

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE  
AS EXPECTATIVAS, PERCEÇÕES E  
EXPERIÊNCIAS DOS  
TRABALHADORES EM PORTUGAL

---

Catarina Carreira Ruivo

Lisboa, março de 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE  
AS EXPECTATIVAS, PERCEÇÕES E  
EXPERIÊNCIAS DOS  
TRABALHADORES EM PORTUGAL

Catarina Carreira Ruivo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo realizada sob a orientação científica de Doutora Iryna Alves, Professora Adjunta da área departamental de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Doutor José Moleiro Martins
Vogal _____	Doutor Fernando Gaspar
Vogal _____	Doutora Iryna Alves

Lisboa, março de 2025

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação. Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora Iryna Alves, pelo seu apoio, orientação e encorajamento ao longo de todo este processo. A sua sabedoria, conhecimento e dedicação foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos trabalhadores da fábrica de injeção de peças de plástico, que participaram no estudo, disponibilizando o seu tempo e partilhando as suas experiências e perceções, essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quero também manifestar a minha gratidão à minha família e amigos pelo apoio constante, compreensão e incentivo durante esta jornada académica. Em particular, gostaria de agradecer aos meus pais, Paulo e Sandrina, pela sua paciência, amor incondicional e apoio financeiro, que me permitiram dedicar-me plenamente aos meus estudos.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação. Sem a ajuda e o apoio de todos vocês, este trabalho não teria sido possível. Muito obrigado a todos.

## Resumo

A presente dissertação pretende contribuir para a literatura explorando as expectativas, percepções e experiências dos trabalhadores no contexto laboral. A metodologia utilizada envolve, inicialmente, uma revisão da literatura referente aos temas abordados, seguida pela aplicação prática dos conhecimentos adquiridos através dessa pesquisa. Nomeadamente, no âmbito do presente estudo, foi elaborado um questionário direcionado aos trabalhadores da fábrica de injeção de peças de plástico, tendo obtido 63 respostas válidas. Para responder à questão de investigação proposta, foi realizada uma análise exploratória dos dados quantitativos, concretizada por meio da avaliação detalhada de gráficos e tabelas. Os resultados indicam que a satisfação no trabalho é, de modo geral positiva, embora existam variações nas experiências dos colaboradores. As opiniões em relação à intenção de saída são divididas, com alguns trabalhadores a considerar deixar a organização, enquanto a maioria não planeja sair a curto prazo. As expectativas em relação ao trabalho, sobretudo no que toca à segurança no emprego e ao reconhecimento, revelam opiniões divergentes. No que diz respeito ao crescimento profissional, muitos colaboradores desejam desenvolver novas competências, com alguns a planear procurar melhores oportunidades no futuro. A percepção da liderança e da organização é, no geral, positiva, mas com variações significativas entre os trabalhadores. A percepção das iniciativas sociais e ambientais da organização é diversificada, com alguns a reconhecerem o impacto positivo, enquanto outros não partilham dessa percepção. Relativamente à disposição para partilhar conhecimento, a maioria dos colaboradores manifesta uma atitude positiva.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, intenção de saída, impacto social percebido, expectativas sobre o trabalho, percepção sobre a liderança, responsabilidade social, partilha de conhecimento.

## **Abstract**

This dissertation aims to contribute to the literature by exploring the expectations, perceptions, and experiences of workers in the workplace context. The methodology used involves, initially, a literature review concerning the topics addressed, followed by the practical application of the knowledge acquired through this research. Specifically, within the scope of the present study, a questionnaire was developed for the workers of the plastic injection parts factory, obtaining 63 valid responses. To address the proposed research question, an exploratory analysis of the quantitative data was conducted, accomplished through a detailed evaluation of graphs and tables. The results indicate that job satisfaction is generally positive, although there are variations in the experiences of the employees. Opinions regarding the intention to leave are divided, with some workers considering leaving the organization, while the majority do not plan to leave in the short term. Expectations regarding work, especially concerning job security and recognition, reveal divergent opinions. Regarding professional growth, many employees wish to develop new skills, with some planning to seek better opportunities in the future. The perception of leadership and the organization is generally positive, but with significant variations among workers. The perception of the organization's social and environmental initiatives is diverse, with some recognizing the positive impact, while others do not share this perception. Regarding the willingness to share knowledge, the majority of employees demonstrate a positive attitude.

**Keywords:** job satisfaction, intention to leave, perceived social impact, work expectations, perception of leadership, social responsibility, knowledge sharing.

# Índice

Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Lista de Abreviaturas .....	xiii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de literatura .....	3
2.1. Satisfação com o Trabalho .....	3
2.2. Comprometimento Organizacional .....	8
2.3. Intenção de Saída .....	11
2.4. Expectativas sobre o Trabalho .....	13
2.5. Perceção sobre a Liderança e o Líder.....	17
2.6. Perceção sobre Corporate social Responsibility .....	19
2.7. Disposição para partilhar conhecimento .....	22
3. Estudo Empírico .....	26
3.1. Metodologia .....	26
3.2. Caracterização do estudo.....	26
3.3. Caracterização demográfica dos respondentes.....	27
3.4. Análise dos resultados obtidos .....	30
4. Conclusão .....	45
Referências bibliográficas.....	48

## Índice de Figuras

<b>Figura 2.1</b> Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	5
<b>Figura 2.2</b> Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen .....	9

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Aspetos da Satisfação no Trabalho segundo Hulin e Judge (2003).....	3
Tabela 2.2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....	6
Tabela 3.1 - Estatísticas Descritivas de Idade, Experiência Profissional e Antiguidade dos Funcionários .....	28
Tabela 3.2 - Distribuição de respostas sobre a satisfação no trabalho.....	31
Tabela 3.3- Distribuição de respostas sobre as expectativas em relação ao trabalho ..	32
Tabela 3.4 - Distribuição de respostas sobre o crescimento profissional e intenção de saída .....	34
Tabela 3.5 - Distribuição de respostas sobre o impacto social percebido .....	35
Tabela 3.6 - Distribuição de respostas sobre a intenção de deixar a organização .....	36
Tabela 3.7 - Distribuição de respostas sobre a percepção em relação à organização ....	38
Tabela 3.8 - Distribuição de respostas sobre a percepção em relação ao Corporate social Responsibility .....	41
Tabela 3.9 - Distribuição de respostas sobre a disposição para partilhar conhecimento .....	43

## Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Repartição da amostra quanto ao género.....	27
Gráfico 3.2- Repartição da amostra quanto ao Cargo.....	29
Gráfico 3.3 - Repartição dos respondentes por habilitações literárias.....	30

## **Lista de Abreviaturas**

CAE - Código de Atividade Económica

RSO - Responsabilidade Social Organizacional

TCM - Tridimensional de Comprometimento Organizacional



## 1. Introdução

Esta dissertação aborda a relevância das expectativas, perceções e experiências no contexto laboral em Portugal, nomeadamente, da satisfação no trabalho, das expectativas, do impacto social percebido, da perceção sobre a liderança, da responsabilidade social corporativa, da intenção de saída e da disposição para partilhar conhecimento entre os colaboradores. Neste contexto, a satisfação no local de trabalho emerge como um facto de grande relevância, uma vez que está diretamente associada ao desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, ao sucesso da organização. Uma gestão eficaz deve ser capaz de conciliar as necessidades, objetivos e expectativas tanto dos trabalhadores como da própria organização, com o objetivo de não só aumentar a rentabilidade e a eficiência, mas também melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Um bom ambiente de trabalho e uma gestão eficaz são essenciais para o sucesso das organizações, especialmente num ambiente de trabalho em constante mudança e evolução (Chiavenatto, 2005).

Ao longo da dissertação, serão seguidos os seguintes passos metodológicos para garantir a robustez e a profundidade da investigação:

**Levantamento Bibliográfico:** A primeira etapa consiste na pesquisa e revisão da literatura existente sobre o tema em estudo. Este levantamento incluirá a análise de artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e livros relevantes. Este levantamento bibliográfico permitiu definir a seguinte questão de investigação: Quais são as expectativas, perceções e experiências dos trabalhadores em Portugal?

**Desenvolvimento e Aplicação do Questionário:** Para a realização do estudo de caso, foi elaborado um questionário direcionado aos trabalhadores de uma fábrica de injeção de plásticos. O questionário é estruturado para recolher informações sobre as expectativas, perceções e experiências dos colaboradores.

**Recolha e Análise dos Dados:** Após a aplicação do questionário, os dados foram recolhidos e analisados através da representação gráfica e detalhada em tabelas. A análise dos dados permitiu identificar padrões e tendências relevantes.

Conclusões e Recomendações: Com base na análise dos dados, foram formuladas conclusões sobre os principais resultados da investigação. Além disso, foram apresentadas recomendações práticas para as organizações, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e perceber as expectativas, percepções e experiências dos trabalhadores no contexto laboral.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos distintos, cada um com um enfoque específico que contribui para a análise aprofundada do tema investigado.

O primeiro capítulo serve de introdução ao estudo. Nele, serão apresentados os temas que serão explorados ao longo da dissertação, assim como a escolha do tema e a sua relevância. Este capítulo também define os objetivos da pesquisa e descreve a estrutura da dissertação, oferecendo uma visão geral dos tópicos e metodologias que serão abordados.

O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura. Aqui será feita uma análise detalhada do conhecimento existente sobre expectativas, percepções e experiências no ambiente de trabalho, e o seu impacto no compromisso organizacional. Este capítulo abordará temas como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção de saída, o impacto social percebido, as expectativas sobre o trabalho, a percepção sobre a liderança, a responsabilidade social corporativa e a disposição para partilhar conhecimento. Esta revisão teórica estabelece o contexto e a base para a investigação empírica.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia aplicada ao estudo de caso. Será descrito o processo metodológico seguido, incluindo o desenvolvimento e aplicação de um questionário dirigido aos trabalhadores de uma fábrica de injeção de plásticos.

O quarto capítulo apresenta as conclusões do estudo. Baseado na análise dos dados recolhidos através do questionário, este capítulo resume os principais resultados e interpreta-os em relação aos objetivos da investigação. Também serão discutidas as limitações do estudo, os contributos para o conhecimento existente e serão oferecidas sugestões para futuras investigações, com o objetivo de explorar áreas ainda não completamente abordadas.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Satisfação com o Trabalho

O conceito de satisfação no trabalho é crucial na pesquisa organizacional e tem sido definido de várias formas ao longo do tempo. Locke (1976), por exemplo, definiu satisfação no trabalho como um estado emocional favorável ou prazeroso resultante da análise do trabalho ou das experiências vividas no ambiente profissional. Esta sensação pode ser moldada por diversos fatores, como o reconhecimento, a satisfação com as tarefas, as relações interpessoais e um ambiente de trabalho saudável, contribuindo assim para a motivação e o bem-estar dos trabalhadores. Este autor apresenta a definição clássica, destacando a importância da percepção subjetiva do próprio trabalho na formação da satisfação. De acordo com Locke (1976), a satisfação engloba tanto os sentimentos como os pensamentos individuais. Ampliando o conceito, Hulin e Judge (2003, p.255) afirmam que a satisfação no trabalho não é uma experiência unidimensional, mas sim um fenómeno complexo e multidimensional, como se pode observar na Tabela 2.1, onde essa satisfação é vista como uma reação psicológica ao trabalho, que abrange elementos racionais, emocionais e comportamentais. Dessa forma, essa satisfação é resultante das características do trabalho, das respostas emocionais a eventos que ocorrem no dia a dia profissional e das disposições comportamentais dos indivíduos (Hulin & Judge, 2003, p.256).

**Tabela 2.1** Aspectos da Satisfação no Trabalho segundo Hulin e Judge (2003)

<b>COGNITIVO</b>	PENSAMENTOS E CRENÇAS QUE OS TRABALHADORES TÊM SOBRE O SEU TRABALHO.
<b>AFETIVO</b>	EMOÇÕES E SENTIMENTOS QUE O TRABALHO PROVOCA NOS TRABALHADORES.
<b>COMPORTAMENTAL</b>	AÇÕES E COMPORTAMENTOS QUE RESULTAM DOS PENSAMENTOS E SENTIMENTOS DOS TRABALHADORES SOBRE O SEU TRABALHO.

**Fonte:** Elaboração própria

Esta abordagem de Hulin e Judge (2003) sugere que a satisfação no trabalho não é apenas uma medida estática de contentamento, mas uma construção dinâmica que reflete a interação contínua entre as percepções individuais, emoções e comportamentos relacionados com o trabalho.

A maioria dos investigadores concorda que a satisfação no trabalho é um conceito abrangente condicionado por diversos fatores. Smith, Kendall e Hulin (1969) identificam cinco principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho:

- Pagamento: Refere-se à remuneração recebida pelo trabalho efetuado.
- Promoções: Envolve as oportunidades de avanço e crescimento dentro da empresa.
- Colegas de trabalho: Relaciona-se à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.
- Supervisão/Superior hierárquico: Diz respeito ao apoio e à liderança oferecidos pelos supervisores.
- Trabalho: Inclui a natureza das tarefas e atividades desempenhadas.

Além desses, Locke (1976) identificou outros fatores complementares que também desempenham um papel significativo na satisfação no trabalho:

Reconhecimento: Refere-se ao reconhecimento e à valorização do trabalho do funcionário.

