

Acreditamos que a análise dos resultados da EROE auxilia a compreensão que trabalhar em Equipa facilita e aprimora os desafios organizacionais como também potencializa o ser humano, renovando suas ideias a partir das convergências e divergências de ideias com diferentes pessoas.

Por outro lado, a análise exploratória do instrumento evidenciou um agrupamento dos itens em 3 fatores, tal como em Portugal. Parece-nos assim que os nossos resultados reforçam os obtidos por Laneiro (2011), em que o sentido do tempo e da auto percepção tendem a distinguir-se de todas as outras dimensões, e demonstram uma coerência entre si. Refletimos que talvez alguns estados em que a percepção do *self* se encontra mais difusa também não conduza a uma percepção do tempo da forma mais usual. Talvez a concentração na tarefa e no prazer que dela derivamos nos permita alhear de nós próprios e dos constrangimentos do tempo, traduzindo uma fusão entre coisa e pessoa, fora do próprio tempo.

Alguns itens da EROE apresentam uma carga factorial abaixo de .40, o que nos indica que deveremos considerar a sua retirada da escala em uma próxima pesquisa. Podemos levantar hipótese sobre algumas questões que apresentaram a carga factorial abaixo de ,40 como, o item “1. Me sinto desafiado pelo trabalho em equipa mas, acredito que as minhas competências me permitem ultrapassar tais desafios” (Desafio e Competência). Talvez este item esteja formulado de maneira dúbia, ou seja, o desafio pode significar uma dificuldade de trabalhar em equipa ou pode o desafio ser entendido como uma organização dos esforços coletivo para buscar resultado em equipa, o que requer as competências individuais para que os esforços seja bem sucedido. Assim pode-se entender desafio como algo interessante a

superar, ou algo "assustador". Aqui reside uma enorme diferença, até porque para entrar em fluxo é necessário que o desafio seja adequado ao conhecimento, e que o próprio indivíduo o sinta assim - ou seja, de certa forma o indivíduo deve acreditar à partida que é capaz de desempenhar a tarefa que irá desempenhar. Caso contrário, as hipóteses de ocorrer fluxo encontram-se seriamente comprometidas. Se alguns participantes entenderam a questão num sentido, e outros no outro sentido, isso pode enfraquecer o item. Ao final desta pesquisa, tivemos conhecimento que um dos participantes referiu isso mesmo, durante uma das recolhas de Ribeiro (2014) em Portugal.

O item "11. As coisas pareciam estar acontecendo automaticamente" (Ação e Percepção) nos parece que a hipótese, semelhante a anterior, pode ser entendida em sentidos bastante diversos, e isso pode debilitar a qualidade do item, e a sua carga fatorial. A hipótese é que as coisas acontecem automaticamente pode ser entendido como uma falta de atenção ao fato que ocorre.

As diferenças de percepção sobre os itens da EROE não foram detetadas no pré-teste, eventualmente devido à amostra escolhida. Assim, para o futuro devemos reescrever alguns itens.

Aqui também é importante realçar a aproximação dos itens que se referem a uma alteração do estado de consciência, quer de si mesmo quer da passagem do tempo, constituindo um fator distinto. Esta percepção da alteração do estado de consciência, de si mesmo e da passagem do tempo pode ser pesquisado no futuro com as habilidades sociais, a auto percepção e a suas influências no fluxo de trabalho em equipa.

Aparentemente a grande distinção que os participantes sentem na sua vida é entre a sua percepção alterada de si mesmos e do tempo, e todas as outras dimensões se encontram grandemente relacionadas e interligadas, numa espécie de amálgama. Aprofundar este tema também fará parte de uma nova pesquisa.

Quanto à parte da pesquisa que estudou os conceitos de COA e CO, foram seguidos os instrumentos semelhantes à pesquisa de Rego e Souto (2004), nas quais as características do clima autenticizótico explicam o comprometimento dos empregados de uma organização.

A hipótese sobre o Clima Organizacional Autentizótico influenciando positivamente no compromisso organizacional foi confirmada e também verificamos que o Clima Organizacional Autentizótico influencia positiva e significativamente o fluxo no trabalho em equipa como havia sido postulado. Ratifica que após 11 anos da primeira pesquisa quanto mais o clima é autentizótico mais o comprometimento afectivo aumenta.

Concluiu-se que um clima autentizótico nas organizações é a estratégia para que exista salubridade entre atores organizacionais, principalmente a formação de relações ótimas em equipa, pois as mesmas são um fator mediador entre o clima organizacional autentizótico e o comprometimento organizacional.

Concluiu-se, também a importância do clima autentizótico na equipa. O clima afeta a equipa e é por ela afetada. Este ciclo entre clima e equipa, também se verificou que a Relação Ótima em Equipa influencia de forma positiva o Comprometimento Organizacional, assim como o Clima Autentizótico influencia positivamente o comprometimento afectivo. Considera-se também que o entendimento entre o efeito dos climas organizacionais positivos para o desempenho e para a facilitação do fluxo no trabalho em equipa, assim como o comprometimento afectivo em que a saúde e felicidade do trabalhador são respeitadas, é possível.

O bem estar dos trabalhadores, tanto em seu aspeto social, quanto emocional, é um dos desafios encontrados pela liderança já que nem sempre estão preparados para tal incumbência.

Apesar deste trabalho ter trazido contribuições para o campo científico ele não esgotou as possibilidades de investigação em muitos outros detalhes do fenómeno estudo. Acredita-se ter contribuído para um conhecimento mais profundo do clima autentizótico, do comprometimento organizacional e das relações ótimas em Equipa e do conceito de fluxo.

Uma das possibilidades de investigação num futuro seria a de aprofundar os estudos com jovens adultos que iniciam no mundo profissional, relacionando o comprometimento, o clima organizacional autentizótico e as relações ótimas em equipa. Os recém egressos no papel profissional tem sido um desafio para as organizações brasileiras, carecendo de pesquisas acadêmicas.

Diante dos resultados apurados com os estudos realizados, pode-se chegar à conclusão, no Brasil como em Portugal, de uma interdependência dos fatores da EROE que acedem a um fluxo ótimo em equipa, semelhante ao que o modelo teórico originário de Csikszentmihalyi e Privette (1983, 1992) e desenvolvido por Laneiro (2011).

Também se concluiu que há uma relação parcialmente mediadora da EROE entre o COA e o CO no que demonstra a contribuição ao cenário das intervenções organizacionais que pretendem obter resultados positivos no que diz respeito à promoção da saúde dos trabalhadores. Os resultados indicam-nos que o efeito mediador do fluxo no modelo considerado é estatisticamente significativo, e que aumenta o efeito positivo que o clima organizacional autenticizótico detém sobre o compromisso organizacional. O clima organizacional autenticizótico explica 10% da variância do fluxo no trabalho em equipa. O efeito combinado do clima organizacional autenticizótico e do fluxo no trabalho em equipa explicam 18% da variância do o comprometimento organizacional.

Estes resultados indicam-nos que o efeito mediador do fluxo no modelo considerado é estatisticamente significativo, e que aumenta o efeito positivo que o clima organizacional autenticizótico detém sobre o compromisso organizacional. Podemos concluir que as organizações brasileiras que potencializam as equipas com relações saudáveis, elas estão na direção de obter os resultados favoráveis com pessoas saudáveis dentro de um clima positivo e profissionais comprometidos afectivamente e, conforme os estudos empíricos pessoas com bem estar.

Concluimos pois que o comprometimento afectivo se associa com todas as dimensões do clima autenticizótico demonstrando a importância do clima positivo ao comprometimento afectivo do trabalhador, já que o comprometimento normativo não se associa a todos os fatores do clima autenticizótico. Rego e Souto (2004)

A finalização desta tese demonstrou que as hipóteses levantadas no início foram verificadas e comprovadas pelos estudos realizados.

Isto leva-nos a crer que próximos trabalhos possam partir destes pressupostos e alcance novos objetivos. Uma proposta futura seria aprofundar a Escala de Relações

Ótima em Equipa em pesquisas específicas relacionadas com outros construtos teóricos organizacionais e psicológicos.

7. Referências Bibliográficas

- Abraham, J. (2005). Modes of Flexible Organization and Management of Knowledge. The Case of Autonomous Teams. *Gestion 2000*, 22(3), 15-34.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197. doi:10.1080/0958519021000029072
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Akaike, H. (1973). Information theory and an extension of the maximum likelihood principle. In Petrov, B.N. e Csaki, F. [Eds.]. *Proceedings of the 2nd International Symposium on Information Theory*. Budapest: Akademiai Kiado, 267–281.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317–332.
- Albuquerque, A.S., & Tróccoli, B.T. (2004). Desenvolvimento de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria em Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). *Grupos e equipas de trabalho nas organizações*. Retrieved from tupi.fisica.ufmg.br.
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461. doi:10.1348/0963179042596469
- Almeida, I.R., Bidart, M.C.N., & Yamaguti, L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração da UFSM. Brazilian Journal of Management*.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 448-454.

