

ÁREA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PERCEPÇÕES DE CLIMA, EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO^{1,2}

Matilde Dias de Jesus
matildediasjesus@gmail.com

Susana Cristina Henriques Leal
Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém
susana.leal@esg.ipsantarem.pt

Carla Isabel Russo Vivas
Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém
carla.vivas@esg.ipsantarem.pt

RESUMO

O presente trabalho tem por objectivos: (i) perceber o quanto as percepções de clima organizacional influenciam as atitudes dos colaboradores (e.g. empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho) e (ii) identificar se, na relação entre percepções de clima e as atitudes no trabalho, a satisfação com o trabalho é consequente ou antecedente do empenhamento organizacional. Através de um inquérito por questionário distribuído a uma amostra de 104 colaboradores apurou-se que: (i) as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho (i.e. o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de clima e a satisfação no trabalho); (ii) as percepções de clima organizacional explicam 35% e 23% do empenhamento afectivo e normativo, respectivamente, e 12% da satisfação com o trabalho; (iii) o empenhamento organizacional explica 30% a satisfação.

Palavras-chave: clima organizacional, clima psicológico, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho.

ABSTRACT

The objectives of this study are: (i) to understand how the perceptions of organisational climate influence the workers' attitudes (e.g. organisational commitment and job satisfaction), and (ii) to identify if, in the relationship between perceptions of climate and work attitudes, the job satisfaction is a consequence or antecedent of organisational commitment. The application of a questionnaire to a sample of 104 workers can conclude that: (i) favourable perceptions of organisational climate lead workers to become more committed, what in turn develop their feeling of job satisfaction (that is, the organisational commitment mediates the relationship between the climate perceptions and job satisfaction); and (ii) the climate perceptions explain 35% and 23% of affective and normative commitment, respectively, and 12% of job satisfaction; (iii) the organisational commitment explains 30% of job satisfaction.

Key-words: organisational climate, psychological climate, organisational commitment and job satisfaction.

¹ Esta comunicação resulta do trabalho de fim de curso da licenciatura em Gestão de Empresas (na ESGTS) desenvolvido pela primeira autora do artigo.

² Os autores agradecem os comentários dos revisores anónimos que permitiram melhorar o artigo.

1. INTRODUÇÃO

A consideração do clima organizacional como um factor crítico que está na base de respostas tais como a satisfação no trabalho e o desempenho norteou o interesse por esta temática desde os célebres estudos de Lewin e colaboradores (Lewin, Lippitt & White, 1939) e é, ainda hoje, um tema central de investigação na área da psicologia das organizações e do trabalho. O clima psicológico e organizacional, o empenhamento organizacional e a satisfação com o trabalho são temas que têm bastante interesse no meio empresarial na medida em que podem influenciar o desempenho individual e organizacional. Estes conceitos são fundamentais para a compreensão da vida de uma organização, seja ela pública ou privada. Uma organização está constantemente a recrutar e demitir colaboradores, alterando, assim, o seu clima e o grau de empenhamento dos indivíduos nas tarefas, bem como a sua satisfação. Dada a importância que estes conceitos têm na vida das organizações e nas atitudes e comportamentos dos indivíduos procura-se, neste artigo, aprofundar o seu estudo e o relacionamento entre constructos, no contexto português.

Este trabalho tem por objectivos: (i) perceber o quanto as percepções de clima psicológico influenciam as atitudes dos colaboradores (e.g. empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho) e (ii) identificar se, na relação entre as percepções de clima organizacional e as atitudes no trabalho, a satisfação com o trabalho é consequente ou antecedente do empenhamento organizacional.

O nível de análise considerado é o individual. Por consequência, o clima “organizacional” será estudado através das percepções dos colaboradores. Assim, a abordagem seguida neste trabalho enquadra-se, mais especificamente, no âmbito dos desenvolvimentos dos climas psicológicos (Glick, 1985; James & Jones, 1974), i.e. sem agregar as respostas ao nível organizacional.