- Condições de trabalho/Benefícios: Envolve as condições físicas e ambientais do local de trabalho e os benefícios oferecidos.
- Empresa: Relaciona-se à percepção do funcionário sobre a empresa como um todo.
- Gestão: Refere-se às práticas e políticas de gestão implementadas pela empresa.

Uma das Teorias mais conhecidas sobre o tema de satisfação, é a Teoria das Necessidades de Maslow. Segundo esta teoria as necessidades humanas estão organizadas numa escala de hierarquização, e à medida que as necessidades de nível inferior são satisfeitas, as necessidades do próximo nível tomam-se mais relevantes e passam a motivar o comportamento de indivíduo de forma mais intensa (Bueno 2002). De acordo com a Figura 2.1 a pirâmide de Maslow é constituída por cinco categorias (McLeod, 2007):

- Necessidades fisiológicas: correspondem as necessidades essenciais para a sobrevivência humana, como alimentação, água, abrigo e sono;
- Necessidades de segurança: incluem a segurança física, estabilidade financeira, saúde e bem-estar.
- Necessidades de social/relacionamentos: Também conhecidas como necessidades de amor e pertencimento, incluem relacionamentos afetivos, amizades, companheirismo e o sentimento de pertencer a um grupo ou comunidade.
- Necessidades de estima: referem-se à necessidade de respeito próprio, a autoestima e de ser respeitado pelos outros, inclui o reconhecimento, a importância e a sensação de realização.
- Necessidades de realização pessoal: estão no topo da pirâmide, encontram-se as necessidades de autorrealização, realização pessoal e a habilidade de resolver problemas.



**Figura 2.1** Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: McLeod (2007).

Nesta teoria a motivação é induzida pela necessidade, apenas quando as necessidades fisiológicas estiveram supridas é que serão impulsionadas as necessidades de segurança, e de seguidas as necessidades sociais e assim sucessivamente até se chegar à necessidade de realização pessoal, uma pessoa só perceberá uma necessidade

específica quando as necessidades de nível inferior estiverem adequadamente atendidas. (Reis e Silva, 2014). Considerando a teoria das necessidades de Maslow, para que um indivíduo se sinta motivado, é preciso que haja fatores além de incentivos financeiros ou elogios. Cabe aos gestores descobrir abordagens para suprir as necessidades dos seus colaboradores, uma vez que a insatisfação e a falta de motivação podem levar a uma quebra no desempenho (Pacheco & Almeida, 2005). Outra teoria que procura explicar a satisfação no trabalho através da motivação é apresentada por (Herzberg, 1968). O autor afirma que a motivação e satisfação das pessoas no trabalho é explicada pela sua “Teoria dos Dois Fatores”, também conhecida como “Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos”. Herzberg (1968) indicou que fatores relacionados ao cargo ou com a essência das tarefas desempenhadas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), enquanto que fatores determinados pelo ambiente de trabalho e ligados às condições em que o indivíduo desempenha as suas funções são elementos que apenas evitam a insatisfação (fatores de manutenção ou higiênicos), como podemos verificar na Tabela 2.2.

**Tabela 2.2** Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
RECONHECIMENTO	CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO
RESPONSABILIDADE	POLÍTICAS DA EMPRESA
OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	RELACIONAMENTO COM COLEGAS
REALIZAÇÃO NO TRABALHO	SALÁRIO
TRABALHO DESAFIADOR	BENEFÍCIOS
	SEGURANÇA NO EMPREGO

*Fonte: Elaboração própria*

Os fatores motivacionais são aqueles elementos que Herzberg (1968) destacou como verdadeiros impulsionadores intrínsecos no ambiente de trabalho, esses fatores estão ligados ao próprio trabalhador, ao contrário dos fatores higiênicos, que se relacionam mais com a empresa. Assim, tarefas e responsabilidades associadas ao cargo são considerados fatores motivacionais.

Os fatores manutenção ou higiênicos são aspectos do ambiente de trabalho que, se ausentes ou insatisfatórios, podem causar insatisfação entre os funcionários. Esses fatores estão associados ao contexto do ambiente de trabalho onde os funcionários trabalham, são determinados pela empresa e fazem parte da sua cultura, não sendo controlados pelos funcionários. São importantes para adaptar os colaboradores ao seu ambiente, mas não são suficientes para os motivar a longo prazo nem para aumentar a produtividade. Por vezes os fatores de manutenção são utilizados pelas empresas na tentativa de motivar os funcionários, mas Herzberg (1968) argumenta que têm um efeito limitado em influenciar o comportamento dos empregados. O autor utiliza o termo "higiene" para destacar que esses fatores são principalmente preventivos, destinados a evitar problemas e insatisfações no ambiente de trabalho.

Segundo o autor, o termo "motivação" engloba sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, que se manifestam através da execução de tarefas e atividades que oferecem desafios e significado suficientes para o trabalhador. Herzberg (1968) argumenta que esses fatores têm o potencial de aumentar significativamente a satisfação no trabalho.

A importância da satisfação no trabalho revela-se através do impacto da satisfação no trabalho no desempenho de um funcionário tendo sido alvo de estudo pelas organizações e pela gestão de recursos humanos. Pesquisas frequentemente mostram que há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. A satisfação no trabalho influencia o desempenho, aumentando a produtividade, uma vez que funcionários satisfeitos frequentemente demonstram ser mais produtivos. Funcionários felizes e satisfeitos com o seu trabalho geralmente são mais empenhados, motivados e comprometidos com as suas tarefas (Judge, Thoresen, Bono e Patton, 2001).

## **2.2. Comprometimento Organizacional**

O conceito frequentemente relacionado com satisfação é o de comprometimento organizacional. Este conceito foi inicialmente desenvolvido por Kelman (1958). De acordo com o autor, qualquer pessoa, ao encontrar-se num determinado ambiente, está sujeita à influência social desse ambiente, o que impacta diretamente as suas ações e comportamentos. A influência social é a pressão exercida sobre o indivíduo para direcionar o seu comportamento em relação a determinadas entidades ou objetos específicos. Assim, o comportamento dos indivíduos é moldado pelas expectativas e pressões do ambiente em que estão inseridos.

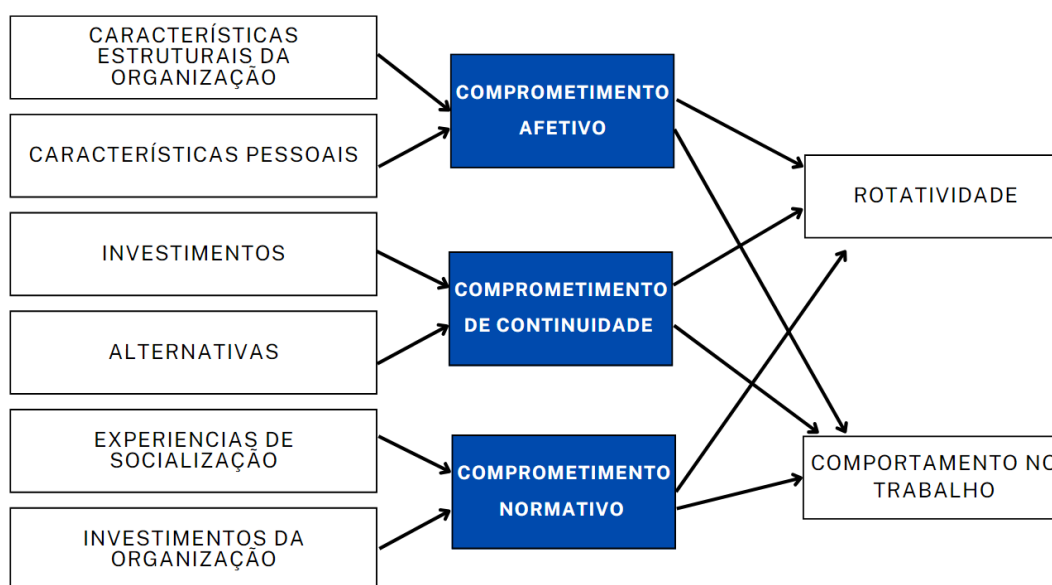
Kelman (1958, 1974) sugere que o comportamento humano pode ser impulsionado de três maneiras distintas: primeiro, pela conformidade às normas e regras estabelecidas; segundo, pela identificação pessoal com a entidade em questão; e, por último, pela internalização dos valores dessa entidade. Essas perspectivas destacam como os indivíduos respondem às expectativas e valores organizacionais.

Por outro lado, Allen e Meyer (1990) expandem essa visão ao definirem o comprometimento organizacional não só como lealdade, mas como uma conexão psicológica e emocional profunda que os colaboradores estabelecem com a organização. Esse vínculo emocional não só torna menos desejável a ideia de deixar a organização, mas também contribui significativamente para a redução da rotatividade de pessoal e para a estabilidade no ambiente de trabalho (Allen & Meyer, 1990). Assim, as teorias de Kelman (1958, 1974) e a concepção de comprometimento organizacional por Allen e Meyer (1990) convergem ao enfatizar a importância das conexões emocionais e identitárias na motivação e na estabilidade organizacional.

Por outro lado, outros autores como Salancik (1995) e Weick (2001) sugerem que o comprometimento é caracterizado por comportamentos explícitos influenciados por fatores intrínsecos e extrínsecos. Contudo, observa-se uma ausência de concordância em relação ao significado preciso do comprometimento, especialmente no contexto organizacional, onde diferentes definições coexistem (Klein, Molloy & Cooper, 2009).

De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional tem múltiplas dimensões. Com base nisso, os autores desenvolveram um modelo tridimensional de comprometimento organizacional (TCM), conhecido como “Modelo das Três-Componentes”, defendendo que o empenho organizacional pode ser medido por três componentes distintas:

1. **Comprometimento Afetivo:** Refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento emocional do trabalhador com a organização. O trabalhador mantém-se na organização porque quer, devido ao seu apego emocional e sentimento de pertencimento.
2. **Comprometimento de Continuidade:** Está relacionado com os custos percebidos pelos trabalhadores associados à saída da organização, como perda de benefícios ou investimentos pessoais. O trabalhador continua na organização porque percebe que precisa dela para manter esses benefícios.
3. **Comprometimento Normativo:** Reflete o sentimento de obrigação, responsabilidade moral ou social do trabalhador em continuar na organização. O trabalhador continua na organização porque sente que deve fazê-lo, baseando-se em normas sociais ou expectativas de outros.



**Figura 2.2** Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1990)

**Fonte:** Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Vários estudos foram conduzidos para identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Os fatores mais relevantes neste contexto incluem fatores a nível micro-organizacional, como aspetos pessoais relacionados com o colaborador, o planeamento e a gestão de atividades, bem como a qualidade da liderança exercida na organização (Borges Andrade & Pilati, 2001).

Allen e Meyer (1991) indicam que as diferentes dimensões do comprometimento organizacional – afetivo, de continuação e normativo – desenvolvem-se de maneira independente, com base nos seus próprios antecedentes. Mathieu e Zajac (1990) mostram que, entre os diversos antecedentes, as variáveis demográficas, como idade, sexo, educação e estado civil, embora desempenhem um papel secundário, ainda assim influenciam o comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1991, 1997) identificam 3 grupos de fatores que afetam o comprometimento organizacional:

Antecedentes: características individuais e da organização, o nível da posição ocupada e as dinâmicas entre o grupo e a liderança;

Correlatos: satisfação com o trabalho, motivação, envolvimento com as tarefas e níveis de stress;

Consequentes: a intenção de procurar um novo emprego, as opções de trabalho disponíveis, o desempenho profissional, a rotatividade, a permanência na empresa, bem como a pontualidade e a frequência no trabalho.

Ainda de acordo com Mathieu e Zajac (1990) indivíduos com níveis mais elevados de ensino costumam apresentar menor comprometimento organizacional, uma vez que pessoas mais qualificadas frequentemente têm mais oportunidades de emprego. Assim, há uma relação inversa entre o nível de ensino e o comprometimento organizacional.

Por outro lado, o comprometimento organizacional pode ser intensificado quando a organização reconhece as competências dos seus colaboradores, já que o empenho destes tende a crescer à medida que a empresa atende às suas necessidades de desenvolvimento e realização, tanto a nível profissional quanto pessoal (Morris &

Sherman, 1981). Algumas características profissionais foram identificadas como antecedentes do comprometimento afetivo. Entre estas, desafios nas funções desempenhadas, suporte colegas, do supervisor e da empresa, liderança transformacional, feedback sobre o desempenho, reconhecimento da responsabilidade social das organizações e a percepção de que estas possuem valores visionários e humanistas, além da noção de justiça (Rego & Souto, 2004).

### **2.3. Intenção de Saída**

Atualmente, os colaboradores talentosos são valorizados como o recurso mais precioso de uma empresa, constituindo uma vantagem competitiva significativa. Uma empresa é considerada respeitável quando implementa práticas eficazes que asseguram a retenção dos seus colaboradores (Pepe, 2010). A retenção de talentos é vista como um investimento estratégico, dado o elevado custo associado ao recrutamento de novos colaboradores. Os profissionais desempenham um papel crucial, o que motiva as organizações a investir no seu bem-estar, ao estudarem os diversos fatores que influenciam a sua satisfação no trabalho e ao criarem um ambiente adequado para reduzir a intenção de abandono (Hughes & Rog, 2008; Longo & Mura, 2007).