- Amorim, T., & Amorim, A. N. (2008). *Entre Magos e Magias: como gestores e líderes se efetivam na organização*. XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 32. Amsterdam: Springer. doi:
10.1007/978-94-007-5571-0
- Anderson, N., & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C
- Anderson, T.W. (1984). *An introduction to multivariate statistical analysis*. West Sussex: John Wiley e Sons.
- Arbuckle, J.L. (1996). *Full information estimation in the presence of incomplete data*. In G.A. Marcoulides e R.E. Schumacker [Eds.]. *Advanced structural equation modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Arbuckle, J.L. (1994a). *Advantages of model-based analysis of missing data over pairwise deletion*. Paper presented at the RMD Conference on Causal Modeling, West Lafayette, IN.
- Arbuckle, J. L. (2007). *AMOS (Version 7) [Computer software]*. Chicago: SPSS.
- Argyle, M. (1999). *Causes and correlations of happiness*. In D. Kahneman, E., Diener; & N. Schwarz (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 353- 373). New York: Basic.
- Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture, and well-being: how do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives?. *Journal of Happiness Studies*, 11(2), 205-223. doi:10.1007/s10902-008-9132-3
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Avey, J. B., Patera, J.L., & Braadley, J. W. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership e Organizational Studies*, 13, 42-60. doi:10.1037/a0016998
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes.

- Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Baker, W. B., & Gunderson, R. (2005). *Zingerman's community of businesses (Case)*. Ann Arbor: Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan. doi:10.1177/0021886308314703
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 26-44. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.001
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke e C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Abingdon, UK: Routledge. Work engagement.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Where to go from here: integration and future research on work engagement*. In A. B., Bakker, M. P. Leiter (Orgs.), *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*, (p. 181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi:10.1080/1359432X.2010.485352

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Balducci, B., & Kanaane, R. (2013). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia Boletim, *Academia Paulista de Psicologia*, 27(2).
- Balsanelli, A. P., Cunha, I. C. K. O., & Whitaker, I. Y. (2009). Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com o perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. *Rev Lat Am Enferm*, 17(1), 28-33.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. doi:10.1108/02683941011023749
- Baral, R., & Bhargava, S. (2011). Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations. *Journal of Indian Business Research*, 3(4), 220-243. doi:10.1108/17554191111180573
- Barbieri, J. C. (2014). A prática da Gestão de Operações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5). doi:10.1590/S0034-759020140503
- Baron, R. M., & 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.
- Barradas, C.S.G. (2013). *Preditores da Virtuosidade Organizacional: um estudo no 3º setor*. (Master's thesis, Technical University of Lisbon Repository). Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/5894>
- Barreto, L. M. T. S., Silva M. P., Fischer, A.L., Albuquerque, L.G., & Amorim, W.A. (2011). Temas Emergentes em Gestão De Pessoas: Uma Análise Da Produção Acadêmica . *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 215 -232.
- Basto, I. S. (1998). Significado e sentido do trabalho docente. *Caderno CEDES*, 19(44), 19-32. doi:10.1590/S0101-32621998000100003

- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Doctoral thesis, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil).
- Bastos, A. V. B. (2002). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2). doi:10.1590/S0034-75902002000200003
- Bauman, Z. (2009). *A arte da vida*. Ed. Zahar.
- Baumann, N., & Scheffer, D. (2011). Seeking flow in the achievement domain: The achievement flow motive behind flow experience. *Motivation and Emotion*, 35, 267– 284. doi:10.1007/s11031-010-9195-4
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2007). Recommendations for the cross-cultural adaptation of the DASH & QuickDASH outcome measures. *Institute for Work & Health*, 1(1), 1-45.
- Beauregard, T. A. (2011). Direct and indirect links between organizational work–home culture and employee well-being. *British Journal Of Management*, 22(2), 218-237. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, L. B. (1979). Measurement of gratifications. *Communication Research*, 6, 54–73. doi:10.1177/009365027900600104.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. In H. J.Klein, T. E. Becker, & J. P.Meyer (Eds.), pp. 37-68. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419– 452). New York, NY: Routledge/Taylor.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. doi:10.1177/0021886306296602

- Bido, D. D. S., Godoy, A. S., Araujo, B. F. V. B. D., & Louback, J. C. (2010). The articulation among individual, group and organizational learning: a study in the industrial environment. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 68-95. doi:10.1590/S1678-69712010000200004
- Binkley, S. (2011). Happiness, positive psychology and the program of neoliberal governmentality. *Subjectivity*, 4(4), 371-394. doi:10.1057/sub.2011.16
- Bishop, J. W., Scott, D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables A Multifoci Approach across Different Team Environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180. doi:10.1177/1059601103255772
- Bittencourt, C. & colaboradores (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Blanch, J. M. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. In J. M. Blanch (Org.), *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos* (pp. 19-148). Barcelona: UOC.
- Borges, L. B. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade e A. V. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 2(1), 37-47.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249–269. doi:10.1007/s1551-005 5904-4.
- Buchanan, D. (2013). Getting the story straight: Illusions and delusions in the organizational change process. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 2(4).
- Buchanan, T. (1985) Leisure Sciences: *An Interdisciplinary Journal*, 7(4), 401. doi:10.1080/01490408509512133

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi:10.2307/2391809
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(1), 42-60.
- Burke, R. J., Cooper, C. L., & Biron, C. (2013). *Creating healthy workplaces: Interventions that reduce stress, improve individual well-being, and organizational effectiveness*. Gower Publishing.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework", *Journal of community psychology*, 26(6), 509-532.
- Buss, P. (2003). O conceito de saúde e a diferença entre prevenção e promoção. In: Czeresnia D., Freitas CM, *Promoção da saúde: conceito, reflexões, tendências*. Fiocruz, Rio de Janeiro.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*, pp. 3-13. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K.S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ch. 23). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D., e Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. doi:10.1177/0002764203260209

- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance The Rocky Flats story*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., & Caza, A. (2008, June). *Positive organizational scholarship: what does it achieve?*. In 1st IESE Conference, "Humanizing the Firm & Management Profession", Barcelona, IESE Business School.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:10.1177/0021886310395514
- Cameron, K.S., & Spreitzer, G.M. (2012). What is positive in positive organizational scholarship. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Campbell, D.T., & Stanley, J. (1979). *Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa*. São Paulo, EPU_EDUSP, 1979. 138p.
- Cantone, J. A. (2012). How positive psychology and appreciative inquiry can improve your organization. *Psyccritiques*, 57(27), doi:10.1037/a0028908
- Carneiro, J. M., Scariot, F., Yanaguizawa, M., Bello, F., & Bernartt, M. L. (2007). Clima e Cultura Organizacional. *Synergismus scyentifica UTFPR*, 2(1).
- Carochinho, J.A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudaimonia* (Doctoral thesis, Faculdade de psicologia, Universidade de santiago de compostela, Santiago de Compostela, Espanha).
- Carta de Ottawa. Primeira Conferência Internacional sobre promoção da saúde; novembro de 1986; Ottawa; Ca. In: Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Políticas de Saúde. Projeto Promoção da Saúde. *Declaração de Alma-Ata; Carta de Ottawa; Declaração de Adelaide; Declaração de Sundsvall; Declaração de*

- Santafé de Bogotá; Declaração de Jacarta; Rede de Megapaíses; Declaração do México. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2001. p. 19.3.*
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Carvalho-Silva, A. R. (2008). *Clima social da organização, motivação e aprendizagem no trabalho*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.
- Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: More than reciprocity, it is also a question of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167. doi:10.1027/1866-5888/a000112
- Chantal, J. (1996). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., e López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*. 2a edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962-973. doi:10.1037/a0034269.
- Coleta, J. A. D., & Coleta, M. F. D. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Avaliação Psicológica*, 4(2), 173-182.
- Collins, A. L., Sarkisian, N., & Winner, E. (2009). Flow and happiness in later life: An investigation into the role of daily and weekly flow experiences. *Journal Of Happiness Studies*, 10(6), 703-719. doi:10.1007/s10902-008-9116-3.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 633-646. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.633.

- Compton, W. C., & Hoffman, E. (2012). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Flourishing*. Cengage Learning.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524. doi:10.1093/occmed/kqn124
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In Cooperrider, D.L., Sorenson, P. F., Whitney, D., & Yeager, T. F. (Eds.), *Appreciative Inquiry* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing. *Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Coutinho, M. C. (2009). Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2). ISSN 1516-3717.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393. doi:10.1177/0001699306071680
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. The Jossey-Bass Behavioral Science Series. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Google Scholar.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper & Row. Google Scholar.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *A psicologia da felicidade*. São Paulo: Saraiva
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Finding Flow*. New York: Harper Collins, 1996.
- Csikszentmihalyi, M. (1997a). *Finding flow*. Psychology today, 4.
- Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821-827. doi:10.1037/0003-066X.54.10.821
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, flow and economic equality. *American Psychologist*, 55(10), 1163-1164. doi:10.1037/0003-066X.55.10.1163
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Fluir*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Csikszentmihalyi, M., and Larson, R. (1987). Validity and reliability of the experience-sampling method. *The Journal of nervous and mental disease*, 175(9), 526-536.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Books.