O trabalho está estruturado da seguinte forma. Começa-se com o enquadramento teórico e com a apresentação dos modelos teóricos em análise e as hipóteses do estudo. Seguidamente, apresenta-se a metodologia onde se explicitam as opções relacionadas com o estudo quantitativo, nomeadamente o inquérito por questionário, as medias usadas, a amostra, a sua caracterização e alguns procedimentos metodológicos adoptados. Segue-se a análise dos resultados e expõem-se os testes feitos com as variáveis. Por último, apresenta-se a discussão de resultados, as conclusões do trabalho e algumas das suas limitações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL E CLIMA PSICOLÓGICO

O conceito de clima foi abordado por uma panóplia de autores e pode ser definido, segundo Litwin e Stringer (1968, citado em Cunha et al., 2006, p. 549), como: “efeitos percebidos, subjectivos do sistema formal, o estilo “informal” dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivação das pessoas que trabalham numa determinada organização”. “Uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam [o] seu bem-estar e [a] sua satisfação no dia-a-dia de trabalho” diz Barçante e Castro (1995, citado em Hernandez e Melo, 2003, p.15). Jones e James (1979, citado por Chambel & Curral, 2008, p. 189) definiram o clima organizacional como as percepções dos empregados acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais.

No contexto organizacional, James e Jones (1974) sugeriram a utilização do termo clima psicológico para referir os significados que as pessoas dão aos seus trabalhos, colegas, líderes, salários, expectativas de desempenho, oportunidades de promoção, justiça, entre outros aspectos. Segundo Parker et al. (2003) os climas psicológicos correspondem “às representações psicológicas significativas de um indivíduo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais” (p. 390). As percepções de clima são vistas como determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, mediando a relação entre as características objectivas do trabalho e as respostas individuais (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; citados por Carr et al., 2003). Isto é, os indivíduos não respondem directamente ao ambiente organizacional necessitando, em primeiro lugar, perceber e interpretar o seu ambiente (Carr et al., 2003).

As meta-análises de Carr et al. (2003) e de Parker et al. (2003) destacam o papel do clima psicológico em diversos resultados individuais. Por exemplo, Carr et al. (2003) mostrou que três facetas de clima estão positivamente relacionadas com a satisfação com o trabalho e com o empenhamento organizacional (sendo as relações mais fortes com a satisfação). O estudo de Parker et al. (2003) conduziu a resultados semelhantes.

2.2. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O constructo empenhamento, segundo Morrow e Wirth (1989, citado por Santos, 2008), consiste na relação do indivíduo com diversas vertentes no trabalho, como a carreira, o sindicato, o trabalho e a organização. Segundo a abordagem de Allen e Meyer, citado por Cunha et al. (2006, p.225), o empenhamento é criado como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem”.

O empenhamento organizacional pode ser unidimensional (e.g. Becker, 1960, citados em Santos, 2008) ou tridimensional (e.g. Allen e Meyer, 1990, citados por Santos, 2008). Meyer e Allen (1997) defendem que o empenhamento é tridimensional. Consideram o empenhamento afectivo, normativo e instrumental como três dimensões que correspondem a estados psicológicos distintos. A componente afectiva refere-se aos aspectos emocionais do indivíduo identificando-se com a organização e participando nela (Meyer e Allen, 1997). O empenhamento instrumental remete para a consciência dos indivíduos acerca dos custos derivados se decidir abandonar a organização, e esses custos podem ser psicológicos ou financeiros. Se o indivíduo reflectir em abandonar a organização, os custos associados a essa mudança serão influenciados pelas alternativas de emprego ou pela sua escassez, aumentando assim o seu empenhamento instrumental (Rusbult e Farrel, 1983, citados por Ferreira, 2005). Outra componente de empenhamento foi definida por Allen e Meyer (1990, citado por Duarte, 2004) como normativa reflectindo uma obrigação em permanecer na empresa, tendo em conta a sua responsabilidade perante esta. Segundo Meyer e Allen (1991, citados por Ferreira, 2005) os indivíduos com um forte empenhamento normativo sentem-se na obrigação de ficar na organização porque acreditam que estão a agir bem moralmente. Os colaboradores mantêm uma relação com a organização reflectindo os três tipos de empenhamento.