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, tem sido objeto de estudo por vários autores e possui diversas definições. Segundo Silveira (2011), a rotatividade é a entrada e saída de colaboradores numa empresa, incluindo tanto as decisões de contratação e demissão feitas pela empresa, como as escolhas dos próprios funcionários de permanecer ou sair da organização. A rotatividade de colaboradores numa empresa pode abranger tanto aspetos físicos, como a demissão, quanto aspetos psicológicos, como o desapego emocional em relação à empresa. Esta rotatividade pode ser motivada por diversos fatores, tanto internos quanto externos, que afetam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores. (Gomes, Duarte & Das Neves, 2010).

O *turnover*, como também é conhecido, pode ser provocado por vários fatores que afetam o comportamento e as atitudes dos funcionários, como a existência de muitas opções de trabalho no mercado, levando os funcionários a procurar melhores condições (Bobião, 2018). As razões para a rotatividade são variadas e incluem desde

a demissão por insatisfação com políticas internas e falta de motivação até à procura de melhores oportunidades profissionais (Guilding, Lamminmaki, & McManus, 2014). Por outro lado, as empresas podem também promover a rotatividade ao procurarem colaboradores mais qualificados para inovação ou para substituir funcionários em fase de reforma (Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012; Pinheiro & Souza, 2013). Empresas com alta rotatividade costumam apresentar níveis menores de produtividade e desempenho organizacional. (Brien, Thomas, & Hussein, 2015; Mustamil, Yazdi, Syeh, & Ali, 2014). A saída de colaboradores implica a necessidade de recrutar e formar novos funcionários, o que pode afetar negativamente a equipa existente (Bobião, 2018). Os custos associados ao recrutamento incluem despesas diretas, como anúncios de emprego, entrevistas e formação, e custos indiretos, como o tempo gasto na gestão do recrutamento, a redução de produtividade durante a transição, a queda na qualidade do serviço e a conseqüente insatisfação dos clientes. Estes custos indiretos podem impactar de forma significativa o desempenho geral da empresa, prejudicando sua capacidade de manter elevados padrões de eficiência e satisfação dos clientes (Brien et al., 2015; Bobião, 2018).

Entre os principais motivos que levam os funcionários a considerar a saída da organização, destacam-se:

**Cultura Organizacional e Gestão:** Um ambiente de trabalho negativo, caracterizado por uma gestão inadequada e uma cultura organizacional tóxica, constitui uma das principais causas de rotatividade de colaboradores. Os profissionais que enfrentam liderança ineficaz, expectativas mal definidas ou conflitos interpessoais tendem a ser mais tendenciosos a procurar novas oportunidades de trabalho (Gerhart & Feng, 2021). Além disso, a falta de suporte da gestão pode levar os colaboradores a procurar condições laborais mais favoráveis noutras organizações (Lussier & Hendon, 2019).

**Desenvolvimento de Carreira e Oportunidades:** A percepção de uma falta de progressão na carreira, seja por promoções limitadas ou ausência de oportunidades de crescimento profissional, frequentemente motiva os funcionários a procurar novas oportunidades. A estagnação na carreira leva à insatisfação, incentivando-os a explorar funções onde possam evoluir (Huselid, 1995).

**Compensação e Benefícios:** Os incentivos financeiros constituem um fator determinante na retenção de colaboradores. É comum que os funcionários deixem os

seus empregos em busca de funções que ofereçam salários mais elevados, melhores benefícios e maior segurança laboral. Pacotes de remuneração competitivos exercem uma influência significativa na retenção de colaboradores, especialmente em mercados com elevada concorrência (Gerhart & Feng, 2021).

Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: A procura por maior flexibilidade, especialmente após a pandemia, tem feito com que muitos trabalhadores valorizem funções que ofereçam um melhor equilíbrio entre vida pessoal e a carreira. Este fator tornou-se especialmente relevante para os colaboradores mais jovens (Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O., 2021).

Stress no Trabalho e Esgotamento: Cargas de trabalho excessivas, expectativas elevadas e condições laborais stressantes podem resultar em esgotamento, levando os funcionários a optar pela demissão. Na ausência de apoio adequado ou recursos para gerir o stress, a probabilidade de os trabalhadores deixarem a organização aumenta (Chen & Silverthorne, 2005).

A compreensão de todos estes fatores, é fundamental para a mitigação da rotatividade de pessoal, assegurando assim uma força de trabalho produtiva e satisfeita.

#### **2.4. Expectativas sobre o Trabalho**

A motivação dos colaboradores é um fator essencial e desafiador para os gestores contemporâneos. Num contexto globalizado e diversificado, onde as empresas operam em múltiplos setores e culturas, torna-se essencial a adoção de teorias de motivação atualizadas e aplicáveis. Gerir a motivação de forma eficaz implica não só compreender as expectativas e aspirações individuais dos colaboradores, mas também adaptar estratégias que considerem a crescente diversidade e colaboração intercultural dentro das organizações.

À medida que as empresas expandem suas operações globalmente, enfrentam o desafio de motivar uma força de trabalho diversificada, que engloba diferentes origens culturais e expectativas. A seleção criteriosa dos fatores motivacionais revela-se crucial não apenas para satisfazer as necessidades dos colaboradores, mas também para promover a retenção de talentos qualificados (Mak & Sockel, 2001). Pesquisas

demonstram que as diferenças culturais desempenham um papel significativo na motivação dos trabalhadores em todo o mundo. Estudos como os de Hofstede (1980) destacam as diferenças culturais que influenciam diretamente as preferências e expectativas dos colaboradores no ambiente de trabalho. Estas diferenças moldam não só as práticas organizacionais, como também influenciam a forma como os gestores devem ajustar suas abordagens motivacionais para otimizar o desempenho e o bem-estar dos colaboradores em diferentes contextos industriais e setoriais.

Neste ambiente diversificado, a teoria da expectativa emerge como uma abordagem fundamental para compreender e antecipar a motivação dos colaboradores. Avaliar a sua aplicabilidade face à variação cultural entre indústrias e setores não só informa as práticas de gestão, como também favorece um ambiente de trabalho mais dinâmico e inclusivo. Assim, adotar teorias de motivação que considerem a complexidade cultural e a diversidade organizacional não apenas fortalece o desempenho individual e coletivo, mas também posiciona as empresas para alcançarem maior sucesso num mercado globalizado e competitivo (Chatman & Jehn, 1994). Neste âmbito, destacam-se duas teorias principais que serão abordadas de seguida.

### **Teoria das Expectativas de Vroom**

Victor Vroom, em 1960, reconheceu uma lacuna importante entre a pesquisa teórica realizada por psicólogos industriais e os modelos práticos de motivação que os gestores poderiam aplicar (Vroom, 1964). Esta lacuna levou-o a desenvolver a teoria da expectativa de motivação, que se concentra na interação entre expectativas, eficácia e valor.

Desde então, a teoria de Vroom tem sido meticulosamente estudada, debatida e testada empiricamente por académicos e estudiosos da área. Apesar da sua influência duradoura no campo da motivação organizacional, a teoria da expectativa não está livre de críticas. Um ponto crucial de discussão reside na sua capacidade de prever de forma precisa e eficaz a motivação e o comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

O que distingue a teoria da expectativa de motivação desenvolvida por Victor Vroom, apresentada pela primeira vez na década de 1960, de outras teorias importantes sobre motivação é o enfoque dado por Vroom às expectativas individuais sobre o

desempenho, às crenças na relação entre esforço e desempenho (instrumentalidade) e ao valor atribuído aos resultados (valência), que são determinantes cruciais da motivação no trabalho (Lunenburg, 2011). Apesar da sua significativa influência no pensamento contemporâneo sobre motivação, há um debate considerável sobre a capacidade da teoria da expectativa em prever de forma precisa e adequada a motivação e o comportamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Isso implica que, embora seja amplamente reconhecida e estudada, há discussões contínuas sobre os seus limites e aplicabilidade prática, especialmente à luz das complexidades e variações nos contextos organizacionais modernos.

Vroom argumenta que as “escolhas feitas por uma pessoa entre cursos de ação alternativos estão logicamente relacionadas a eventos psicológicos que ocorrem simultaneamente com o comportamento” (Vroom, 1964, p. 15). As pessoas escolhem suas ações com base em metas pessoais, sendo que as decisões que tomamos estão ligadas a processos psicológicos que acontecem no momento, como as nossas crenças e percepções.

A teoria da expectativa de Vroom defende que a motivação é determinada pela interação de três fatores principais: expectativa, instrumentalidade e valência. Sendo que a expectativa refere-se à probabilidade percebida de alcançar um resultado desejado; instrumentalidade é a percepção de que o desempenho resultará em um resultado específico; e a valência representa o valor ou a atratividade do resultado para o indivíduo.

Esses fatores são multiplicados para determinar a força motivacional. Se algum dos fatores for zero, a motivação será inexistente.

Segundo esta teoria, a intensidade com que um indivíduo tende a agir de determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação resultará em um determinado desfecho, bem como da atratividade desse desfecho para a pessoa. Quanto mais forte a expectativa de um resultado positivo e mais valioso esse resultado for para o indivíduo, maior será a sua motivação para realizar essa ação específica. (Robbins, 1993).

A realização das expectativas pessoais pode ser afetada por experiências passadas, devido às frequentes mudanças que as pessoas enfrentam, como novos empregos,

novas tarefas ou alterações nos sistemas de remuneração. Estas experiências anteriores podem não ser adequadas para orientar decisões em situações de mudança no presente. As pessoas tendem a formar expectativas com base no que já viveram, acreditando que suas necessidades serão atendidas conforme o experimentado anteriormente. No entanto, a rapidez das mudanças pode fazer com que essas referências passadas se tornem insuficientes para enfrentar os desafios contemporâneos (Almeida, 2011).

A teoria das expectativas, conforme discutida por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), enfatiza a importância de as organizações avaliarem a autoeficácia dos colaboradores em relação às metas estabelecidas e gerirem as suas expectativas para melhorar a motivação. Cada colaborador é único, com diferentes preferências por prêmios e recompensas, o que requer que os sistemas de recompensa considerem cuidadosamente a instrumentalidade das recompensas atribuídas. Isso permite às organizações determinar até que ponto tais recompensas podem efetivamente incentivar os colaboradores a alcançar os seus objetivos individuais na organização.

#### **A teoria da expectativa de Lawler**

Porter e Lawler (1968) desenvolveram um modelo fundamentado na teoria da expectativa de Vroom, destacando que a motivação dos colaboradores para concluir com sucesso uma tarefa depende da antecipação das recompensas associadas a essa realização. Segundo estes autores, essas recompensas podem ser intrínsecas, como a satisfação pessoal e sentimentos de autorrealização e autoestima, ou extrínsecas, originadas de fontes externas como supervisores ou gestores, incluindo benefícios diversos e reajustes salariais. (Chiang & Jang, 2008). O foco deste modelo é a avaliação da atratividade e equidade das recompensas, assim como no seu impacto na motivação. No entanto, as percepções delineadas por Vroom no seu modelo de valência, instrumentalidade e expectativa, mantêm-se essenciais e não sofrem alterações significativas. Estes elementos continuam a ser fundamentais para compreender o funcionamento da motivação no contexto organizacional (Kesselman et al., 1974).

Posteriormente, Lawler (1973) representou uma evolução do modelo original proposto por Porter e Lawler (1968), introduzindo uma distinção na variável

“expectativa”, subdividindo-a em duas dimensões distintas. A primeira dimensão, denominada “expectativa 1”, refere-se à relação entre o esforço dedicado pelo colaborador e o desempenho esperado como resultado desse esforço. A segunda dimensão, denominada “expectativa 2”, aborda a relação entre o desempenho alcançado e as recompensas ou resultados esperados como consequência desse desempenho (Kesselman et al., 1974).

Na primeira ligação, a expectativa de que certos comportamentos, como esforço e qualidade da produção, conduzam a recompensas (como salário ou promoção), aumenta a probabilidade desses comportamentos ocorrerem. Na segunda ligação, esses comportamentos geram recompensas, resultando em satisfação, como o alcance de um vencimento mais elevado ou uma promoção. A terceira ligação refere-se ao feedback da satisfação obtida, ajustando as expectativas em relação a resultados futuros. Assim, o modelo evidencia a interdependência entre expectativas, comportamentos e recompensas, formando um ciclo contínuo (Kesselman et al., 1974).

## **2.5. Percepção sobre a Liderança e o Líder**

A liderança, assim como a motivação e a comunicação, é fundamental para o adequado funcionamento de uma organização. Existem opiniões divergentes sobre o que constitui a liderança e quais os critérios adequados para analisar e definir este conceito. Contudo, estas opiniões são controversas e existem muitas teorias e exemplos sobre o assunto que nem sempre coincidem. Em outras palavras, não há um consenso claro sobre o que constitui a liderança e como ela deve ser avaliada ou definida, o que resulta numa diversidade de opiniões e abordagens.

Rego e Cunha (2016, p. 19) definem a liderança como a “atividade exercida por alguém que ocupa posição de chefia formal [...] pode ser exercida não apenas por chefes, mas também por subordinados”. Segundo estes autores, a liderança ocorre apenas quando o líder age de forma intencional para influenciar os outros, dependendo exclusivamente das ações intencionais do líder. Além disso, pode manifestar-se por meio de ações autônomas dos liderados, mesmo que não sejam diretamente orientadas pelo líder.