- Csikszentmihalyi, M. (2012a). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (2012b). *Handbook of research methods for studying daily life*. In M. R. Mehl, e T. S. Conner (Eds.). Guilford Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow*. In *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (pp. 227–238). Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-017-9088-8
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*. 56(5), 815-822. doi:10.1037/0022-3514.56.5.815
- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 185-199.
- Cunha, J. C. R. (2013). Da abordagem Orff-Schulwerk ao desenvolvimento do 'eu musical': flow em processos de ensino/aprendizagem de educação musical. (Doctoral thesis, Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro).
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1a edição). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha, & Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.a Edição. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., & Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. *European Management Journal*, 28 , 85-94. doi:10.1016/j.emj.2009.04.006
- Cunha, M., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos: uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C. (2007). *Organizações Positivas* (1a ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A., & D'Oliveira, T. (2006). Organizational spiritualities: An ideology-based typology. *Business e Society*, 45(2), 211-234. doi:10.1177/0007650306286737
- D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383. doi:10.1002/hrdq.1209

- Dalton, R., A. Cairns, M., Canavan, R., Downey & A. Fowler (1995), Human Resource Management and employee turnover and transfer: What we know is not always what we need. In G. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 615-629). Cambridge: Blackwell Business.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5(2). doi:10.5539/ijbm.v5n2p159
- Dansereau Jr, F. & Alutto, J. A. (1990). Level-of-analysis issues in climate and culture research. In: B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 193-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Davel, E. (2010). *Gestão com pessoas e subjetividade*. S.Paulo, Atlas.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103. doi:10.1080/095851904200029596
- De Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School.
- De Geus, A. (2002). *The living company*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Debus, M. E., Sonnentag, S., Deutsch, W., & Nussbeck, F. W. (2014). Making flow happen: The effects of being recovered on work-related flow between and within days. *Journal Of Applied Psychology*, 99(4), 713-722. doi:10.1037/a0035881
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32. doi:10.1037/a0017328
- Deci, E. L., & Ryan, L. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Deci, E. L., & Ryan, L. M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions Contemporary *Educational Psychology* 25, 54–67 doi:10.1006/ceps.1999.1020

- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280. Retrieved from psycnet.apa.org/psycinfo/2006-08779-005.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 147-163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295. doi:10.1002/job.760
- Deming, W. E. (1990) *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- Deming, W. E. (2000). *The new economics: for industry, government, education*. MIT press. 2ª ed original. ISBN 02 262-541165
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista Psicologia*, 3(2), 185-213. ISSN 1984-6657
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dessen, M. C., & Paz, M. (2010a). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Dessen, M. C., & Paz, M. (2010b). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2).
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668. doi:10.1177/0001839213510151.
- Dias, J. H. (2011). *Organizações autenticizóticas e eficácia organizacional*.. (Dissertação de mestrado, Lisboa). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/4426>

- Diener, E., Oishi, S., e Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31. doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x
- Dolan, S. (2006). *Estresse, auto-estima, saúde e trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitmark.
- Domingues, A.C.G.E. (2011). *Comprometimento organizacional e intenção de abandono dos agentes em geriatria* (Master's thesis, Universidade do Porto). Retrieved from <http://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/45733/2/ANA%20DOMINGUES.pdf>.
- Donaldson, S. I. (2011). *Determining What Works, if Anything, in Positive Psychology. Applied Positive Psychology: Improving Everyday Life, Health, Schools, Work, and Society, 1*.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. doi:10.1080/17439761003790930
- Donnelly, J. H., Jr. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: McGrawHill.
- dos Santos, A. M. A. F., Leal, S. C. H., & Oliveira, M. D. F. N. J. (2011). O efeito mediador dos climas autenticizóticos na relação entre as percepções de responsabilidade social e o empenhamento afetivo: um estudo empírico. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42-52. doi:10.1037/a0030635.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal Of Counseling Psychology*, 61(4), 605-615. doi:10.1037/cou0000042.

- Dulk, I., Doorne-Huiskes, A. V., Schippers, J., (1999). Organizações 'amigas da família'. Uma comparação internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*. Lisboa: CIES-ISCTE. Retrieved from www.repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1). Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008&lng=pt&tlng=pt.
- Easterbrook, G. (2003). *The progress paradox: How life gets better while people feel worse*. United States of America: Random House Trade Paperbacks.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Ehrenreich, B. (2009). *Bright-Sided: How the Relentless Promotion of Positive Thinking Has Undermined America*. New York: Metropolitan Books.
- Elleman, P. (2008). *Confiança dá medo. Transformando a cultura do ambiente de trabalho: a perspectiva do Great Place to Work*. São Paulo: Biz Primavera Editorial.
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172. doi:10.1007/s11031-008-9102-4
- Engeser, S., & Manier, D. (2013). *Life in the Here and Now: Enjoyment Versus Happiness. A Review of Advances in Flow Research*. Stefan Engeser (Ed.). New York, NY: Springer Science. doi:10.1037/a0031193
- Erdmann, A. L., Andrade, S. D., Mello, A. L. S. F., & Meirelles, B. H. S. (2006). Gestão das práticas de saúde na perspectiva do cuidado complexo. *Texto Contexto Enferm*, 15(3): 483-91.
- Erceg-Hun, D. M., & Mirosevich, V. M. (2008). Modern robust statistical methods: An easy way to maximize the accuracy and power of your research. *American Psychologist*, 63(7), 591-601. doi:10.1037/0003-066X.63.7.591

- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. doi:10.1080/03637750903310360
- Fator, T. (2010) *A Teoria Psicodramática e o desenvolvimento do papel profissional*. Retrieved from <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/131>.
- Felin, T., Zenger, T. R., & Tomsik, J. (2009). The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital. *Human Resource Management*, 48(4), 555-570. doi:10.1002/hrm.20299
- Fernandes, E. C., & Boog, G. G. (1984). Gerência de recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. *Revista de Administração*, 18(4), 88- 90.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. D. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE.
- Figueira, D. D. J. G. (2014). *Relação entre o comprometimento organizacional eo comprometimento profissional: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. doi:10400.5/6605
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration In Social Work*, 31(3), 63-94. doi:10.1300/J147v31n03_05
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces*. New York: Quorum Books.
- Fisher, C.D. (2010) "Happiness at work" *International journal of management reviews*, 12 (4), 384-412. Retrieved from http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304
- Fleury, M. T. L., e Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196. doi:10.1590/S1415-65552001000500010

- Fonseca, F. (1980). *JS Psicodrama da loucura*. São Paulo: Ágora.
- Forehand, G. & Gilmer, B.H. (1964). Environmental variations. In *Studies organizational behavior. Psychological Bulletin*, 62. doi:10.1016/0030-5073(77)90057-5
- Fortuna, C. M., Mishima, S. M., Matumoto, S., & Pereira, M. J. B. (2005). O trabalho de equipa no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(2), 262-268. doi:10.1590/S0104-11692005000200020
- Foster, S. L., & Lloyd, P. J. (2007). Positive psychology principles applied to consulting psychology at the individual and group level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 30.
- Franco, J. H. e Santos, J.N. (2010). Um estudo da relação entre o trabalho em equipa e a aprendizagem organizacional. *Gestão de Sociedade*, 4(9). Retrieved from <http://face.ufmg.br/revista/index.php/gestaoesociedade/article/viewArticle/1237>
- Freire, P. (1971). *Papel da educação na humanização*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freitas, M. E. (2002). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey.. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Fry, A. (2001). Proper hiring can foster 'happiness' in workplace. *Austin Business Journal*. Retrieved from <http://www.bizjournals.com/austin/stories/2001/02/19/smallb4.html>
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2004). *Trabalho qualificado: quando a excelência e a ética se encontram*. Porto Alegre: Artmed.
- Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Blanco, L. M., & Cooper-Thomas, H. D. (2013). La relación entre interacción familia-trabajo, agotamiento relacionado con el trabajo, distanciamiento y significado de la vida: estudio del

- bienestar emocional a nivel diario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 169-177. doi:10.5093/tr2013a23.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Geare, A., Edgar, F., & Honey, K. (2011). The Employment Relations Act 2000: A brief overview and suggested changes. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 36(2), 33-44.
- Geigle, D. (2012). Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review. *Business & Management Review*, 2(10).
- Gillespie, B. M., Chaboyer, W., Longbottom, P., & Wallis, M. (2010). The impact of organisational and individual factors on team communication in surgery: A qualitative study. *International Journal Of Nursing Studies*, 47(6), 732-741. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.11.001
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300-329.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management review*, 13(1), 133-137.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794. doi:10.1007/s10488-007-0148-5.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhador com Inteligencia Emocional*. Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R., e McKee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gomes Filho, A.C.C. (2010). Gerenciamento de equipas virtuais. *Revista Capital Universidade Estadual do Centro-Oeste*. Retrieved from <http://revistas.unicentro.br/>

- Gomes Menezes, I., & Passos Gomes, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1). doi:158-179.677-11682010000100011
- Gomes, A. C. C., Lopes, C. B. D. S. (2010). Comunicação e eficácia numa equipa virtual: regras e afinidade. *Gestão e Desenvolvimento*. Viseu, 73-98. Retrived: <http://hdl.handle.net/10400.14/9112>
- Gomes, S. S., Leite, G. S., Pedrinelli, V., Ferreira, R., & Brandão, R. (2012). Fluxo no para-atletismo. Motricidade, *Santa Maria da Feira*, 8(S2), 985-992.
- González-Romá, V., & Gamero, N. (2012). Does positive team mood mediate the relationship between team climate and team performance?. *Psicothema*, 24(1), 94-99. ISSN ISSN 0214 – 9915.
- Gouldner, A. W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Goudswaard, A., Verbiest, S., Prenen, P. e Dhondt, S. (2013). Creating Successful Flexible Working Time Arrangements: Three European Case Studies. *Employment Relations Today*, 40(3), 19-33. doi:10.1002/ert.21418.
- Gouveia, M.J. P. M. (2011) *Flow disposicional e o bem-estar espiritual em praticantes de Atividades físicas de inspiração oriental*. (Doctoral thesis, Instituto Universitário) Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.12/1226>.
- Grawitch, M. J., Maloney, P. W., Barber, L. K., & Mooshegian, S. E. (2013). Examining the nomological network of satisfaction with work–life balance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(3), 276-284. doi:10.1037/a0032754.
- Grusky. O. (1966) Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503. doi:10.2307/2391572
- Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team networks and team identification: The role of leader-member exchange. *Social Behavior And Personality*, 41(7), 1115-1123. doi:10.2224/sbp.2013.41.7.1115
- Guimarães, V. F.; Martins, M. C. F. (2008) Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipa . *Rev. Psicol.*,