2.3. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Esta variável é uma das mais estudadas na área de comportamento organizacional. A satisfação com o trabalho pode ser definida segundo Thierry e Koopman-Iwema (Cunha et al., 2006, p. 180), “como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho”. A satisfação categorizada enquanto afecto é um termo genérico onde podem estar inseridas as preferências, estados de ânimo, as avaliações e as emoções (Ferreira et al., 2001).

Vários investigadores têm estudado a relação que existe entre a satisfação no trabalho e o empenhamento na organização. No entanto, ainda não se conseguiu chegar a um consenso sobre qual a relação entre as duas variáveis. Segundo Leite (2006), alguns autores encontram relações entre a satisfação e o empenhamento, outros referem que as variáveis apresentam significância nas correlações, e há outros que não encontram relação entre elas. Leite afirma que alguns autores “argumentam que a satisfação traduz a resposta, enquanto o empenhamento reflecte uma resposta mais abrangente em relação à organização como um todo” (2006, p. 37). Assim, o empenhamento dá ênfase à ligação com a organização, incluindo os seus objectivos e valores, enquanto a satisfação realça o ambiente específico onde o indivíduo executa as suas funções. Atendendo a que o empenhamento é uma atitude mais estável do que a satisfação, parece-se razoável ser a primeira atitude a influenciar a segunda e, não tanto, o contrário.

3. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

Tendo em conta a multiplicidade de perspectivas e modelos teóricos de análise ilustrados na revisão da literatura, são sublinhadas as opções fundamentais que presidem a este estudo. Face à revisão da literatura efectuada, adoptaram-se dois modelos estruturantes, os modelos teóricos representados nas figuras 1 e 2, o modelo base e o modelo alternativo.

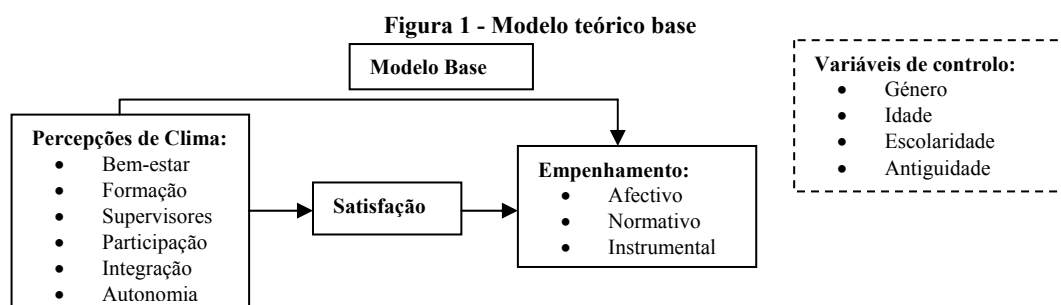
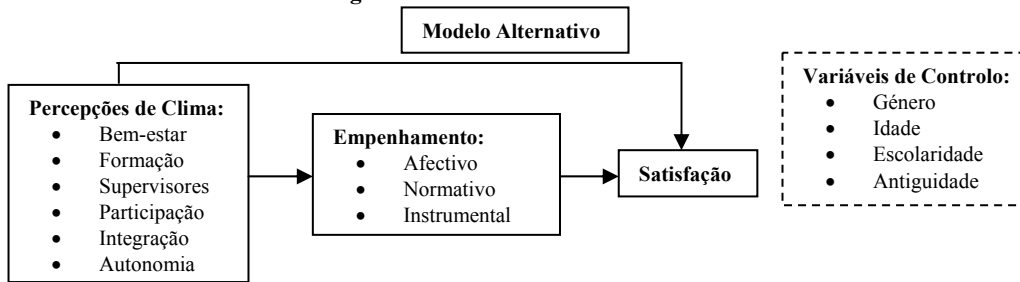