O conceito de liderança ainda não possui uma definição universal, mas uma das definições mais aceitas pela literatura é a de Rego e Cunha (2016, p. 18), que afirmam que “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”.

A liderança é a capacidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar outras pessoas para que contribuam eficazmente para o sucesso das organizações às quais pertencem. Um líder não só guia e motiva, mas também capacita os membros da organização a trabalharem juntos em direção aos objetivos comuns (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2024).

O impacto e o papel da liderança nas organizações têm sido objeto de estudo e teorias. Ainda persistem muitas questões e debates sobre a verdadeira importância da liderança dentro das organizações. A discussão sobre a relevância da liderança é complexa e não há consenso claro entre todos os estudiosos. Segundo os autores Rego e Cunha (2016), existem duas perspectivas contrastantes sobre o papel dos líderes nas organizações. Por um lado, alguns defendem que os líderes desempenham um papel determinante para o sucesso ou fracasso das empresas.

Líderes eficazes têm a capacidade de influenciar positivamente o desempenho coletivo e contribuir de maneira significativa para a realização dos objetivos organizacionais. Por outro lado, há quem defenda que o papel dos líderes é restrito ou até insignificante, sugerindo a necessidade de abandonar a idealização da liderança e destacando que outros fatores organizacionais são mais determinantes para o desempenho e os resultados. Esta visão questiona a suposta centralidade dos líderes e propõe uma análise mais ampla e crítica dos elementos que realmente influenciam a eficácia organizacional.

Indiretamente existem variáveis que moldam a atuação da liderança, como as características de personalidade e as competências do líder, que abrangem características individuais e habilidades específicas como empatia e competências de comunicação; os comportamentos do líder, que englobam as suas ações e decisões no contexto da liderança; a interação recíproca entre líderes e liderados, explorando

como ambos interagem e se influenciam mutuamente; as atitudes e comportamentos dos liderados, refletindo como a equipa percebe e responde à liderança; os resultados e a eficácia das ações lideradas, medindo o sucesso das iniciativas conduzidas; e, por último, as situações externas à organização, como fatores económicos e regulatórios, que podem impactar a dinâmica interna da liderança. Estas variáveis, embora não sejam diretamente controláveis pelo líder, desempenham um papel crucial na forma como a liderança é exercida e percebida em qualquer contexto organizacional (Yukl, 2013).

Um estudo recente de Van Tuin, Schaufeli e Van den Broeck (2021) revelou que a liderança envolvente está associada ao aumento da perceção dos valores organizacionais intrínsecos (por exemplo, contribuir para o desenvolvimento organizacional e pessoal) e ao atendimento da necessidade de autonomia, o que, por sua vez, pode elevar o nível de envolvimento dos funcionários.

## **2.6. Perceção sobre Corporate social Responsibility**

A responsabilidade social empresarial diz respeito ao compromisso de uma empresa em conduzir suas atividades de forma ética, respeitando os interesses das partes interessadas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade, Kotler e Lee (2005, p. 3) afirmam que “a responsabilidade social empresarial é um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas empresariais discricionárias e contribuições de recursos corporativos”.

Existem diferentes dimensões da responsabilidade social que uma empresa pode abordar, a responsabilidade social económica diz respeito à obrigação de gerar lucros e criar valor económico de maneira ética, a responsabilidade social legal inclui o pagamento de impostos e o cumprimento das leis, a responsabilidade social ética requer a adoção de princípios e valores éticos em todas as áreas que a empresa, procedendo com transparência, ética e consideração pelos direitos humanos.

Além dessas vertentes, a responsabilidade social filantrópica diz respeito ao compromisso voluntário das empresas em contribuir para o bem-estar da sociedade, através de doações a instituições de caridade e apoio a projetos comunitários.

Cada vez mais se dá destaque a questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável, e cada vez mais essas tendências afetam os consumidores, e as empresas têm vindo a adaptar-se. A responsabilidade social, desenvolvimento comunitário, cidadania empresarial e relações comunitárias são conceitos que estão cada vez mais presentes e já fazem parte do vocabulário do quotidiano (Gray et al., 1996).

Neste sentido, as sociedades em geral juntamente com as empresas têm vindo a trabalhar juntas, de forma a progredirem relativamente à responsabilidade social, para que todas as partes envolvidas sejam beneficiadas (Grigore, 2011). Estudos recentes sobre a responsabilidade social afirmam que este tema trará diversos benefícios para as empresas: aumento das vendas e da participação de mercado, fortalecimento da posição da marca, melhoria da imagem empresarial e influência, aumento da capacidade de atrair funcionários, redução dos custos operacionais e aumento do apelo aos investidores (Kotler e Lee, 2005).

Diante disso, é de elevada relevância estudar como os funcionários percebem a responsabilidade social da empresa para a qual trabalham. Cada vez mais, as empresas estão envolvidas em projetos de responsabilidade social, pois reconhecem os impactos positivos que essas práticas podem ter. Um exemplo disso é o fortalecimento do compromisso dos colaboradores atuais com a empresa (Turker, 2008), tornando a empresa mais atrativa para novos funcionários (Greening & Turban, 2000).

Empresas de sucesso têm o objetivo de atrair e reter os melhores colaboradores em suas organizações, adotando estratégias que visam promover um ambiente de trabalho positivo, incluindo o uso de *marketing* interno. O *Marketing* Interno consiste na formação permanente dos prestadores de serviços, com o objetivo de aprimorar os seus conhecimentos sobre os serviços e as suas capacidades, bem como de os consciencializar acerca das oportunidades e das competências de *Marketing* (Varey, 2001). Esta abordagem visa não só aumentar a satisfação dos colaboradores, mas também melhorar a produtividade organizacional.

Quando os colaboradores se encontram satisfeitos e estabelecem uma forte ligação com a empresa, estão mais propensos a recomendá-la como empregador de eleição junto dos seus amigos e conhecidos. Portanto, a responsabilidade social empresarial

tem exercido uma influência crescente sobre os funcionários e é cada vez mais reconhecida no contexto empresarial contemporâneo (Bhattacharya et al., 2008).

O *marketing* interno assume uma função primordial ao direcionar esforços dentro da empresa para os seus próprios colaboradores, promovendo a responsabilidade social empresarial dentro da organização. Esta abordagem incentiva os colaboradores a participarem ativamente nas atividades sociais e ambientais da empresa, o que contribui para o estabelecimento de uma relação mais sólida entre a empresa e os seus trabalhadores (Harwood, Garry, Broderick., 2008). À medida que a qualidade do relacionamento entre empresa e colaborador melhora, observa-se também um aumento na satisfação dos clientes, o que, por sua vez, impulsiona uma melhoria na margem de lucro organizacional (Schlesinger & Heskett, 1991).

O *marketing* interno desempenha um papel essencial ao considerar cada colaborador como um elemento fundamental na projeção da imagem empresarial e na promoção da satisfação do consumidor. Incorporar a responsabilidade social dentro da empresa não só fortalece os laços com os colaboradores, mas também responde às suas necessidades de natureza altruístas, facilitando interações positivas com clientes em contextos não comerciais (Hoeffler et al., 2010).

Um estudo realizado em 2010, investigou o nível de envolvimento dos funcionários em campanhas de *marketing* social, mostrando diferenças importantes na participação entre diversas empresas e setores. Empresas do setor financeiro, por exemplo, tendem a decidir sobre campanhas sociais com menos consulta aos colaboradores em comparação com empresas de retalho (Liu, Liston-Heyes & Ko, 2010). Estes resultados destacam a relevância de levar em conta as opiniões dos colaboradores ao selecionar causas sociais, não só para reforçar a legitimidade organizacional, mas também para aumentar o engajamento dos colaboradores e a eficácia das iniciativas de responsabilidade social empresarial. Os trabalhadores tendem a ter uma visão mais positiva da empresa quando esta adota responsabilidade social, o que desperta neles um sentimento de orgulho e dedicação. Stawiski, Deal, & Gentry (2010).

Segundo a investigação realizada por El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck e Igalens (2018), a perceção da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) está intimamente ligada a vários aspetos positivos no contexto corporativo. Esta perceção

não só promove a identificação e o compromisso dos colaboradores com a organização, como também desempenha um papel fundamental na atração de novos candidatos, incentiva comportamentos de cidadania organizacional e está alinhada com os valores organizacionais estabelecidos. Elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho estão associados aos comportamentos éticos e socialmente responsáveis dos líderes e colegas dentro de uma organização (Patraquim & Loureiro, 2009). As práticas de RSO são interpretadas de maneiras variadas pelos trabalhadores, dependendo das suas necessidades psicológicas individuais e das ações que a empresa realiza, seja de maneira responsável ou irresponsável. Estas interpretações influenciam diretamente como os trabalhadores se sentem e como agem em resposta às práticas de RSO da organização, o que pode resultar em manifestações como preocupações, reações e contribuições por parte dos trabalhadores (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006).

De facto, há quem defenda que quando uma empresa implementa práticas de RSO, isso tende a gerar respostas positivas, como a melhoria da satisfação dos colaboradores. Neste cenário, a imagem da organização atua como um mediador crucial, influenciando como os colaboradores percebem e reagem às iniciativas de RSO (Barakat, Isabella, Boaventura, & Mazzon, 2016).

## **2.7. Disposição para partilhar conhecimento**

A gestão do conhecimento implica um processo de transformação, onde os dados brutos são refinados em informação útil e, depois, essa informação é desenvolvida em conhecimento prático e aplicável. A gestão eficaz do conhecimento permite que tanto indivíduos como organizações adquiram a capacidade de agir de forma informada, o que resulta na tomada de decisões que agregam valor, tanto em nível individual quanto organizacional. Em suma, a gestão do conhecimento permite que o conhecimento seja usado de forma estratégica para impulsionar o sucesso e melhorar a eficácia organizacional. A transformação de dados em conhecimento aplicável dá às organizações uma vantagem ao permitir-lhes agir com base em informações fundamentadas (Kanter, 1999). Segundo Wiig (1999), o objetivo da gestão do conhecimento é construir e explorar o capital intelectual de forma eficaz e lucrativa.

McDermott (1999) sublinha que a cultura organizacional influencia diretamente a gestão e partilha de conhecimento. Uma cultura que valoriza a abertura e o intercâmbio de ideias facilita a implementação de estratégias eficazes de gestão do conhecimento, incentivando um ambiente adequado à inovação e ao crescimento contínuo da organização.

Davenport (1998) argumenta que o ato de partilhar conhecimento é frequentemente considerado pouco natural, uma vez que as pessoas valorizam o seu conhecimento e hesitam em partilhá-lo. Um estudo realizado em 1997 pelo Ernst & Young Centre for Business Innovation, discutido por Ruggles (1999), mostrou que a maior dificuldade na gestão do conhecimento consiste em mudar este comportamento. Portanto, as organizações devem analisar as atitudes e os hábitos dos colaboradores em relação à partilha de conhecimento, incluindo com quem colaboram, como obtêm e documentam informações, e como armazenam e distribuem o conhecimento.

### **Fatores pessoais**

Partilhar conhecimento não é algo que ocorra naturalmente; frequentemente, as pessoas questionam a necessidade de o fazer, dado o seu valor como recurso precioso e o potencial risco para a segurança do emprego caso outros o utilizem (Davenport, 1998; Probst, Raub, & Romhardt, 2000; Tiwana, 2000). Assim, é comum a tendência para a acumulação de conhecimento. Conforme Harris (1998), os colaboradores exercem as suas funções e procuram avançar nas suas carreiras ao reter o conhecimento para si próprios, em vez de o partilharem com os outros. A gestão do conhecimento requer uma mudança cultural, onde a colaboração, a partilha de conhecimento e o sucesso da equipa sejam valorizados tanto quanto a competição e o sucesso individual.

### **Educação e formação**

Segundo Mayo (2001), empresas que alcançam sucesso e perduram no tempo valorizam profundamente o desenvolvimento dos seus colaboradores, reconhecendo essa prática como fundamental para o seu êxito. Sveiby (1997) argumenta que em empresas que dependem fortemente do conhecimento e competência dos seus colaboradores é crucial, investir no desenvolvimento das suas habilidades é

prioritário, o autor sublinha também que o nível educacional dos colaboradores afeta diretamente a avaliação das suas competências e, conseqüentemente, a capacidade da empresa de alcançar sucesso futuro. É crucial manter as competências dos colaboradores num nível elevado e constante, especialmente em indústrias dinâmicas e intensivas em conhecimento (Probst et al., 2000).

### **Experiência e Competências**

Conforme Davenport (1998), Mayo (2001) e Tiwana (2000) salientam, conhecimento é principalmente adquirido através da experiência, o que resulta em julgamentos sólidos e sabedoria que são usados para tomar decisões futuras. A capacidade de transferir esse conhecimento implica que ele também é transmitido aos outros. A experiência oferece uma perspectiva histórica que ajuda a compreender melhor as situações atuais, e as pessoas com vivência são valorizadas nas empresas por essa perspectiva única que possuem. A vantagem da experiência reside na sua capacidade de fornecer uma perspectiva histórica que facilita uma melhor compreensão das situações presentes. Indivíduos com experiência são frequentemente valorizados nas organizações (e muitas vezes recebem uma remuneração mais elevada) devido à sua capacidade única de oferecer esta perspectiva histórica, que enriquece o processo de decisão e a elaboração de estratégias.