- Organ. Trab*, 8(2). Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>. ISSN 1984-6657.
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., & Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal Of Advanced Nursing*, 7, 1601-1614. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.05990.x
- Gutwin, C., & Greenberg, S. (2002). A descriptive framework of workspace awareness for real-time groupware. *Computer Supported Cooperative Work*, 11(3-4), 411-446.
- Gutwin, C., Greenberg, S., & Roseman, M. (1996). Workspace awareness in real-time distributed groupware: Framework, widgets, and evaluation. In *People and Computers* (pp. 281-298). London: Springer-Verlag.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal Of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Ariel*, 129, 32-197.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4).
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. doi:10.1080/02678370802379432.
- Hall, R. H., Hass, J. E., & Johnson, N. J. (1967). An examination of the Blau-Scott and Etzioni typologies. *Administrative Science Quarterly*, 12, 118-139.
- Hamburg-Coplan, J. (2009). How positive psychology can boost your business. *Businessweek*. Retrieved from <http://www.businessweek.com/magazine/content>

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Harris, C. & Beyerlein, M. (2003). Team-based organization: Creating an environment for team success. In M. West, D. Tjosvold, e K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley e Sons.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. In: Keys, C.; Haidt J.. *Flourishing: the positive person and the good life*, 205-224. Washington D.C.:American Psychology Association.
- Hersey, R. B. (1932). *Workers' emotions in shop and home; a study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Oxford, England: Univ. Pennsylvania Press
- Hertzog, C., Kramer, A. F., Wilson, R. S., & Lindenberger, U. (2008). Enrichment effects on adult cognitive development: Can the functional capacity of older adults be preserved and enhanced? *Psychological Science in the Public Interest*, 9, 1–65.
- Hess, E. D., & Cameron, K. S. (2006). *Leading with Values: Positivity, Virtue, and High Performance*. Cambridge: University Press.
- Heyne, K., Pavlas, D., & Salas, E. "An Investigation on the Effects of Flow State on Team Process and Outcomes," *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 475-479.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 479–485. doi:10.1037/a0028949.
- Hodge, K., Lonsdale, C., & Jackson, S. A. (2009). Athlete engagement in elite sport: An exploratory investigation of antecedents and consequences. *Sport Psychologist*, 23(2), 186.
- Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Hofsted, G. (1991). *Culturas Organizacionais*. Edições Sílabo.

- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 75-89.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Holland, S., Gaston, K., & Gomez, J. 2000. Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2, 231-259.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage publications.
- Hrebiniak, L. G., e Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573. Retrived: <http://ri.uepg.br : 8080/riuepg //handle/123456789/733>.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366. doi:10.1111/j.1559-1816.1996.tb00075.x
- Hut, J., & Molleman, E. (1998). Empowerment and team development: Team Performance Management: *An International Journal*, 4(2), 53-66.
- Illich, I. (1983). *Sociedade Sem Escolas*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes

- Ismail, K., Jafri, S. K. A., & Khurram, W. (2011). An evaluation of positive organizational behavior in Banking Sector of Pakistan: Role of Organization based self-esteem and Organizational Supports. *Far East Journal of Psychology and Business*, 4(1), 1-16.
- Jackson, S. A., & Roberts, G. C. (1992). Positive performance states of athletes: Toward a conceptual understanding of peak performance. *Sport Psychologist*, 6(2).
- Jackson, S.A. (1992). Athletes in flow: a qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4(2), 161-180. doi:10.1080/10413209208406459
- Jackson, S.A., & Marsh H. (1996). Development and validation of scale to measure optimal experience: The “flow” State Scale. *Journal of Sport Exercise Psychology*, 17-35, 1996.
- Jackson, S.A., & Csikszentmihalyi I, M. (1999). *Flow in Sports: the key to optimal experiences and performances*. United States of America: Human Kinetics.
- Jackson S. A. (2000). *Joy, Fun and “Flow” State in Sport*. United States of America: Human Kinetics.
- Jackson, S. A., and Eklund, R.C. (2002). Assessing flow in physical activity: The Flow State Scale-2 and Dispositional Flow Scale -2. *Journal of Sport e Exercise Psychology*, 133 – 150.
- Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (2002). *Fluir en el deporte. Claves para las experiencias y actuaciones óptimas* (Vol. 70). Editorial Paidotribo.
- Jackson, S. A., Zervas, Y., & Karteroliotis, K. (2007) Flow Experience and Athletes’ Performance With Reference to the Orthogonal Model of Flow The Sport Psychologist, *Human Kinetics*, 21, 438-457. ISSN 1543-2793.
- Jackson, S. A., & Kimiecik, J. C. (2008). The flow perspective for optimal experience in sport and physical activity. In *Advances in Sport Psychology*. (pp. 377-399). Champaign: Human Kinetics
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and

- behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113. doi:10.1016/0030-5073(76)90008-8.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Jones, A. P., e James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23, 201-250.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. United States of America: Paperback .
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Kawabata, M., & Mallett, C. J. (2011). Flow experience in physical activity Examination of the internal structure of flow from a process-related perspective. *Motivation And Emotion*, 35(4), 393-402. doi:10.1007/s11031-011-9221-1
- Keller, J., & Landhäußer, A. (2012). The flow model revisited. In *Advances in flow research*, 51-64. Springer New York.
- Kenny, D. A., & Baron, R. M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, 1173-1182.
- Kets De Vries, M. (1996). Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14(5), 486-493. doi:10.1016/0263-2373(96)00042-4.
- Kets De Vries, M. F. (1997). *Liderança na organização: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Kets De Vries, M. (2000). The business graduation speech: Reflections on happiness. *European Management Journal*, 18(3), 302-311. doi:10.1016/S0263-2373(00)00012-8.

- Kets de Vries, M. F. R. (2001), Creating Authentizotic Organizations: Well-funcioning Individuals in Vibrant Companies, *Human Relations*, 54 (1), 101-111. 9 Kets De Vries, M.F.R.&
- Kets De Vries, M. (2004). Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200. doi:10.1016/j.emj.2004.01.008.
- Kets de Vries, M. (2011). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. London: John Willey & Sons.
- Kets de Vries, M. (2013). *O efeito do Porco-espinho: o coaching executivo e os segredos para construir times de alto desempenho*. São Paulo: DVS Editora.
- Kets de Vries, M. R. (2014). *Dream journeys: A new territory for executive coaching*. France: INSEAD.
- Kets De Vries, M., Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120. doi:10.1016/0263-2373(95)00055-0.
- Kets De Vries, M., Balazs, K. (1998). Beyond the quick fix: The psychodynamics of organizational transformation and change. *European Management Journal*, 16(5), 611-622. doi:10.1016/S0263-2373(98)00037-1.
- Kets De Vries, M., Balazs, K. (2005). Organizations as optical illusions: A clinical perspective on organizational consultation. *Organizational Dynamics*, 34(1), 1-17. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.11.006.
- Kets de Vries, M. F., Guillen, L., & Korotov, K. (2009). *Organizational Culture, Leadership, Change, and Stress*. France: INSEAD. doi:10.2139/ssrn.1338709
- Khasawneh, S. (2011). Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 687-700. ISSN: 0951-354X.
- Kilimnik, Z.M.; Sant'Anna, A.S.; Oliveira, L. C. V.; Barros D. T .R. (2008). Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1) . ISSN 1679-3390.

- Kim, S.-W., e Mueller, C. W. (2011). Occupational and organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations*, 38(1), 3–36. doi:10.1177/0730888410383367.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2000). Understanding why team members won't share – an examination of factors related to employee receptivity to team-based rewards. *Small Group Research*, 31, 175-209. doi: 10.1177/104649640003100203.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. United States of America: Paperback.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1994). *Credibilidade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. doi:10.1177/001872679104400304
- Kunkel, F. I. R., & Vieira, K. M. (2012). Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo Junto aos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, 28(83). doi:10.13037/gr.vol28n83.1789
- Land, C., & Taylor, S. (2010). Surf's up: Work, life, balance and brand in a new age capitalist organization. *Sociology*, 44(3), 395-413. doi:10.1177/0038038510362479.
- Laneiro, T. R. (2011). *Climas organizacionais autênticos. Estratégia de coping, equipa s de elevado desempenho e experiência ótima* (Doctoral thesis, Universidade de Algarve, Algarve, Portugal).
- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military Psychology*, 20(4), 219. doi:10.1080/08995600802345113.
- LaTaille, Y (2000). Para um Estudo Psicológico das virtudes morais. *Educação e Pesquisa*, 26(2), 109-121.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799.