Figura 2 – Modelo teórico alternativo



A existência destes dois modelos deve-se à falta de clareza na literatura relativa ao tema da satisfação ser consequente ou antecedente do empenhamento. No modelo base (figura 1), o clima surge como variável explicativa (ou independente), a satisfação com o trabalho como variável mediadora e o empenhamento organizacional como variável dependente. Este modelo parte do princípio que a relação entre clima e empenhamento é mediada pela satisfação. No modelo alternativo (figura 2), o empenhamento surge como variável mediadora e a satisfação como variável dependente. Ou seja, a relação entre clima e satisfação é mediada pelo empenhamento.

O empenhamento organizacional promove comportamentos favoráveis ao bom funcionamento das organizações. Alguns estudos referem a importância da satisfação no trabalho no empenhamento organizacional. Glisson e Durick (1988, citados por Ferreira, 2005) referem que a satisfação com o trabalho está relacionada com o empenhamento, pois quando um trabalhador está satisfeito com o seu trabalho permanecerá na organização. Modelos análogos aos das figuras 1 e 2 também foram propostos por Bhuian e Menguc (2002), embora estes autores considerem as características do trabalho (e não o clima) como variável preditora. Autores como Brown e Peterson (1993, citados por Bhuian e Menguc, 2002) referem que a maioria dos estudos (e.g. Bartol, 1979; Bluedorn, 1982; Johnston et al., 1990; citados por Bhuian e Menguc, 2002) considera a satisfação com o trabalho antecedente do empenhamento organizacional, sugerindo que o modelo teórico base será preferível ao alternativo. Daí que propoñhamos:

Hipótese 1 – A relação entre as percepções de clima organizacional e o empenhamento organizacional é mediada pela satisfação com o trabalho.

Seja qual for o modelo em análise, tendo em consideração os resultados dos estudos relacionados com os climas psicológicos (e.g. Carr et al., 2003; Parker et al., 2003) é de esperar que as percepções de clima estejam positivamente relacionadas com as atitudes no trabalho (McMurray et al., 2004). Daí que propoñhamos:

Hipótese 2 – As percepções de clima organizacional estão positivamente relacionadas com o empenhamento organizacional.

Hipótese 3 – As percepções de clima organizacional estão positivamente relacionadas com a satisfação com o trabalho.

4. METODOLOGIA

Este capítulo especifica o método de estudo utilizado, descrevendo cada um dos elementos do desenho de investigação.

4.1. ESTUDO QUANTITATIVO E INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário. Qualquer dos métodos, quantitativo ou qualitativo, apresenta vantagens e inconvenientes. Os métodos quantitativos apresentam como vantagens, por exemplo, o anonimato das pessoas, as respostas podem ser codificadas e exploradas podendo os resultados serem generalizados a uma população mais vasta (Silvestre & Moínhos, 2004). Para Hill & Hill (2002) a rapidez na recolha de dados e o uso de escalas anteriormente validadas são vantagens desta técnica de investigação. Porém, possuem desvantagens: não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolva devidamente preenchido e não permite uma análise em profundidade (Silvestre & Moínhos, 2004). No presente estudo, optou-se por utilizar uma metodologia de tipo quantitativo por melhor se ajustar aos objectivos da pesquisa, designadamente encontrar relações entre as variáveis.

4.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA: MEDIDAS USADAS

O questionário usado resulta da combinação de itens recolhidos da literatura, abaixo descritos.