### **Atitudes, valores e confiança**

As atitudes estão fortemente ligadas aos valores das pessoas e à forma como elas percebem o mundo ao seu redor, sendo influenciadas pela educação, pelo ambiente e pela cultura a que pertencem. Os valores refletem a ética pessoal em relação ao trabalho e às interações com os outros, enquanto as atitudes podem mudar quando as pessoas sentem essa necessidade (Mayo, 2001). Probst et al. (2000) destaca que, para uma gestão eficaz do conhecimento, é crucial que os indivíduos estejam conscientes de como lidam com o seu próprio conhecimento e que exista um ambiente de confiança para facilitar o seu compartilhamento, embora criar essa atmosfera possa ser um desafio.

A gestão do conhecimento implica um processo de transformação, inicialmente, os dados brutos são refinados em informações úteis e, posteriormente, estas informações

são desenvolvidas em conhecimento prático e aplicável. A gestão eficaz do conhecimento, tanto indivíduos como organizações adquirem a capacidade de agir de forma informada, levando à tomada de decisões que acrescentam valor a nível individual e corporativo. A gestão do conhecimento permite que o conhecimento seja utilizado estrategicamente para impulsionar o sucesso e a eficácia organizacional. Kanter (1999). Segundo Wiig (1999), o objetivo da Gestão do Conhecimento é construir e explorar o capital intelectual de forma eficaz e lucrativa.

A partilha de conhecimento dentro de uma organização é crucial para fomentar a inovação e aumentar a eficiência operacional. Mayo (2001) destacam que a troca ativa de informações entre colaboradores fortalece o capital intelectual da empresa, permitindo uma adaptação rápida às mudanças e a exploração de oportunidades competitivas. Por outro lado, McDermott (1999) sublinha que a cultura organizacional influencia diretamente a gestão e partilha de conhecimento. Uma cultura que valoriza a abertura e o intercâmbio de ideias facilita a implementação de estratégias eficazes de gestão do conhecimento, promovendo um ambiente propício à inovação e ao crescimento contínuo da organização.

Davenport (1998) defende que o ato de partilhar conhecimento é frequentemente considerado pouco natural, uma vez que as pessoas valorizam o seu conhecimento e hesitam em partilhá-lo. Um estudo realizado em 1997 pelo Ernst & Young Centre for Business Innovation, discutido por Ruggles (1999), revelou que a maior desafio na gestão do conhecimento reside em mudar este comportamento. Portanto, as organizações devem analisar as atitudes e os hábitos dos colaboradores em relação à partilha de conhecimento, incluindo com quem colaboram, como obtêm e documentam informações, e como armazenam e distribuem o conhecimento. O objetivo é compreender os fatores pessoais que influenciam a disposição dos indivíduos para partilhar conhecimento em contextos organizacionais específicos. A literatura existente reconhece vários fatores que influenciam a partilha de conhecimento.

## **3. Estudo Empírico**

### **3.1. Metodologia**

Neste estudo, adotou-se uma metodologia baseada na análise exploratória para investigar as expectativas, percepções e experiências dos trabalhadores de uma empresa do setor de fabricação de produtos plásticos, localizada em Portugal. A análise exploratória, assim, representa a abordagem metodológica central deste trabalho, permitindo uma compreensão detalhada das relações e padrões emergentes nos dados recolhidos.

Para a recolha de dados, foi desenvolvido um questionário estruturado, distribuído por correio eletrónico aos colaboradores de uma fábrica de injeção de plásticos. O questionário abordou aspetos cruciais do ambiente de trabalho, incluindo satisfação no trabalho, expectativas, impacto social percebido, percepção sobre a liderança, responsabilidade social corporativa, intenção de saída e disposição para partilhar conhecimento. A análise exploratória, neste contexto, foi usada para examinar os dados de forma a identificar padrões existentes.

Os dados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas, que ilustraram visualmente as respostas dos participantes. A partir da interpretação destes gráficos, foram tiradas conclusões sobre as principais tendências e padrões identificados nas percepções e experiências dos trabalhadores.

### **3.2. Caracterização do estudo**

Para a realização do presente estudo, foi adotada uma metodologia centrada na recolha de percepções dos trabalhadores de uma fábrica de injeção de plásticos, com o intuito de compreender os principais temas emergentes no ambiente laboral. O público-alvo deste estudo consistiu nos trabalhadores de uma fábrica localizada na zona de Leiria. Para a recolha de dados, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado através da plataforma *Google Forms*, o qual foi distribuído por correio eletrónico a 15 funcionários. Foi também solicitada a partilha do questionário com outros colegas, trabalhadores da mesma empresa de forma a aumentar a amostra. A partir deste método, foi possível obter um total de 63 respostas, fruto da colaboração interna dos trabalhadores, embora a empresa empregue cerca de 350 colaboradores. O

estudo, assim, obteve uma taxa de representação de cerca de 18% do total dos colaboradores empregues.

O questionário foi dividido em nove secções, a primeira parte tratou questões demográficas dos respondentes. As secções subsequentes abordaram a satisfação no trabalho, as expectativas em relação ao trabalho, o impacto social percebido, a intenção de saída, a percepção sobre a liderança, a percepção sobre a responsabilidade social corporativa e a disposição para partilhar conhecimento.

### 3.3. Caracterização demográfica dos respondentes

Na caracterização da amostra, verificou-se que a maioria dos participantes é do sexo feminino, representando 57,1% do total de respondentes. Em contrapartida, 42,9% das respostas foram fornecidas por indivíduos do sexo masculino (Gráfico 3.1). Esses dados indicam uma ligeira predominância de mulheres na amostra, refletindo a composição de género entre os trabalhadores da fábrica de injeção de plásticos que participaram no estudo.

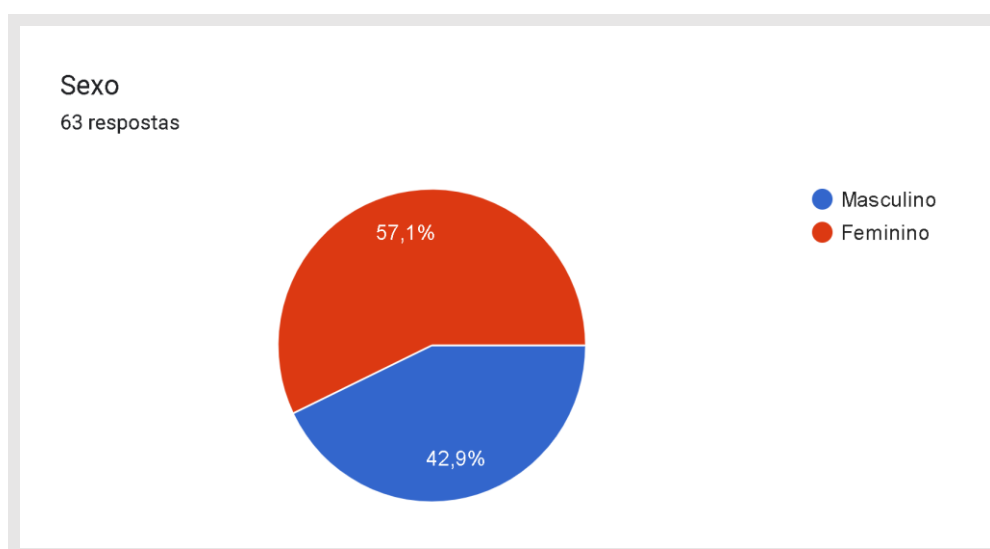


Gráfico 3.1 - Repartição da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3.1 oferece uma análise descritiva das variáveis relacionadas à idade, experiência profissional, experiência no cargo atual e antiguidade na empresa atual dos participantes da pesquisa.

Idade: A amostra apresenta uma variação de idades entre 19 e 55 anos, com uma média de 32,16 anos e um desvio padrão de 8,60. Estes valores indicam uma população de trabalhadores predominantemente jovem, mas com uma dispersão razoável, sugerindo a existência de trabalhadores em diferentes fases da vida profissional.

Experiência Profissional: O tempo de experiência profissional varia entre 1 e 30 anos, com uma média de 11,05 anos e um desvio padrão de 8,88. Este elevado desvio padrão indica que, embora a média sugira trabalhadores com uma década de experiência, existem grandes variações, com alguns funcionários apresentando muito mais tempo de serviço.

Experiência no Cargo Atual: A experiência no cargo atual varia entre 1 e 29 anos, com uma média de 7,67 anos e um desvio padrão de 2,50. Este baixo desvio padrão sugere que a maioria dos participantes tem uma experiência relativamente próxima da média, com poucos desvios em relação ao tempo no cargo atual.

Antiguidade na Empresa Atual: A antiguidade dos trabalhadores na empresa varia entre 0 e 26 anos, com uma média de 6,21 anos e um desvio padrão de 5,33. Este valor reflete uma diversidade nos tempos de permanência na empresa, com alguns trabalhadores relativamente novos e outros com uma longa carreira dentro da organização.

Tabela 3.1- Estatísticas Descritivas de Idade, Experiência Profissional e Antiguidade dos Funcionários

Variável	Mínimo	Média	Máximo	Desvio Padrão
Idade	19	32,16	55	8,60
Experiência Profissional	1	11,05	30	8,88
Experiência no Cargo atual	1	7,67	29	2,50
Antiguidade no Empresa atual	0	6,21	26	5,33

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao cargo dos participantes, o Gráfico 3.2 revela que a maioria das respostas foi obtida de operários fabris, representando 44,4% do total da amostra. Em seguida, os funcionários administrativos compõem 36,5% das respostas. Já os encarregados contribuíram com 14,3% das respostas, enquanto os diretores de departamento somaram 4,8% do total. Esses dados evidenciam que a maior parte dos respondentes está diretamente envolvida nas operações fabris, proporcionando uma visão valiosa da percepção dos trabalhadores da linha de produção. A inclusão de respostas de diferentes níveis hierárquicos, como administrativos, encarregados e diretores, permite uma análise mais abrangente das dinâmicas e percepções no ambiente de trabalho.

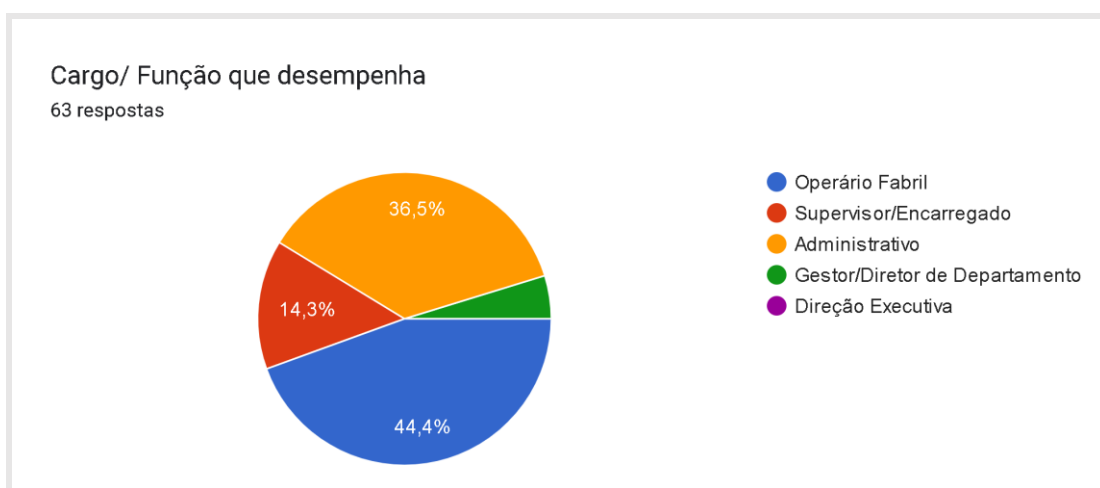


Gráfico 3.2- Repartição da amostra quanto ao Cargo

Fonte: Elaboração própria

Em relação às habilitações literárias dos participantes, o Gráfico 3.3 revela que cerca de 36,5% possuem licenciatura, sendo este o nível de escolaridade mais representado. Verifica-se que 22,2% dos respondentes concluíram o ensino secundário e outros 22,2% o ensino básico. Por sua vez, 9,5% possuem um curso técnico superior profissional e 9,5% são detentores de um grau de mestrado. Não se registaram respostas de participantes com grau de doutoramento. Estes dados evidenciam uma diversidade nas qualificações académicas dos trabalhadores da fábrica, refletindo uma variação significativa nos níveis de formação dos inquiridos,

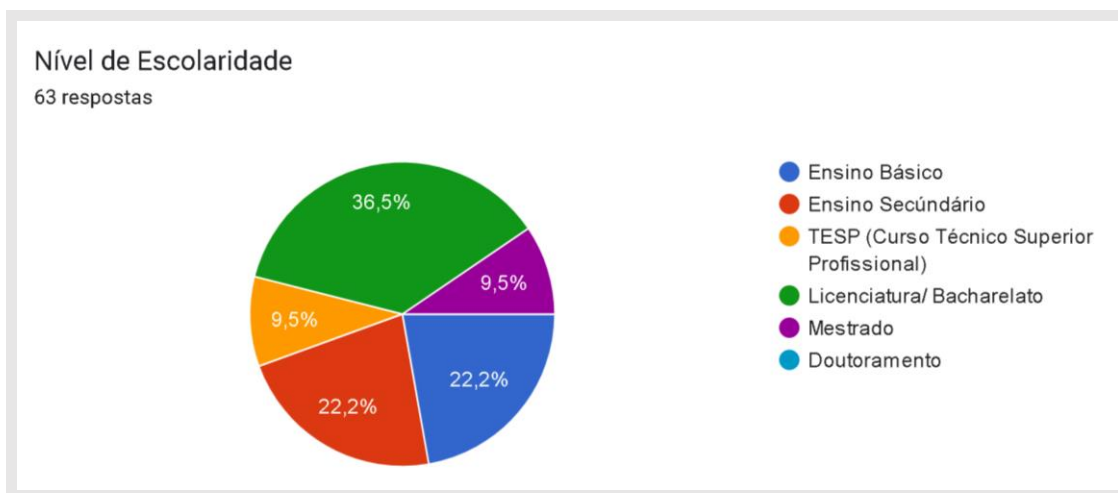


Gráfico 3.3 - Repartição dos respondentes por habilitações literárias  
Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Análise dos resultados obtidos

Nas tabelas a seguir apresentadas, serão expostas e analisadas as questões principais levantadas no questionário, sendo que para cada uma dela foi adotada a escala de concordância com base nos níveis da escala Likert, variando de 1 a 7, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”.