- Lee, J., Kim, Y., & Kim, M. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance. Empirical validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.
- Léger, P. M., Sénécal, S., Aubé, C., Cameron, A. F., Guinea, A. O., Brunelle, E., Courtemanche, F., Davis, F. & Cronan, P. (2013). The Influence of Group Flow on Group Performance: A Research Program. *Proceedings of the Gmunden Retreat on NeuroIS*.
- Leiter, M. P. (2012). Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis. *SpringerBriefs*, 8. doi:10.1007/978-94-007-5571-0.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well-being*, 3, 91-134.
- Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Laschinger, H. K. S. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425-434. doi:10.1037/a0029540.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258-1274. doi:10.1037/a0024442.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1998). "The 100 best companies to work for in America", *Fortune*, January 12, 26-35. Levering, R. & Moskowitz, M. (1998), 84.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (2000). "The 100 best companies to work for", *Fortune*, January 8, 58-69. Levering, R. & Moskowitz, M. (2002).
- Levering, R., & Moskowitz, M. (2003). "The 100 best companies to work for". *Fortune*, 147(1), 127.
- Levering, R., Moskowitz, M., & Garcia, F. (2000). "The 100 best companies to work for". *Fortune*, 141(1), 82-110.
- Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts e field theory in social science* (5th ed). Washington: American Psychological Association.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. xx 346 pp.

- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress: A quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 209-239. doi:10.1002/job.435.
- Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family friendly” organization. *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, 221-244.
- London, M., & Sessa, V. I. (2007). How groups learn, continuously. *Human Resource Management*, 46(4), 651-669.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 33(2):143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). Inquiry unplugged: Building on Hackman's potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 323-328.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
- Lyman, A. (2010). *Criar confiança: o esforço vale a pena. A perspectiva do Great Place to Work*, 273-300. São Paulo: Biz.
- Macedo, I. C. (2008). *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afetivo no Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações* (Master's thesis). Available

- from Instituto Universitário de Lisboa database. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1153>
- Machado, H.V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise *Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Contemporânea*, 7. doi:10.1590/S1415-65552003000500004.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good . . . And does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. doi:10.2139/ssrn.1866371.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. D. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento organizacional e Gestão*, 13(1), 37-54.
- Martins, M. C. F. do, Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Souza, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico*, 4(1), 37-60. ISSN 1984-6657.
- Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A. & Rivero, C. (2007). *Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais*. In *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*,13(1), 115-136.
- Marx, K. (1983). *Trabalho alienado* (Primeiro manuscrito) In E. Fromm (Org.), *O conceito marxista de homem*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. (3rd ed). New York: Longman.
- Maslow, A. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. New York: Harper e Brothers.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper e Row.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Matthews, R. A., Wayne, J. H., & Ford, M. T. (2014). A work–family conflict/subjective well-being process model: A test of competing theories of longitudinal effects. *Journal Of Applied Psychology*, 99(6), 1173-1187. doi:10.1037/a0036674.

- McCullough, M. E., & Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*(1), 1-10. doi:10.1521/jscp.2000.19.1.1.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Medeiros, C. A. F. e Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Rev. Adm. Contemp.*, 2(3), 67-87. ISSN 1982-7849.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T. (2013). Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(5).
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1991). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. ISSN 1982-7849.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Padrões De Comprometimento Organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Encontro Anual Da Anpad*, 22.
- Medeiros, C. A., Enders, W. T., Sales, I. D. O., Oliveira, D. L. F., & Monteiro, T. C. (1999). *Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional*. Paper presented at Anais do XXIII ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage. ISBN 0-7619-0105-1.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1991). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710-720. doi:10.1177/014920639101700406
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Minayo-Gomez, C., & Thedim-Costa, S. M. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(2), p. 21-32. ISSN 0102-311.
- Miranda, R., & Bara Filho, M. G. (2008). *Construindo um Atleta Vencedor: uma abordagem psicofísica do esporte*. 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36(4), 491–503. doi:10.1007/s11031-012-9278-5
- Montmorency, S. (1998). *Investimento no capital humano: a humanização das organizações como força propulsora de modernização da sociedade*. (Masther's thesis, Pontificia Universidade Católica).
- Montoro, A. F. (2008). *Introdução à Ciência do Direito*. Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais. doi:10.5747/ ch.2008.v06.n2
- Moreno, J. L. (1997). *Psicodrama*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Moreno, J. L. (1964). *Psicodrama*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix.
- Moreno, J. L. (2008). *Quem Sobreviverá? Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia de Grupo e Sociodrama*. São Paulo: Daimon.
- Moreno, J. A., y González.Cutre, D. (2006). A permanência de praticantes em programas aquáticos baseada na Teoria da Autodeterminação. *Fitness & Performance Journal*, 5, 1, 5-9.
- Moriarty, J. (2014). Compensation Ethics and Organizational Commitment. *Business Ethics Quarterly*, 24(01), 31-53. doi:10.5840/beq2014275.
- Morin, E. (1996). *L'efficacité organisationnelle et sens du travail*. In T. Pauchaunt (Ed.), *La quête du sens: gerer nos organizations pour la snaté des personnes, de nos sociétés et de la nature*, 257-286. Quebec, Canadá: Editions de l'organisation.
- Morin, E. M. (2001, jul./set.). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Vieira, A.L. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia e Sociedade*, 19. doi:10.1590/S0102-71822007000400008.

- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2003). *O trabalho e seus sentidos. Paper presented at Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 283). Porto Alegre, RS: ANPAD.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Moscovici, F. (1996). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: Ed. J. Olympio.
- Mosing, M. A., Pedersen, N. L., Cesarini, D., Johannesson, M., Magnusson, P. K. E., Nakamura, Madison, G. & Ullén, F. (2012). *Genetic and environmental influences on the relationship between flow proneness, locus of control and behavioral inhibition. PLoS ONE 7*, e47958. doi:10.1371/journal.pone.0047958
- Moura Junior, P. J., & Bellini, C. G. P. (2013). Antecedentes e Consequentes de Flow em Equipes de Trabalho: Revisão Da Literatura E Aplicações em Tecnologia da Informação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(2). ISSN 2179-684X. doi:10.6008/ESS2179.
- MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Pr.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press. Book. ISBN 0125093705.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, M., & Porter. L.W.(1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murcia J.A.M. (2006). *Motivación autodeterminada y flujo disposicional en el deporte..* Paper presented at Anales de Psicología, 22, Universidade de Murcia. Abstract retrieved from http://www.um.es/analesps/v22/v22_2/16-22_2.pdf
- Murcia, J.A.M., Noguera, F.C., González-Cutre Coll, D., Gimeno, E.C., & Pérez, L.M.R.P. (2009). FLOW Disposicional En Salvamento Deportivo: Una Aproximación Desde La Teoría De La Autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte* 2009, 18(1).

- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, I. M. (2002). The concept of flow. In: Snyder, C. & Lopez (Eds.) *Handbook of positive psychology* (7). New York: Oxford University.
- Nakamura, J., & Csikszentmihályi, M. (2009). Flow Theory and Research. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford: Oxford University Press. Mathews, K.
- Neela K. H, & Tugba K. O. (2011). Positive Organizational Behavior Variables And The Effects Of Boredom Proneness On Perceived Organizational Support. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4), 33-139. ISSN 1546-5748.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. (12a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245-275. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321.
- Nurullah, A. S. (2010). Predictors of job satisfaction among emerging adults in Alberta, Canada. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 3-15.
- Omer, F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5(5), p. 1904-191. doi:10.1108/EJTD-May-2012-0015.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly, C. A., Chatma, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Osatuke, K, Moore, S.C., Ward, C., Dyrenforth, S.R. & Belton, L. (2009) Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384. doi:10.1177/0021886309335067

- Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S., & Ramsel, D. (2013). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): A National organization development program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 25-34.
- Ottawa charter for health promotion. (1986). *An international conference on health promotion: The move towards a new public health*. Ottawa, Ontario, Canada. November 17-21.
- Papinczak, T. (2012). Perceptions of job satisfaction relating to affective organisation commitment. *Medical Education*, 46(10), 953-962. doi:10.1111/j.1365-2923.2012.04314.x.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Revista Aval. psicol.*, 7(1).
- Paschoal, T. (2008). Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. (Doctoral thesis, Universidade de Brasília).
- Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. In: DIER- KES, M. et al. (Ed.). *Handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88. Oxford: Oxford University Press.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações*, 127-154. Porto Alegre: Artmed. Paz, M.
- Peduzzi, M. (2000). Equipe multiprofissional de saúde: a interface entre trabalho e interação. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 4(6), 151-151.
- Pellegrini, C. F. D. S., Calais, S. L., & Salgado, M. H. (2012). Habilidades sociais e administração de tempo no manejo do estresse. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 64(3), 110-129. ISSN 1809-5267.

- Peres, C. R. F. B., Caldas Júnior, A. L., Silva, R. F. D., & Marin, M. J. S. (2011). The community health agent and working as a team: the easy and difficult aspects. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(4), 905-911.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27,1149–1154. doi:10.1002/job.398.
- Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008). Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective. *Applied Psychology*, 57(s1), 19-36. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00352.x.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of happiness studies*, 6(1), 25-41. doi:10.1007/s10902-004-1278-2.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172. doi:10.1002/job.584.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos: uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos E Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C: (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 1ª. ed. Editora RH: Lisboa.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603- 609.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: a comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6). doi:10.1037/0022-3514.45.6.1361.
- Privette, G. (1991). Peak Experience, Peak Performance, and Flow: Correspondence of Personal Descriptions and Theoretical Constructs, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(5), 169.
- Privette, G., & Bundrick, C. (1992). Peak experience, peak performance, and flow: Correspondence of personal descriptions and theoretical constructs. *Journal of Social Behavior e Personality*, 6(5), 169-188. doi:10.1080/10413209208406458.