Percepções de clima. As percepções de clima incluem seis dimensões – bem-estar, formação, supervisores, participação, integração e autonomia, de acordo com o modelo de avaliação do clima organizacional na vertente das relações humanas de Patterson et al. (2004). Note-se que se reproduz, neste trabalho, apenas uma pequena parte do modelo de avaliação do clima organizacional sugerido por Patterson et al. (2004). O bem-estar refere-se aos valores e interesses dos trabalhadores (exemplo de item: “Esta empresa preocupa-se com os seus trabalhadores”); a formação diz respeito ao desenvolvimento das competências dos indivíduos (exemplo de item: “As pessoas recebem formação suficiente quando se trata da utilização de novos equipamentos”); a supervisão consiste no apoio e compreensão do supervisor pelo desempenho do indivíduo (exemplo de item: “Os supervisores são amigáveis e de fácil abordagem”); a participação reflecte a influência que os indivíduos têm nas tomadas de decisões (exemplo de item: “A informação é amplamente partilhada”); a integração depende da confiança e cooperação dos indivíduos entre os vários departamentos (exemplo de item: “As pessoas de diferentes departamentos estão dispostas a partilhar informação”); por último, a autonomia incide na oportunidade de o indivíduo efectuar uma tarefa por iniciativa própria (exemplo de item: “Na maior parte das vezes, os gestores deixam que as pessoas tomem as suas próprias decisões”). Os 29 itens para medir o clima, originalmente em inglês, foram traduzidos e adaptados para português.

Empenhamento organizacional. Utilizou-se a escala de Meyer e Allen (1997) para medir o empenhamento afectivo, normativo e instrumental. Os itens foram traduzidos e validados por Nascimento et al. (2008). O questionário apresenta 19 itens que foram codificados de modo que valores mais altos significassem níveis mais elevados de empenhamento na organização. Exemplo de itens: “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” (afectivo); “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” (instrumental); “Esta empresa merece a minha lealdade” (normativo).

Satisfação com o trabalho. Avaliada com quatro itens retirados do modelo de Quinn e Shepard’s (1974; citados em Eisenberger et al., 1997). Também estes itens se apresentavam em inglês pelo que foi necessário traduzi-los e adaptá-los para português.

Os inquiridos foram convidados a responder com uma escala de Likert de 7 pontos (7: ‘concordo totalmente’; 1: ‘discordo totalmente’) nas três temáticas para indicarem o seu grau de concordância em relação às afirmações. Na última secção procurou-se reunir informação capaz de permitir traçar o perfil do respondente. Assim, foi solicitada informação acerca do género, idade e escolaridade; para caracterizar a situação profissional do inquirido, foi solicitada informação sobre a função e antiguidade na actual organização empregadora. O modelo tem como variáveis de controlo a idade, o género, a antiguidade e a escolaridade dos inquiridos de molde a podermos apurar “a verdadeira influência das variáveis independentes [i.e. percepções de clima] na variável dependente” (Creswell, 2009, p. 51).

4.3. AMOSTRA E PROCEDIMENTOS

Inquiriu-se uma amostra de 104 trabalhadores da empresa Fundições Rossio de Abrantes. O anonimato foi assegurado, não tendo sido qualquer informação individual divulgada. No dia 13 de Abril de 2009 foram distribuídos aleatoriamente os questionários, em todos os sectores da empresa. Foi disponibilizada uma sala onde os funcionários podiam responder aos mesmos. A empresa emprega um total de 150 colaboradores e desenvolve a sua actividade na área da fundição metalúrgica, na região de Abrantes (taxa de sondagem de 69,3%). O seu volume de negócios, em 2008, reportou-se a 7.995 M€, ocupando o 73.º lugar nas maiores e melhores empresas do distrito de Santarém. Nesta amostra, 93% dos inquiridos são do género masculino, a idade média é 42 anos (d.p=11), sendo de 39 anos para as mulheres e 42 para os homens. No que concerne ao nível de escolaridade 4 % dos inquiridos possuem habilitação superior (bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento), 22% o ensino secundário, 28% o terceiro ciclo, 29% o segundo e 17% primeiro ciclo. No que diz respeito à função desempenhada: 81% dos inquiridos são operários, 7% administrativos, 7% técnicos, 4% técnicos superiores e 1% directores.

Para a realização prática deste estudo, foram aplicadas técnicas de análise de dados, nomeadamente, análise de consistência interna, estatística descritiva, correlação linear, regressão linear múltipla, ANOVA e testes não paramétricos. Os cálculos foram operacionalizados com o SPSS (versão 15.0).