Na Tabela 3.2, é apresentada a análise das respostas referentes à questão de satisfação no trabalho, medida através de duas questões/afirmações. A escala de concordância das afirmações “No geral, eu não gosto do meu trabalho” e “No geral, eu gosto de trabalhar aqui” revela percepções distintas por parte dos trabalhadores. Na primeira afirmação, 30% dos trabalhadores discordam totalmente (1), enquanto apenas 5% concordam totalmente (7). O desvio padrão de 5,83 indica uma dispersão considerável nas respostas, sugerindo uma diversidade de opiniões em relação a satisfação com o trabalho. A maioria das respostas concentra-se nas faixas inferiores da escala, revelando uma tendência de satisfação entre os trabalhadores.

Por outro lado, na segunda afirmação, “No geral, eu gosto de trabalhar aqui”, as respostas encontram-se mais concentradas nas faixas superiores da escala, com 29% e 30% dos participantes a concordarem fortemente (6 e 7, respetivamente). Apenas 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 6,14 revela alguma variação nas respostas, contudo, observa-se uma maior satisfação em relação à experiência de trabalhar na

empresa. Assim, os dados sugerem que os trabalhadores, em geral, apreciam o facto de trabalharem na organização.

Tabela 3.2 - Distribuição de respostas sobre a satisfação no trabalho

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
No geral, eu não gosto do meu trabalho.	n	19	14	13	6	5	3	3	5,83
	%	30%	22%	21%	10%	8%	5%	5%	0,09
No geral, eu gosto de trabalhar aqui.	n	3	4	6	7	6	18	19	6,14
	%	5%	6%	10%	11%	10%	29%	30%	0,10

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.3, é apresentada a análise das respostas referentes às expetativas sobre o trabalho, que inclui cinco questões/afirmações sobre o pacote de cuidados de saúde, a segurança no emprego, o reconhecimento, a valorização no trabalho e manutenção do trabalho atual.

Em relação à afirmação “O pacote de cuidados de saúde é muito fraco em comparação com o tipo de trabalho que faço”, 38% dos trabalhadores discordam fortemente, enquanto apenas 6% concordam plenamente. O desvio padrão de 7,62 indica uma significativa variação nas respostas, o que significa que existe uma ampla gama de opiniões. A predominância de respostas nas faixas de discordância (1 e 2) indica que muitos trabalhadores consideram o pacote de cuidados de saúde adequado em relação à natureza do trabalho que desempenham.

Relativamente à afirmação “Se receber uma oferta melhor, vou deixar o meu emprego atual devido à insegurança no emprego”, as respostas são mais equilibradas, com 24% dos trabalhadores discordando fortemente e 5% concordando totalmente. O desvio padrão de 4,41 revela uma menor dispersão nas respostas, o que demonstra que a maior parte dos trabalhadores não deixaria a empresa se recebesse um oferta de trabalho melhor.

Quanto à afirmação “Sinto muitas vezes que o meu emprego atual não vale a pena”, 32% dos trabalhadores discordam fortemente e 10% concordam plenamente. O desvio padrão de 6,14 mostra que as respostas variam bastante, o que significa que, a maioria dos trabalhadores não sente que seu trabalho não vale a pena, contudo existe uma parte de dos trabalhadores que tem essa percepção.

Em relação à afirmação “Independentemente do valor do meu ordenado, eu preferiria trabalhar onde serei respeitado e reconhecido”, 25% dos trabalhadores discordam fortemente e 22% discordam. Somente 11% concordam totalmente. Um desvio padrão de 4,57 revela uma variação moderada nas opiniões, indicando que, apesar de alguns colaboradores valorizarem o respeito e o reconhecimento no ambiente de trabalho, a maioria dos trabalhadores prioriza mais as condições salariais. Por fim, na afirmação “O que me mantém neste trabalho é que ainda não recebi uma oferta de emprego alternativo aceitável e lucrativo”, 25% dos trabalhadores discordam fortemente e 21% discordam. Com um desvio padrão de 4,47, os dados mostram uma certa dispersão nas respostas, indicando que uma parte significativa dos trabalhadores se sente preso ao emprego pela falta de oportunidades melhores, mas existe também uma parte de trabalhadores que não consideram essa falta de alternativas como um fator determinante para a sua permanência na organização.

Tabela 3.3 - Distribuição de respostas sobre as expectativas em relação ao trabalho

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
O pacote de cuidados de saúde é muito fraco em comparação com o tipo de trabalho que faço.	N	24	16	6	9	2	2	4	7,62
	%	38%	25%	10%	14%	3%	3%	6%	0,12
Se receber uma oferta melhor, vou deixar o meu emprego atual devido à insegurança no emprego.	N	15	14	10	11	4	6	3	4,41
	%	24%	22%	16%	17%	6%	10%	5%	0,07
Sinto muitas vezes o que o meu emprego atual não vale a pena.	n	20	17	5	6	6	3	6	6,14
	%	32%	27%	8%	10%	10%	5%	10%	0,10
Independentemente do valor do meu ordenado, eu preferiria trabalhar onde serei respeitado e reconhecido.	n	16	14	9	7	1	9	7	4,57
	%	25%	22%	14%	11%	2%	14%	11%	0,07
O que me mantém neste	n	16	13	6	4	5	6	13	4,47

trabalho é que ainda não recebi uma oferta de emprego alternativo aceitável e lucrativo.	%	25%	21%	10%	6%	8%	10%	21%	0,07
--	---	-----	-----	-----	----	----	-----	-----	------

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.4 é apresentada a análise das respostas referentes às expectativas sobre o trabalho, que inclui cinco questões/afirmações. Na afirmação “Sinto muitas vezes vontade de deixar esta organização porque os meus anos de serviço não refletem a minha posição atual no trabalho”, 24% dos trabalhadores discordam fortemente, enquanto 11% concordam fortemente. O desvio padrão de 4,75 indica uma dispersão considerável, sugerindo uma diversidade de opiniões sobre o tema, mas revelando que a maioria dos trabalhadores discorda da afirmação, o que sugere que não sentem necessidade de deixar a organização em função de uma discrepância entre os seus anos de serviço e a posição que ocupam. Além disso, revela que uma parte considerável dos trabalhadores sente que a sua experiência não é devidamente valorizada na posição que ocupam atualmente. Por outro lado, existe uma parte significativa, ainda que menor, dos trabalhadores que concorda que os seus anos de serviço não são devidamente reconhecidos.

Relativamente à afirmação “Quero aprender algumas coisas relacionadas à minha carreira neste trabalho e depois sair”, 16% dos trabalhadores discordam fortemente, enquanto 14% concordam plenamente. O desvio padrão de 2,56 sugere uma dispersão moderada, refletindo que uma parte significativa dos trabalhadores expressam o desejo de adquirir novas competências relacionadas à sua carreira neste trabalho, mas com a intenção de eventualmente sair da organização.

No que toca à afirmação “Eu sei que mereço um emprego melhor e irei atrás quando encontrar um.”, 13% dos trabalhadores concordam fortemente, e 19% concordam, enquanto 16% discordam fortemente. O desvio padrão de 3,42 mostra que as respostas variam bastante. A distribuição de respostas revela que muitos trabalhadores acreditam que merecem melhores oportunidades e estão dispostos a procurá-las.

Na afirmação “Preciso de um ambiente de trabalho que me permita crescer e desenvolver, e não o encontro aqui”, 8% dos trabalhadores concordam fortemente,

22% concorda e 21% discordam fortemente. O desvio padrão de 3,51 aponta uma dispersão moderada nas respostas, o que revela que muitos trabalhadores sentem que a organização não oferece as oportunidades de desenvolvimento que procuram.

Por fim, na afirmação “Sinto vontade de deixar esta organização porque não oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento”, 27% discordam fortemente e 10% concordam totalmente. O desvio padrão de 4,07 reflete uma variação considerável nas respostas, demonstrando que uma grande parte dos trabalhadores está insatisfeitos com a falta de oportunidades de crescimento dentro da organização, existindo uma parte substancial que não partilha dessa opinião.

Tabela 3.4 - Distribuição de respostas sobre o crescimento profissional e intenção de saída

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
Sinto muitas vezes vontade de deixar esta organização porque os meus anos de serviço não refletem a minha posição atual no trabalho.	n	15	13	6	1	14	7	7	4,75
	%	24%	21%	10%	2%	22%	11%	11%	0,08
Quero aprender algumas coisas relacionadas à minha carreira neste trabalho e depois sair.	n	10	14	9	7	5	9	9	2,56
	%	16%	22%	14%	11%	8%	14%	14%	0,04
Eu sei que mereço um emprego melhor, e irei atrás quando encontrar um.	n	10	10	3	6	14	12	8	3,42
	%	16%	16%	5%	10%	22%	19%	13%	0,05
Preciso de um ambiente de trabalho que me permita crescer e desenvolver, e não o encontro aqui.	n	13	11	9	5	6	14	5	3,51
	%	21%	17%	14%	8%	10%	22%	8%	0,06
Sinto vontade de deixar esta organização porque não oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento.	n	17	11	6	4	11	8	6	4,07
	%	27%	17%	10%	6%	17%	13%	10%	0,06

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.5 é apresentada a análise das respostas sobre a percepção dos trabalhadores em relação ao impacto positivo do seu trabalho nos outros, que inclui três questões/afirmações. Na afirmação “Estou muito consciente do impacto positivo que o meu trabalho tem nos outros”, 8% dos trabalhadores concordam fortemente , enquanto 10% discordam fortemente. O desvio padrão de 3,85 revela uma dispersão moderada nas respostas, indicando que, embora a maioria dos trabalhadores reconheça o impacto positivo do seu trabalho, há uma parte que não está tão ciente dessa contribuição.

Acerca da afirmação “Estou muito ciente das maneiras pelas quais o meu trabalho beneficia os outros”, 21% dos trabalhadores concordam totalmente , enquanto 6% discordam totalmente. O desvio padrão de 3,12 revela uma menor dispersão nas respostas comparada à questão anterior, o que mostra que a maioria dos trabalhadores está ciente que o seu trabalho beneficia os outros, com uma menor variação de percepções.

Em relação à afirmação “Sinto que posso ter um impacto positivo nos outros através do meu trabalho”, 24% dos trabalhadores concordam totalmente, enquanto 6% discordam totalmente. O desvio padrão de 3,07 reflete uma dispersão relativamente baixa, indicando que a maioria dos trabalhadores se sente capaz de causar um impacto positivo nos outros por meio do seu trabalho, com uma pequena variação de respostas. A maioria dos trabalhadores demonstra uma consciência elevada sobre o impacto positivo que o seu trabalho tem nos outros.

Tabela 3.5 - Distribuição de respostas sobre o impacto social percebido

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
Estou muito consciente do impacto positivo que o meu trabalho tem nos outros.	n	6	8	5	14	10	15	5	3,85
	%	10%	13%	8%	22%	16%	24%	8%	0,06
Estou muito ciente das maneiras pelas quais o meu trabalho beneficia os outros.	n	4	8	7	12	12	7	13	3,12
	%	6%	13%	11%	19%	19%	11%	21%	0,05
Sinto que posso ter um	n	4	7	9	9	10	9	15	3,07

impacto positivo nos outros através do meu trabalho.	%	6%	11%	14%	14%	16%	14%	24%	0,05

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.6 é apresentada a análise das respostas sobre a intenção dos colaboradores de deixarem a organização e procurarem novas oportunidades de emprego, que inclui três questões/afirmações.

Sobre a afirmação “Tenho a intenção de deixar a organização”, 19% dos trabalhadores concordam fortemente e 21% discordam fortemente, enquanto 19% concordam fortemente. O desvio padrão de 4,34 indica uma variação moderada nas respostas, sugerindo que uma maioria dos trabalhadores esteja inclinada a deixar a organização, no entanto existe também uma parte considerável que não partilha dessa intenção.