- Privette, G., & Bundrick, C. M. (1987). Measurement of experience: Construct and content validity of the experience questionnaire. *Perceptual and motor skills*, 65(1), 315-332. doi:10.2466/pms.1987.65.1.315.
- Puente-Palacios, K., Moreira, T., Puente, T., & Lira, N. (2014). El consenso estratégico como predictor de resultados de equipos de trabajo. *Revista de Psicología*, 33(1), 191-223.
- Puente-Palacios, K., & Borba, A. C. (2009). Avaliação Psicológica em equipas de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), pp. 369-379
- Puente-Palacios, K. E., & Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipas de trabalho. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 5(1). Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1984-66572005000100003 ISSN 1984-665 Recuperado em 07 de junho de 2012
- Puente-Palacios, K., Vieira, R. A., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afectivo em equipas de trabalho. *Avaliação Psicológica*, 9(2). Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 115-126.
- Queji, J.F., Escorsim, S., Schio, D., & Arruda, E.S. (2006). A gestão capital na produção e desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologia de ponta. *19º Congresso Internacional de Administração*. Retrieved from <http://ri.uepg.br:8080/riuepg/handle/123456789/733>
- Rahgozar, H., Afshangian, F., & Zare Ehteshami, K. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Innovative Ideas*, 12(3).
- Rahimnia, F., Mazidi, A., & Mohammadzadeh, Z. (2013). Emotional mediators of psychological capital on well-being: The role of stress, anxiety, and depression. *Management Science Letters*, 3(3), 913-926. doi:10.5267/j.msl.2013.01.029
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 3(1).

- Rego, A. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A essência da liderança: Mudança, resultados, integridade. Teoria, prática e exercícios de auto-avaliação*. (1a ed). Lisboa. Editora RH.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi:10.1108/09534810810847039
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2009). *Liderança Positiva* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2010). *O Tao da eficácia organizacional: 18,5 lições de gestão inspiradas no velho mestre*. Aparecida: Ed. Ideias e Letras.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2012). They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. *Journal Of Happiness Studies*, 13(4), 701-727. doi:10.1007/s10902-011-9287-1.
- Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1). ISSN 1982-7849. doi:10.1590/S1415-65552004000100008.
- Rego, A. Souto, S. (2004b). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um Estudo Luso-brasileiro *Revista RAE* Disponível em: RAE - revista de administração de organizações, 44(3).
- Rego, A., & Souto, S. (2004c). Como os climas organizacionais autentizóticos explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afectivo no trabalho e a produtividade. *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, São Paulo, Brasil, 6-8 Junho.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. doi:101007/s10551-009-0197-7

- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167–187. doi:10.2753/JMR.1536-5433050303
- Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os Climas Organizacionais Autentizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro. Aveiro: documentos de Trabalho em Gestão, 5. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO66.pdf
- Rego, A., Moreira, J. M., Felício M. J., & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8. Retrieved from <http://www.eticaed.org/18.Rego.pdf>
- Rego, A. & Cardoso, C. C. (2001). *Development and validation of an instrument for measuring justice perceptions of university teachers*. Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, Praha, Czech Republic, Mar 16-19, 2001.
- Reichers, A. E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reinert, M., Maciel, C., & Candatten F. (2011). Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance - Eletrônica*, 18(2), 167-184.
- Resick, C., J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365-1381. doi:10.1037/a0016238
- Reske Filho, A., & Oliva, F. L. (2013). Relacionamento e clima organizacional em uma rede de cooperação formada por indústrias de beneficiamento de arroz. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 186.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825. doi:10.1037/002-9010.865.825

- Ribeiro, M., L., (2014). Variáveis individuais e grupais que promovem a inovação e a criatividade organizacional. (Doctoral thesis, Universidade Autónoma de Lisboa). <http://hdl.handle.net/11144/628>.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* (Doctoral thesis, Universidade Federal de Santa Catarina). <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, D., Heldal, I., Otto, O., & Wolff, R. (2006). Factors influencing flow of object focussed collaboration in collaborative virtual environments. *Virtual Reality*, 10(2), 119-133. doi: 10.1007/s 1055-006-0050-6.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the Reflected Best-Self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *The Academy Of Management Review*, 30(4), 712-736. doi:10.2307/20159164.
- Robin, J., & Burchell, M. (2012). *No excuses. How you can turn any workplace into a great one*. New Jersey: Jossey – Bass.
- Rocha Sobrinho, F. & Porto, J. B. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), pp. 253-270.
- Rodrigues, A. C. de A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos* (Master's thesis, Available Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas database.)
- Rodrigues, S. B., & Cunha, M.P. (2010). *Novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu Editora.
- Rodrigues, V. B. & Garcia, F. C. (2008). O Setor de Serviços de Lavras Novas – MG: um Estudo sobre a Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional sob a ótica de Geert Hofsted e Charles Handy. ENANPAD 2008. XXXII encontro ANPAD.

- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Romano, C. T. (2011). Tempo para se relacionar: átomo social e a saúde física e mental. *Rev. bras. Psicodrama*, 19(1), 123-134. ISSN 0104-5393.
- Rosendaal, B. (2008) Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 4-14. doi:10.1057/kmrp.2008.32
- Rosso, B. D., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and psychosomatics*, 65(1), 14-23.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3).
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217. 1227.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Llorens, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2009). Hacia una Psicología de la Salud Ocupacional más positiva. *Psicología de la salud ocupacional*, 247-283.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547. doi:10.1518/001872008X288457
- Samad, S. (2006). Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 113–20.

- Sampaio, D. M. (2010). *Educação e reconexão do ser. Um caminho para a transferência humana e planetaria*. Petropolis: Vozes.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2010). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Pisco*, 40(4), 467-472. ISSN: 0103-5371
- Santos, M. C. D. (2011). Diagnóstico de intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em equipes e grupos de trabalho. *Psico*, 40(4). <http://hdl.handle.net/10483/1457>.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. 10.1177/1548051808324100
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schaufeli, B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement.
- Schaufeli, B., e Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schein, E. (1996). Culture: *The missing concept in organization studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi:10.2307/2393715.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (356). John Wiley & Sons.

- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36, 19-39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x.
- Schiller, S., & Mandviwalla, M. (2007). Virtual team research: An analysis of theory use and a framework for theory application. *Small Group Research*, 38(1), 12-59. doi:10.1177/1046496406297035.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27(4-5), 349-368.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (3rd Ed.). NJ: PrenticeHall.
- Shore, L.M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671.
- Schultz, T. W. (1973). *O capital humano: investimentos em educação e pesquisa*.. Rio de Janeiro: Zahar,
- Scorsolini-Comin, F., & Stavrou, L. M. E. (2013). *O Bem-Estar Subjetivo Como Dimensão De Análise Da Saúde Do Trabalhador*. Paper presented at VII Seminário de Saúde do Trabalhador e V Seminário O Trabalho em Debate “Saúde Mental Relacionada ao Trabalho”. Retrieved from <http://proceedings.scielo.br>

- Scorsolini-Comin, F., & Santos, M. A. D. (2010). Satisfação com a vida e satisfação diádica: correlações entre construtos de bem-estar; Life satisfaction and dyadic satisfaction: correlations between constructs of well-being. *Psico USF*, 15(2), 249-256.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar* (C. P. Lopes, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. P., (2009). *Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Ponto de Leitura.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*. New York, NY: Simon and Schuster. Google.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Seligman, M.E.P, Steen Nansook, T.A., & Peterson, P.C. (2005) Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions. *American Psychological Association*, 60(5), 410–421 doi:10.1037/0003-066X.60.5.410.
- Semedo, C. S., & Dominguez, J. L. (2007). *Relação entre bem-estar psicológico no trabalho e acidentes laborais*. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel e A.C. Martins (2007). *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, III, 243-254. Lisboa: Edições Colibri.
- Seminotti, N., & Cardoso, C. (2007). As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo, *Vínculo*, 4(4), 26-37.
- Senge, P. (1993). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Shahu, R., & Gole, S.V. (2008). Effects of Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 2(3), 237-248.

- Silva, J. R. G. D., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 43(3), 10-21. doi:10.1590/S0034-75902003000300002
- Simha, A., & Cullen, J. (2012). Ethical Climates and their Effects on Organizational Outcomes-Implications from the Past, and Prophecies for the Future. *The Academy of Management Perspectives*. doi: 10.5465/amp.2011.0156
- Sinnamon, S., Moran, A., & O'Connell, M. (2012). Flow among musicians: Measuring peak experiences of student performers. *Journal Of Research In Music Education*, 60, 6-25. doi:10.1177/0022429411434931
- Siqueira, M.M.M., & Amaral, D.J. (2011). Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico. *Revista Eletrônica de Administração*, 5(1). Retrieved from <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/195>.
- Snyder, C., & Lopez, S. (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. London: Sage Publications.
- Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e pesquisas em psicologia*, 11(2), 614-632.
- Souto, S., & Rego, A. (2009). Organizações autênticas: Um estudo de validação do construto no Brasil. *Revista Alcance*, 10(3), 377-418.
- Souza, M. G. S. D. (2006). *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. (Master's thesis, Universidade de Brasília, Brasília). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10482/1857>.
- Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, D. L. (2003). Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning. *AI Practitioner*, 10-17.
- Stavrou, N. A., Jackson, S. A., Zervas, Y., & Karteroliotis, K. (2007). Flow Experience and Athletes' Performance With Reference to the Orthogonal Model of Flow. *Sport Psychologist*, 21(4).

- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. (5th ed.) . New York: Taylor & Francis.
- Stoverink, A. C., Umphress, E. E., Gardner, R. G., & Miner, K. N. (2014). Misery loves company: Team dissonance and the influence of supervisor-focused interpersonal justice climate on team cohesiveness. *Journal Of Applied Psychology*, 99(6), 1059-1073. doi:10.1037/a0037915
- Strachan, G., Burgess, J., & Sullivan, A. (2004). Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organisations?. *Women in Management Review*, 19(4), 196-204. ISSN: 0964-9425.
- Strassburger, N.C., & Macke, J. (2012). Dimensões de Análise da Experiência do Flow no Turismo de Aventura: Rafting Em Nova Roma Do Sul (Rs/Brasil). *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 14(2), 150–163. Retrieved from www.univali.br/revistaturismo.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal Of Management*, 20(3), 279-291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Swann, C., Keegan, R. J., Piggott, D., & Crust, L. (2012). A systematic review of the experience, occurrence, and controllability of flow states in elite sport. *Psychology Of Sport And Exercise*, 13(6), 807-819. doi:10.1016/j.psychsport.2012.05.006.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, p. 017-024.
- Tamayo, A. (2000) Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), p. 37-47.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e comprometimento afectivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 192-21. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=195416195009>.

- Tenenbaum, G., Fogarty, G., & Jackson, S. (1999). The flow experience: A Rasch Analysis of Jackson's Flow State Scale. *Journal of Outcome Measurement*, 3(3), 278-294.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 54(3), 392-415. doi:10.1006/jvbe.1998.1681
- Tjosvold, D., West, M., & Smith, K. (2003) Teamwork and cooperation: Fundamentals of organizational effectiveness. In M. West, D. Tjosvold, e K. Smith (Eds.), *International book of organization teamwork and cooperative working*. West Sussex: John Wiley e Sons.
- Tolfo, S. D. R., Coutinho, M. C., Baasch, D., & Cugnier, J. S. (2010). Sentidos significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas epistemológicas en psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- Tolfo, S. D. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. R., Baasch, D., & Cugnier, J. S. (2005). *Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho* [CD-ROM]. Fórum CRITEOS 2005.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia e Sociedade*, 19, 38-46.
- Tolovi Jr, J. (1994). *Como as melhores empresas inspiram os funcionarios. A perspectiva do Great Place to Work*. (pp. 199-204). São Paulo: Biz Primavera Editorial.
- Tolovi Jr, J. (2010). Se hace camino al andar. *Gestión*, 15(3).
- Tonet, I. (2010). A propósito de "Glosas Críticas". In: *Glosas críticas marginais ao artigo "O rei da Prússia e a reforma social"*. *Por um prussiano*. São Paulo: Expressão Popular.

- Torres, M. R. L. (2006). *Características e Relaciones de “Flow”, Ansiedad Estadobemocional con El Rendimiento Deportivo en Deportistas de Elite.*(Doctoral thesis, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Espanha). Retrieved from <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4757/mlt1de1.pdf?sequence=1>.
- Torres da Paz, M. G., Gosendo, E.E.M., Dessen, M.C., & Mourão, R.G.V. (2009). Justiça Organizacional e Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Estudos*, 36(1). Retrieved from <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/Article/1020>.
- Tuckman, B. (1964). Personality structure, group composition, and group functioning. *Sociometry*, 27(4), 469-487. Retrieved from <http://jstor.org/stable/2785659>.
- Tuckman, B. W. (1967). Group composition and group performance of structured and unstructured tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Ugwu, F. O. (2012). Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions Of Organizational Virtuousness And Optimism As Predictors Of Work Engagement. *Asian Journal of social sciences & humanities*, 1(3).
- Ullén, F., de Manzano, Ö., Almeida, R., Magnusson, P. K., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Csíkszenmihaly, M. & Madison, G. (2012). Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. *Personality and individual differences*, 52(2), 167-172. doi: 10.1016/j.jrp.2009.11.002
- Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Boston: Little Brown.
- Van der Vegt, G. S., & Van de Vliert, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of management*, 31(1), 73-89. doi: 10.1177/0149206304271382
- Van Doorne-Huiskes, A., den Dulk, L., & Schippers, J. (1999). Work-family arrangements in the context of welfare states. *Work-Family Arrangements in Europe*.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic

- motivation. *Academy of Management Journal*, 52(3), 562-580.
doi:10.5465/AMJ.2009.41331253
- Van Rijswijk, K., Bekker, M. J., Rutte, C. G., & Croon, M. A. (2004). The relationships among part-time work, work-family interference, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 286-296.
- Vargas, J. C. G., Vargas, R. G., & Bonilla, P. U. (2013). Autoeficacia general, ansiedad precompetitiva sensación de fluir en jugadores (as) de balonmano de la selección nacional de costa rica. *Movimiento Humano Salud.*, 10(2) EISSN: 1659097X.
- Vasconcelos, A.V. (2004). Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas, *Revista Eletrônica de Administração*, 10(1).
- Verducci, S., & Gardner, H. (2006). *Good work: its nature, its nurture*. In F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne. *The science of well-being* (pp. 343-360). Oxford: Oxford University Press (2nd Edition).
- Vergara, S. C. (2007). Estreitando relacionamentos na educação a distância. *Cadernos EBAPE*, 5, 01-08.
- Vergara, S. C. (2008). A resiliência de profissionais angolanos. *Revista de administração pública*, 42(4), 701-718.
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. Atlas.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 21.
- Vergara, S. C., Bianco, A., & Gomes, A. P. C. Z. (2013). O trabalho em equipas autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. *Revista Eletrônica de Administração*, 12(1).
- Vergara, S. C., Chanlat, J. F., Fachin, R., & Fischer, T. (2006). *Análise organizacional no Brasil: em busca da independência intelectual. Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Vieira, A. (2010). Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista de Administração*, 1(1).
- Vigotski, L. S. (2007). *A formação social da mente* (Vol. 3). São Paulo: Martins Fontes.

- von Treuer, K., Fuller-Tyszkiewicz, M., & Little, G. (2014). The impact of shift work and organizational work climate on health outcomes in nurses. *Journal Of Occupational Health Psychology, 19*(4), 453-461. doi:10.1037/a0037680
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management, 29*(6), 859-881.
- Mariani, B. (2004). *Colonização linguística*. Campinas: Pontes. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00082-5
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel Psychology, 64*(3), 739-770.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517. doi: 10.1037/a0018867.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly, 19*, 251–265. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.004
- Wang, J., Tolson, H., Chiang, T. L., & Huang, T. Y. (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International, 13*(2), 147-163. doi:10.1080/13678861003703682
- Wanner, B., Ladouceur, R., Auclair, A., & Vitaro, F. (2006). Flow and dissociation: Examination of mean levels, crosslinks, and links to emotional well-being across sports and recreational and pathological gambling. *Journal of Gambling Studies, 22*(3), 289-304. doi:10.1007/s10899-006-9017-5
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of

- work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal Of Applied Psychology*, 98(4), 606-622. doi:10.1037/a0032491
- Wayne, S. J., Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Improving the effectiveness of quality circles. *Personnel Administrator*.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press.
- Wetzel, K. W., & Gallagher, D. G. (1990). A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. *Economic and Industrial Democracy*, 11(1), 93-109.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- West, S. (2001). New approaches to missing data in psychological research: Introduction to the special section. *Psychological Methods*, 6. doi:10.1037/1082-989X.6.4.315.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between organizational culture and individual motivation and a conceptual integration. *Psychological Reports*, 67, 295-306. doi: 10.2466/pr0.1990.67.1.295.
- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Lancaster : Cengage Learning.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159. doi:10.1002/job.582.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 437-442.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “Dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue†. *Journal of Management*, 33(6), 928-958. doi:10.1177/0149206307307644
- Yamao, S, De Cieri, H, and Hutchings, K (2009).”Transferring Subsidiary Knowledge to Global Headquarters: The Role of HR Configurations’, *Human Resource Management*, 48(4), p. 531-554.

- Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. (1981). *O poder e a Mente Empresarial*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo. Original.
- Zamberlan, C.O. (2006). *Organização para aprendizagem, Gestão por Competência e Comprometimento Organizacional nas instituições de ensino superior (Master's thesis)*. Available from Santa Maria Universidade Federal de Santa Maria database. Retrieved from http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2007-03-09T070316Z-446/Publico/zamberlan.pdf.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771 doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005
- Zhuge, H. (2002). A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. *Expert systems with applications*, 23(1), 23-30. doi:10.1016/S0957-4174(02)00024-6

Anexos

Anexo A
Escala de Clima Autentizótico

Escala de Clima Autentizótico

As organizações com climas autenticizóticas são aquelas que mantêm seis dimensões: (1) justiça/equidade, (2) espírito de camaradagem, (3) credibilidade/confiança no superior, (4) comunicação aberta e franca com o superior, (5) oportunidades de desenvolvimento /aprendizagem (6) conciliação trabalho-família. Segundo pesquisas de Rego e Souto (2004). Na seguinte escala considerando 1 (completamente falsa) e 6 (completamente verdadeira) assinale cada um dos valores enumerados abaixo:

1= Completamente Falsa e 6 = Completamente Verdadeiro

1	As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.	1	2	3	4	5	6
2	As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5	6
3	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	2	3	4	5	6
4	Os conflitos e divergências são geridos com observância da regra de respeito.	1	2	3	4	5	6
5	As pessoas podem colocar sua criatividade e imaginação a serviço do trabalho e da organização.	1	2	3	4	5	6
6	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	1	2	3	4	5	6
7	Os colaboradores sentem-se à vontade para partilhar os sucessos, forças e fraquezas com as outras.	1	2	3	4	5	6
8	As pessoas são tratadas como seres humanos – e não como meros meios para outros fins (ex. dinheiro).	1	2	3	4	5	6
9	Existe um sentido de família entre os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
10	Os superiores respeitam os interesses dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6
11	Os superiores actuam como se a organização fosse uma comunidade humana.	1	2	3	4	5	6
12	As pessoas sentem que realizam o trabalho com significado.	1	2	3	4	5	6
13	As pessoas sentem que controlam suas vidas.	1	2	3	4	5	6
14	As pessoas sentem que podem ajudar outro colaborador	1	2	3	4	5	6
15	As pessoas preocupam-se com o bem estar dos outros.	1	2	3	4	5	6
16	Se fosse necessário reduzir custos, uma das primeiras soluções encontradas pelos superiores seria despedir.	1	2	3	4	5	6
17	As pessoas sentem que suas opiniões são valorizadas.	1	2	3	4	5	6
18	Cada pessoa sentem que os sucessos da organização depende do contributo de todos	1	2	3	4	5	6
19	As pessoas são tratadas com justiça independentemente da raça, sexo ou habilitações.	1	2	3	4	5	6
20	Existe grande espírito de camaradagem entre os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
21	Os superiores não envolvem as pessoas nas decisões que afetam o trabalho.	1	2	3	4	5	6

22	Esta organização auxilia as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
23	As pessoas têm confiança no superior.	1	2	3	4	5	6
24	Os colaboradores sentem que são realmente tratados como seres humanos.	1	2	3	4	5	6
25	Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço de todos, os “louros” (ex. recompensa) são compartilhados.	1	2	3	4	5	6
26	As pessoas sentem que seu trabalho é valorizado.	1	2	3	4	5	6
27	Na realidade, os superiores tratam as pessoas como se elas não fossem importantes.	1	2	3	4	5	6
28	As pessoas sentem-se discriminadas.	1	2	3	4	5	6
29	A organização preocupa-se que as pessoas tenham sucesso pessoal.	1	2	3	4	5	6
30	As pessoas São tratadas com justiça	1	2	3	4	5	6
31	As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
32	A integridade e honestidade são muito valorizadas nesta organização .	1	2	3	4	5	6
33	As pessoas têm oportunidade para receber formação que lhes permitem desenvolver-se pessoalmente e profissionalmente.	1	2	3	4	5	6
34	As decisões são tomadas de forma imparcial.	1	2	3	4	5	6
35	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem seu trabalho com suas responsabilidade pessoais.	1	2	3	4	5	6
36	As pessoas sentem que a organização é uma humana que as valoriza.	1	2	3	4	5	6
37	Há favoritismo pessoais na promoção.	1	2	3	4	5	6
38	As pessoas sentem-se livres para falar abertamente com seus superiores.	1	2	3	4	5	6
39	Os superiores cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5	6
40	As pessoas sentem orgulho na em trabalhar no seu grupo ou equipa .	1	2	3	4	5	6
41	As pessoas gontam de trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5	6
42	As remunerações são justas.	1	2	3	4	5	6
43	As pessoas dizem uma coisa e fazem outra.	1	2	3	4	5	6
44	Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.	1	2	3	4	5	6
45	As pessoas sentem que os superiores são honestos.	1	2	3	4	5	6
46	Há grande espírito de equipa .	1	2	3	4	5	6
47	A atmosfera da organização é amistosa.	1	2	3	4	5	6
48	As pessoas dizem mal das outras “nas suas costas”.	1	2	3	4	5	6
49	As pessoas sentem alegria no que fazem.	1	2	3	4	5	6
50	As pessoas são tratadas com dignidade e respeito.	1	2	3	4	5	6
51	As pessoas têm orgulho no que fazem.	1	2	3	4	5	6
52	As pessoas fazem o seu melhor para que a organização tenha sucesso.	1	2	3	4	5	6
53	É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquico Superior.	1	2	3	4	5	6

54	Nesta organização as pessoas estão em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6
55	As pessoas confiam umas nas outras.	1	2	3	4	5	6
56	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos superiores.	1	2	3	4	5	6
57	As pessoas sentem que seus esforços são valorizados.	1	2	3	4	5	6

Anexo B –

EROE

Fazer um (X) no número que melhor corresponde à sua experiência, considerando que 1 equivale a (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

		1 - Discordo Totalmente		3	5 - Concordo Totalmente	
		1	2		4	5
1	Senti-me desafiado pelo trabalho em equipa mas acreditei que as minhas competências me permitiam ultrapassar o desafio.	1	2	3	4	5
2	Senti que trabalhei bem em equipe e sem sequer ter pensado nisso.	1	2	3	4	5
3	Sabia claramente o que queria fazer no trabalho em Equipe	1	2	3	4	5
4	Era-me perfeitamente claro que estava a ter um bom desempenho no trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
5	A minha atenção estava inteiramente focada no que estávamos a fazer em equipe.	1	2	3	4	5
6	Senti que controlava totalmente o que fazíamos em equipe.	1	2	3	4	5
7	Eu não estava preocupado com o que os outros poderiam estar a pensar de mim.	1	2	3	4	5
8	O tempo parecia alterado (acelerado ou desacelerado) enquanto trabalhávamos.	1	2	3	4	5
9	Apreciéi mesmo a experiência de trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
10	As minhas habilidades coincidiam com o elevado desafio de trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
11	As coisas pareciam estar a acontecer automaticamente	1	2	3	4	5
12	Os objetivos sobre o que queria fazer estavam bem definidos	1	2	3	4	5
13	Eu estava consciente do meu bom desempenho em equipa	1	2	3	4	5
14	Não tive que me esforçar para manter a minha mente no que estava a acontecer	1	2	3	4	5
15	Tive a percepção que podia controlar o que fazia na equipe	1	2	3	4	5
16	O meu desempenho durante o evento de trabalhar em equipe não era motivo de preocupação .	1	2	3	4	5
17	A forma como o tempo passou pareceu ser diferente do normal	1	2	3	4	5
18	Adorei o sentimento de trabalhar em equipe e quero repeti-lo de novo	1	2	3	4	5
19	Senti-me suficientemente competente para fazer face às exigências do trabalho em equipe	1	2	3	4	5
20	Trabalhei automaticamente em equipa	1	2	3	4	5
21	Sabia o que queria alcançar	1	2	3	4	5
22	Tinha a percepção enquanto trabalhava em equipa o estava a fazer bem	1	2	3	4	5
23	Estava totalmente concentrado no trabalho que a equipe desenvolvia	1	2	3	4	5
24	Tive um sentimento de controle total	1	2	3	4	5
25	Tive um sentimento de controle total	1	2	3	4	5
26	Não estava preocupado com a forma como me estava comportar na equipe	1	2	3	4	5
27	A experiência fez-me sentir otimamente	1	2	3	4	5
28	Parece que o tempo parou enquanto trabalhávamos	1	2	3	4	5
29	A experiência fez-me sentir otimamente	1	2	3	4	5
30	O desafio e as minhas capacidades estavam a um nível semelhante	1	2	3	4	5
31	Fiz coisas de forma espontânea e automática sem sequer ter de pensar	1	2	3	4	5
32	Os meus objetivos estavam bem definidos	1	2	3	4	5
33	Podia ver pelo meu desempenho como as coisas estavam a correr bem	1	2	3	4	5
34	Eu estava completamente focado na tarefa que tinha em mãos	1	2	3	4	5
35	Senti total controlo das minhas ações	1	2	3	4	5
36	O que os outros poderiam estar a pensar de mim não me perturbava	1	2	3	4	5

Anexo C –

Escala Comprometimento Organizacional

Escala de Comprometimento Organizacional em Clima autenticizótico

Na seguinte escala considerando 1 (completamente falsa) e 6 (completamente verdadeira) assinale cada um dos valores enumerados abaixo:

1= Completamente Falsa

6= Completamente Verdadeiro

1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	1	2	3	4	5	6
2. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	6
3. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6
4. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
5. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6
6. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
7. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
8. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	2	3	4	5	6

Anexo C
Comprometimento (CO)

Comprometimento (CO) Análises fatoriais confirmatórias

Considerando a organização em que trabalha, assinale um dos valores enumerados de cada frase, sendo 1 (completamente falsa) e 5 (completamente verdadeira)

	1 - Completamente falsa			5 - Completamente verdadeira		
	1	2	3	4	5	
Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	Comprometimento afetivo
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	1	2	3	4	5	
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	Comprometimento normativo
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	Comprometimento instrumental
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	2	3	4	5	