Com relação à afirmação “Tenho a intenção de fazer um esforço genuíno para encontrar outro emprego nos próximos meses”, 41% dos trabalhadores discordam fortemente, enquanto apenas 5% concordam fortemente. O desvio padrão de 7,19 reflete uma dispersão considerável nas respostas, mostrando que maioria não planeia ativamente procurar outro emprego.

Para a afirmação “Penso muitas vezes em desistir”, 29% dos trabalhadores discordam totalmente e 17% concordam totalmente, o desvio padrão de 4,14 indica uma variação moderada nas respostas, ou seja, a maioria dos trabalhadores pensa frequentemente em sair da organização, embora muitos trabalhadores não o considerem.

Tabela 3.6 - Distribuição de respostas sobre a intenção de deixar a organização

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
Tenho a intenção de deixar a organização.	n	13	16	5	4	5	8	12	4,34
	%	21%	25%	8%	6%	8%	13%	19%	0,07
Tenho a intenção de fazer um esforço genuíno para encontrar outro emprego nos próximos meses.	n	26	8	8	4	6	8	3	7,19
	%	41%	13%	13%	6%	10%	13%	5%	0,11

Penso muitas vezes em desistir.	n	18	9	6	6	5	8	11	4,14
	%	29%	14%	10%	10%	8%	13%	17%	0,07

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.7 é apresentada a análise das respostas referente à percepção da liderança e organização, que inclui quatro questões/afirmações. Na afirmação “A organização onde trabalho articula uma visão convincente do futuro.” observa-se que 22% dos funcionários concordam totalmente e 2% discordam totalmente, indicando que uma grande parte dos colaboradores, vê a organização com uma visão clara e atraente. No entanto, o elevado desvio padrão de 5,13 indica uma grande diversidade de opiniões, com alguns trabalhadores a não estarem muito alinhados com essa visão.

Quanto à afirmação “A organização onde trabalho fala com entusiasmo sobre o que precisa ser alcançado” 25% dos funcionários concordam fortemente e 19% concordam. Isso revela que muitos trabalhadores percebem esse entusiasmo de forma positiva, contudo o desvio padrão de 4,50 reflete que há uma variação considerável nas percepções.

Na questão “A organização onde trabalho inspira-me orgulho por estar associado a ela” 22% dos trabalhadores sentem orgulho e 16% expressam um forte orgulho. O desvio padrão de 2,51, mais baixo que nas questões anteriores, mostra que, em geral, os trabalhadores têm uma opinião mais consistente sobre o orgulho de trabalhar na organização, embora alguns ainda não sintam esse orgulho de forma tão forte.

Por fim, sobre “A organização onde trabalho age de maneira a construir o meu respeito” 19% dos funcionários sentem respeito forte e 19% concordam, o desvio padrão de 2,27, o menor entre todas as questões, indica uma percepção mais uniforme em relação ao respeito, com menos divergências entre os trabalhadores. Os resultados revelam que, embora muitos funcionários tenham uma percepção positiva sobre a visão, o entusiasmo, o orgulho e o respeito pela organização, ainda há uma variabilidade significativa nas respostas. Isso aponta para a necessidade que a organização precisa melhorar as suas ações e comunicação para criar uma percepção mais uniforme e coerente entre os colaboradores.

Tabela 3.7 - Distribuição de respostas sobre a percepção em relação à organização

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
A organização onde trabalho articula uma visão convincente do futuro.	n	1	9	6	4	14	15	14	5,13
	%	2%	14%	10%	6%	22%	24%	22%	0,08
A organização onde trabalho fala com entusiasmo sobre o que precisa ser alcançado.	n	2	8	6	6	13	12	16	4,50
	%	3%	13%	10%	10%	21%	19%	25%	0,07
A organização onde trabalho inspira-me orgulho por estar associado a ela.	n	6	10	7	7	14	9	10	2,51
	%	10%	16%	11%	11%	22%	14%	16%	0,04
A organização onde trabalho age de maneira a construir o meu respeito.	n	7	12	9	6	10	12	7	2,27
	%	11%	19%	14%	10%	16%	19%	11%	0,04

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.8 é apresentada a análise das respostas referente à percepção das iniciativas sociais e ambientais da organização, que inclui dezasseis questões/afirmações. No que diz respeito à questão “A organização onde trabalho faz contribuições adequadas para instituições de caridade”, verifica-se que 24% dos colaboradores concordam e 11% concordam fortemente. No entanto, o desvio padrão elevado de 5,37 indica uma variação considerável nas respostas, evidenciando que, embora haja uma percepção positiva por parte de alguns trabalhadores, nem todos partilham a mesma opinião sobre essas contribuições.

Sobre a afirmação “A organização onde trabalho apoia organizações não governamentais que atuam em áreas problemáticas”, observa-se que 5% dos colaboradores discordam totalmente e 10% concordam totalmente. O desvio padrão de 3,78 mostra uma dispersão moderada nas respostas, indicando que, enquanto alguns colaboradores veem apoio a essas organizações, outros não partilham essa percepção.

Em relação a afirmação “A organização onde trabalho contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade”, 17% dos trabalhadores concordam totalmente e 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,11 reflete uma variação moderada, evidenciando que muitos reconhecem as contribuições para o bem-estar social, mas outro não.

Na afirmação “A organização onde trabalho participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente”, 29% dos colaboradores concordam totalmente, enquanto 5% discordam. O desvio padrão de 4,90 sugere uma dispersão significativa, indicando que muitos reconhecem e valorizam as iniciativas ambientais, mas há também uma parte que não se sente alinhada com essas ações.

Quanto à afirmação “A organização onde trabalho investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras”, 13% concordam totalmente e 6% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,78, o demonstra que a maioria dos trabalhadores acredita e reconhece as intenções da organização.

Na afirmação “A organização onde trabalho implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente”, 25% dos colaboradores concordam totalmente e 2% discordam totalmente. O desvio padrão de 5,18 indica uma grande diversidade de opiniões, sendo que a maioria dos trabalhadores tem uma percepção positiva sobre os esforços da organização.

Sobre “A organização onde trabalho procura um crescimento sustentável que considere as gerações futuras”, 16% concordam totalmente e 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,87 reflete uma variação significativa, mostrando que a maioria dos trabalhadores tem uma percepção positiva sobre os esforços da organização em relação à sustentabilidade.

Na afirmação “A organização onde trabalho protege os direitos do consumidor para além dos requisitos legais”, 22% concordam totalmente e 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,41 sugere uma percepção mista sobre a proteção dos direitos dos consumidores.

Relativamente à afirmação “A organização onde trabalho fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos clientes”, 8% concordam totalmente,

17% concordam, 8% discordam totalmente e 14% discordam. O desvio padrão de 4,57 reflete uma variabilidade considerável nas respostas, indicando que há dúvidas quanto à precisão das informações fornecidas, pois 30% respondeu “Não concordo, nem discordo”, contudo, existe uma ligeira tendência para a concordância.

Na afirmação “A satisfação do cliente é muito importante para a minha empresa”, 11% discordam totalmente e 14% concordam. O desvio padrão de 1,93 indica uma variabilidade reduzida, sugerindo uma falta de consenso quanto à importância atribuída pela organização à satisfação dos clientes.

Quanto à afirmação “A organização onde trabalho incentiva os seus funcionários a participarem em atividades voluntárias”, 29% dos colaboradores concordam totalmente, enquanto 3% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,78 sugere que, apesar de alguma variação nas respostas, a maioria dos trabalhadores reconhece que a organização os incentiva a participar em atividades voluntárias.

Na afirmação “As políticas da organização onde trabalho incentivam os funcionários a desenvolverem as suas habilidades e carreiras”, 22% dos colaboradores concordam totalmente e 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 4,21 reflete uma variação moderada nas respostas, indicando que a maioria dos trabalhadores veem apoio ao desenvolvimento profissional, mas outros não percebem esse incentivo.

Sobre a afirmação “A gestão da organização onde trabalho preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários”, 17% dos colaboradores discordam totalmente e 19% concordam totalmente. O desvio padrão de 2,73 indica uma percepção mista, sobre a preocupação da gestão em relação aos colaboradores.

Na afirmação “A organização onde trabalho implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida para os seus funcionários”, 17% dos colaboradores discordam totalmente e 14% concordam totalmente. O desvio padrão de 1,41 sugere uma variabilidade moderada nas respostas, indicando uma ligeira tendência para a discordância. Embora alguns reconheçam o esforço da organização em promover esse equilíbrio, muitos trabalhadores não partilham da mesma percepção.

Na afirmação “As decisões de gestão relacionadas com os funcionários geralmente são justas”, 21% dos colaboradores discordam totalmente e 14% concordam totalmente. O desvio padrão de 2,67, indicando uma ligeira tendência para a discordância sobre a justiça das decisões de gestão.

Por fim, na afirmação “A organização onde trabalho apoia os funcionários que desejam adquirir educação adicional”, 30% concordam totalmente e 5% discordam totalmente. O desvio padrão de 5,81 reflete uma variação considerável, evidenciando que muitos colaboradores sentem que têm apoio na educação por parte da organização.

Tabela 3.8 - Distribuição de respostas sobre a percepção em relação ao Corporate social Responsibility

Questão		Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
A organização onde trabalho, faz contribuições adequadas para instituições de caridade.	n	1	5	9	18	8	15	7	5,37
	%	2%	8%	14%	29%	13%	24%	11%	0,09
A organização onde trabalho, apoia organizações não governamentais que atuam em áreas problemáticas.	n	3	7	14	14	10	9	6	3,78
	%	5%	11%	22%	22%	16%	14%	10%	0,06
A organização onde trabalho, contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	n	3	4	9	16	9	11	11	4,11
	%	5%	6%	14%	25%	14%	17%	17%	0,07
A organização onde trabalho, participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.	n	3	5	5	12	12	8	18	4,90
	%	5%	8%	8%	19%	19%	13%	29%	0,08
A organização onde trabalho, investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	n	4	3	6	17	13	12	8	4,78
	%	6%	5%	10%	27%	21%	19%	13%	0,08
A organização onde trabalho, implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	n	1	4	6	13	14	9	16	5,18
	%	2%	6%	10%	21%	22%	14%	25%	0,08
A organização onde	n	3	3	5	13	14	15	10	4,87

trabalho, procura um crescimento sustentável que considere as gerações futuras.	%	5%	5%	8%	21%	22%	24%	16%	0,08
A organização onde trabalho, protege os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	n	3	4	9	16	8	9	14	4,41
	%	5%	6%	14%	25%	13%	14%	22%	0,07
A organização onde trabalho, fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos clientes.	n	5	9	8	19	6	11	5	4,57
	%	8%	14%	13%	30%	10%	17%	8%	0,07
A satisfação do cliente é muito importante para a minha empresa.	n	7	13	7	10	8	9	9	1,93
	%	11%	21%	11%	16%	13%	14%	14%	0,03
A organização onde trabalho, incentiva os seus funcionários a participarem em atividades voluntárias.	n	2	7	6	7	12	11	18	4,78
	%	3%	11%	10%	11%	19%	17%	29%	0,08
As políticas da organização onde trabalho, incentivam os funcionários a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	n	3	4	7	12	14	9	14	4,21
	%	5%	6%	11%	19%	22%	14%	22%	0,07
A gestão da organização onde trabalho, preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos funcionários.	n	11	4	10	11	9	6	12	2,73
	%	17%	6%	16%	17%	14%	10%	19%	0,04
A organização onde trabalho, implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre trabalho e vida para os seus funcionários.	n	11	9	9	6	10	9	9	1,41
	%	17%	14%	14%	10%	16%	14%	14%	0,02
As decisões de gestão relacionadas com os funcionários geralmente são justas.	n	13	10	11	4	9	7	9	2,67
	%	21%	16%	17%	6%	14%	11%	14%	0,04
A organização onde trabalho, apoia os funcionários que desejam adquirir educação adicional.	n	3	5	4	6	16	10	19	5,81
	%	5%	8%	6%	10%	25%	16%	30%	0,09

Legenda: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 3.9 é apresentada a análise das respostas referente disposição de partilhar o conhecimento entre os trabalhadores ambiente de trabalho, que inclui quatro

questões/afirmações. A questão “Gosto de partilhar o meu conhecimento e perícia especial com os meus colegas de trabalho” mostra que 16% concorda totalmente, 32% concorda e que apenas 2% discordam totalmente. O que demonstram uma atitude positiva dos trabalhadores em relação à partilha de conhecimento, indicando um grau significativo de concordância com a afirmação. No entanto, o elevado desvio padrão de 6,05 sugere uma considerável diversidade nas respostas.

A afirmação “Se eu tiver algum conhecimento especial sobre como realizar a tarefa organizacional, provavelmente vou partilhá-lo com os outros funcionários” apresenta uma visão mais uniforme, com 24% dos trabalhadores a concordarem fortemente, 29% dos trabalhadores a concordarem e apenas 3% a discordar totalmente desvio padrão de 5,42, embora menor comparado com a questão anterior, ainda reflete uma certa variação nas perceções dos trabalhadores sobre a partilha de conhecimentos especializados, sugerindo que, embora a tendência geral seja positiva, há discrepâncias individuais na disposição para partilhar informações valiosas.

Na questão “Troco sempre informações, conhecimento e habilidades com os meus colegas de trabalho”, 41% dos trabalhadores concorda fortemente, indicando uma prática frequente de troca de informações e habilidades e 5% discorda fortemente. ou plenamente com a afirmação. Contudo, o desvio padrão de 7,29 é o mais alto entre as questões analisadas, existindo uma grande variabilidade nas respostas, embora a troca de informações seja uma prática comum para muitos, o nível de envolvimento pode variar significativamente entre os colaboradores.

Finalmente, a questão “Forneço livremente aos meus colegas conhecimentos difíceis de encontrar ou habilidades especializadas”, revela que 33% dos trabalhadores concordam totalmente com a afirmação, indicando uma disposição considerável para fornecer conhecimentos especializados. O desvio padrão de 7,09 também é elevado, indicando que a disposição para fornecer tais conhecimentos pode variar amplamente entre os trabalhadores.

Tabela 3.9 - Distribuição de respostas sobre a disposição para partilhar conhecimento

Questão	n	Escala de concordância							Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6	7	
Gosto de partilhar o meu	n	1	7	13	2	10	20	10	6,05

conhecimento e perícia especial com os meus colegas de trabalho.	%	2%	11%	21%	3%	16%	32%	16%	0,10
Se eu tiver algum conhecimento especial sobre como realizar a tarefa organizacional, provavelmente vou partilhá-lo com os outros funcionários.	n	2	5	5	7	11	18	15	5,42
	%	3%	8%	8%	11%	17%	29%	24%	0,09
Troco sempre informações, conhecimento e habilidades com meus colegas de trabalho.	n	3	4	5	7	10	8	26	7,29
	%	5%	6%	8%	11%	16%	13%	41%	0,12
Forneço livremente aos meus colegas conhecimentos difíceis de encontrar ou habilidades especializadas.	n	1	7	2	6	8	18	21	7,09
	%	2%	11%	3%	10%	13%	29%	33%	0,11

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Não concordo, nem discordo; 5 - Concordo um pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

## 4. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar as expectativas, percepções e experiências dos trabalhadores de uma fábrica de injeção de plásticos em Portugal. Através da análise das respostas ao questionário, foram identificados vários pontos cruciais.

Relativamente à satisfação dos trabalhadores, apesar de existir uma tendência geral de satisfação, com muitos colaboradores a expressar apreciação pelo ambiente de trabalho, a diversidade de respostas indica que as experiências individuais diferem substancialmente, sublinhando a necessidade de compreender as nuances nas percepções dos trabalhadores. Em relação às expectativas sobre o trabalho, as percepções sobre o pacote de cuidados de saúde são, em geral, positivas, enquanto a segurança no emprego revela uma diversidade de opiniões. A maioria dos colaboradores parece razoavelmente satisfeita, mas a valorização e o reconhecimento do trabalho permanecem áreas de preocupação que requerem atenção. A sensação de estar preso ao emprego devido à falta de alternativas é evidente, coexistindo com trabalhadores que não se sentem assim. Isso sugere a necessidade de aprofundar o entendimento sobre as motivações e expectativas dos colaboradores para promover um ambiente mais satisfatório.

No que diz respeito ao crescimento profissional e à intenção de saída, embora a maioria não sinta a necessidade de deixar a organização devido à desvalorização da sua experiência, há uma consciência crescente sobre a importância dessa valorização, existem muitos trabalhadores desejam adquirir novas competências, mas com a intenção de sair posteriormente, refletindo uma crença forte em merecer oportunidades melhores. A insatisfação com a falta de oportunidades de desenvolvimento é notável, embora uma parte significativa não partilhe essa visão. Em relação ao impacto social percebido, os colaboradores demonstram uma consciência significativa do impacto positivo que o seu trabalho tem nos outros, o que pode servir como um fator motivador. Quanto à intenção dos colaboradores de deixar a organização, existe uma dualidade nas percepções, enquanto alguns expressam essa intenção, a maioria não planeia ativamente procurar novas oportunidades. Em termos da percepção da liderança e da organização, os colaboradores apresentam uma visão positiva sobre a organização, reconhecendo a sua visão clara e o entusiasmo em

relação aos objetivos. Contudo, a significativa variação nas respostas indica que nem todos estão concordando com essa percepção. O orgulho em pertencer à organização é mais consistente, embora alguns trabalhadores ainda não compartilhem desse sentimento. A percepção de respeito é a mais uniforme, indicando que, nesse aspecto, a organização está a cumprir bem o seu papel, no entanto, a variabilidade nas outras áreas sugere a necessidade de uma comunicação mais eficaz e ações que reforcem a visão e o entusiasmo, promovendo uma cultura mais coesa e alinhada entre todos os colaboradores. A análise da percepção das iniciativas sociais e ambientais da organização revela uma diversidade de opiniões, embora muitos reconheçam as contribuições da organização para a caridade e iniciativas ambientais, o elevado desvio padrão em várias afirmações indica que nem todos compartilham a mesma visão. A percepção de apoio a atividades voluntárias e ao desenvolvimento profissional é geralmente positiva, mas ainda existem vozes dissidentes. Questões sobre a justiça nas decisões de gestão e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal mostram uma divisão significativa nas percepções.

Por fim, a análise sobre a disposição para partilhar conhecimento entre os trabalhadores mostra uma atitude maioritariamente positiva, com muitos colaboradores a expressar vontade de partilhar as suas habilidades e conhecimentos.

Com base nestes resultados, são recomendadas as seguintes ações para a organização: Desenvolver uma comunicação mais eficaz sobre a visão e os objetivos da organização, através de reuniões regulares, boletins informativos e plataformas digitais que incentivem o diálogo aberto entre colaboradores e gestão; ii) Implementar programas de reconhecimento que celebrem as conquistas e contribuições dos trabalhadores, aumentando a satisfação e a sensação de valorização no trabalho; iii) Criar planos de desenvolvimento individual que permitam aos colaboradores adquirir novas competências. Programas de formação e desenvolvimento de carreira podem aumentar a motivação e reduzir a intenção de saída; iv) Promover a inclusão e a diversidade nas iniciativas da organização, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. Isso pode ajudar a alinhar as percepções dos colaboradores sobre a cultura organizacional; v) Aumentar a visibilidade e a comunicação sobre as iniciativas sociais e ambientais da organização. Mostrar como essas ações impactam

positivamente a comunidade pode fortalecer o orgulho e o compromisso dos colaboradores.

Relativamente às limitações do estudo, é importante reconhecer que a taxa de representatividade de apenas 18% pode ter introduzido algum enviesamento, possivelmente não refletindo a totalidade da realidade da fábrica. A falta de participação de trabalhadores de certos departamentos, como o de logística, pode ter limitado o alcance da análise. Para além disso, o presente estudo pode ser limitativo não suas conclusões por ter sido realizado apenas numa empresa - fábrica de injeção de plásticos. Ainda, a análise exploratória do estudo e os dados transversais não permitem tirar conclusões sobre a potencial causalidade entre as variáveis estudadas.

Para estudos futuros, recomenda-se fazer uma pesquisa semelhante com uma amostra maior e mais representativa, incluindo trabalhadores de todos os departamentos da fábrica, para obter uma visão mais completa. Seria também interessante analisar as expectativas, perceções e experiências dos trabalhadores dos outros setores de atividade e explorar os efeitos das mesmas no compromisso organizacional e desempenho dos trabalhadores, por exemplo.

## Referências bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Almeida, C. (2011). Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Seleção: Um Estudo de Caso. *Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho*. Braga.
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54, 2325-2339.
- Bobião, R. (2018). Gerações e diferenças salariais entre géneros: O impacto nas intenções de turnover e na perceção de bem-estar no trabalho [Tese de Doutoramento, ISPA]. Repositório do ISPA.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(5), 85-106.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6. Recuperado de [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contribuiyyo\\_paba\\_a\\_empbesa\\_humanizada\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contribuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf)
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style, and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.

Chiang, C., & Jang, S. (Shawn). (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313–322.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553.

Comissão Europeia. (2001). Livro Verde: *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.

Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Rotatividade de funcionários: Uma meta-análise e revisão com implicações para a pesquisa. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.

Cunha, M., Rego, A., et al. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªEd. Lisboa: RH Editora.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan management review*, 39(2), 43.

Dessen, M. C., & Paz, M. G. P. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556.

Dimas, I., Rebelo, T., & Lourenço, P. (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 233–242.

El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44, 619-657.

Evered, R., & Selman, J. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 16–32.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819.

Grigore, G. F. (2011). Corporate social responsibility and marketing. In G. Aras & D. Crowther (Eds.), *Governance in the business environment – Developments in corporate governance and responsibility* (Vol. 2). Emerald Publishing.

Gomes, D., Duarte, A., & Das Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239–253). Editorial Novembro.

G. Liu, C. Liston-Heyes, & W. Ko. (2010). Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies: A Study of Management Perceptions from British Consumer Service Industries. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 195–210.

Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231–243.

Harris, K. (1998). *The Gartner Group cultural framework for KM*. Gartner Group. <http://www4.gartner.com>

Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. USA: Transaction Publisher. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention, and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.

Hulin, C. (1990). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 445–505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.

ICF. (2021). Definição de Coaching. Obtido em 21 de dezembro de 2021, de <https://www.icf.pt/definicao-de-coaching>

Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41, 455–475.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kanan, J. W., et al. (1999). Knowledge management, practically speaking, *Information Systems Management*, 16(4), 7-15.

Kanter, J. (1999), „Knowledge management, practically speaking“, *Information Systems Management*, vol.16, no.4, pp.7-15.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60.

Kelman, H. C. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thought on the 5 processes of compliance, identification, and internalization. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power* (pp. 125–171). Chicago, US: Aldine.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3–36). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Kim, S., & Egan, T. (2013). Invited reaction: The contrasting effects of coaching style on task performance: The mediating roles of subjective task complexity and self-set goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 275–278.

Laeheem, K., Yodmai, K., & McNeil, N. (2011). Corporate social responsibility and human resource management: A diversity perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 251–260.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey, CA: Brooks/Cole.

- Lee, S., Kim, H., & Lee, S. (2014). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees in a restaurant setting. *International Journal of Hospitality Management*, *40*, 145–156.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, *29*(3), 388–403.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, *15*(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory: What have we learned and where are we going? In B. M. Staw & A. P. Brief (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 32, pp. 1–45). Elsevier.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, *90*(1), 125–152.
- Longo, M., & Mura, M. (2007). A multidimensional measure of employees' intangibles: A managerial implementation of the tool. *Journal of Management Research News*, *30*(8), 548-569.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey global institute*, *18*.
- 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.

- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage Publications.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194.
- McDermott, R. (1999). *Creating a knowledge sharing culture*. APQC. Disponível em <http://www.apqc.org>
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology, 1*(1-18).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710–720.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management, 17*(4), 717–733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.

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.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Jackson, T. A. (2016). *Employee commitment and engagement: A comparative analysis of dedication and absorption*. Edward Elgar Publishing.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245.

Meyer, J. P., & Zhao, X. (2017). Combined effects of commitment and job embeddedness on job turnover intentions of IT personnel. *European Journal of Information Systems*, 26(6), 553–570.

Meyer, J. P., & Zhu, W. (2013). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 258–266.

Molloy, J. C., Ployhart, R. E., & Wright, P. M. (2005). The myth of global convergence: Managerial implications of diversity in cultures and organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2233–2255.

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford University Press.

Nanda, A., & Spector, P. E. (2012). Employee mindfulness and stress: Relationships and organizational outcomes. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 142–158.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.

O’Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285–1301.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.

Pacheco, M. A., & Almeida, N. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551–568.

Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade social das empresas e ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação

organizacional. *Cadernos Sociedade e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações*, 11, 217-230.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.

Puffer, S. M. (1987). Dimensions of the managerial job in Russia, the United States, and Japan. *Academy of Management Journal*, 30(3), 507–517.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons.

Ramlall, S. J. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 52–63.

Ramlall, S. J. (2008). Organizational commitment, organizational support, and job satisfaction during downsizing. *Journal of Business Research*, 61(7), 689–702.

Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling motivating style toward students and how they can become more autonomy supportive. *Educational Psychologist*, 44(3), 159–175.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 53-64.
- Reis, C. M., Marques, C. S., et al. (2007). *Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas*. Edições Sílabo.
- Reis, F. L., & Silva, V. P. G. (2014). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Robb, D. J. (2008). A psycho-dynamic critique of the construct of engagement: From the pathological to the paradoxical. *Organizational and Social Dynamics*, 8(2), 174–193.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.
- Ruggles, R. (1999). The state of notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, vol.40, no.3, pp.80-89.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27, 537-543.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.

Salgado, J. (2002). *Estruturas e Processos de Recursos Humanos*. Edições Sílabo.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>

Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705–716.

Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599–612.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.

Silveira, C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda* (Trabalho de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stawiski, S., Deal, J. J., & Gentry, W. (2010). Employee perceptions of corporate social responsibility. *Center for Creative Leadership, Greensboro, NC*.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall.

Thite, M., & Russell, E. (2010). International human resource management. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 297–314). Sage Publications.

Varey, R. J. (2001). Internal marketing communication. In C. Fill (Ed.), *Marketing communication, engagement, strategies and practice* (p. 212-229). Milan: FT Prentice Hall.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334.

Wiig, K.M. (1999), Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. Available at <http://www.kri.com>. (Accessed 8 April 2003).