5. RESULTADOS

5.1. ANÁLISE PRÉVIA DOS DADOS

A consistência interna consta da tabela 1 (*alpha de Cronbach*). Alguns dos itens foram excluídos da análise com o objectivo de melhorar a consistência interna das escalas. Mesmo assim, as variáveis autonomia e formação apresentam consistência interna inadmissível ($\alpha < 0,6$); a participação, o empenhamento instrumental e o empenhamento global consistência interna fraca ($0,6 < \alpha < 0,7$). As restantes variáveis apresentam consistência interna adequada ($\alpha > 0,7$). A consistência interna da formação e da autonomia é muito baixa, não obstante, optou-se por não excluí-las da análise pois, consideramos, que isso prejudicaria a prossecução do estudo. A escala de percepções de clima organizacional foi traduzida e adaptada de inglês para português o que pode explicar a baixa consistência interna de algumas dimensões.

Tabela 1 – Alpha de Cronbach

Dimensões	Situação Inicial		Situação Final	
	Nº Itens	α de Cronbach	Nº Itens	α de Cronbach
Bem-estar	4	0,787	4	0,787
Formação	4	0,372	2	0,523
Supervisores	5	0,779	5	0,779
Participação	6	0,589	3	0,679
Integração	5	0,651	4	0,703
Autonomia	5	0,408	5	0,408
Clima Global	6	0,803	6	0,803
Empenhamento Afectivo	6	0,784	6	0,784
Empenhamento Normativo	6	0,735	6	0,735
Empenhamento Instrumental	7	0,610	6	0,627
Empenhamento Global	3	0,664	3	0,664
Satisfação	4	0,887	4	0,887

5.2. MÉDIAS E MATRIZ DE CORRELAÇÕES

Na tabela 2 apresentam-se as médias, os desvios-padrão e a matriz de correlações das variáveis estudadas. Atendendo ao valor médio das variáveis em estudo, conclui-se que existem nesta organização percepções de níveis moderados/baixos de bem-estar, formação, participação, integração e autonomia e níveis moderados/altos na relação com os supervisores, empenhamento afectivo, empenhamento instrumental, empenhamento normativo e satisfação.

Como se pode verificar na matriz de correlações o género não apresenta associações significativas com nenhuma variável em estudo, sugerindo que nas variáveis estudadas os homens e as mulheres não se comportam de forma diferente. Não podemos deixar de notar, contudo, que a amostra é composta por 93% de homens pelo que este resultado não pode ser generalizado.

Os coeficientes de correlação de Pearson sugerem que os indivíduos com mais idade são os que apresentam menores níveis de escolaridade e maiores níveis de bem-estar, participação, empenhamento afectivo, empenhamento normativo, autonomia, satisfação, clima e empenhamento em termos globais. Também são os que permanecem na empresa há mais tempo.

As pessoas com maiores índices de escolaridade são as que percebem menores níveis de integração. A antiguidade tem correlações positivas com a participação, integração, empenhamento afectivo e empenhamento global, traduzindo que as pessoas que trabalham há mais tempo na empresa são as que identificam maiores níveis de participação, integração, são mais empenhadas afectivamente e globalmente.

As seis dimensões de clima organizacional estão todas positivas e significativamente correlacionadas. O bem-estar também está positivamente correlacionado com o empenhamento afectivo, empenhamento normativo, satisfação, clima global e empenhamento global. Logo os indivíduos que apresentam maiores níveis de bem-estar são os que mais se empenham afectiva e normativamente, sentem-se mais satisfeitos e identificam maiores níveis de clima e empenhamento globais. A dimensão formação está positivamente correlacionada com o empenhamento afectivo e normativo, empenhamento e clima globais. A variável supervisores está positivamente relacionada com o empenhamento afectivo, normativo, instrumental, satisfação, clima global e empenhamento global. Estes resultados traduzem que os indivíduos que fazem uma avaliação positiva da relação com os supervisores têm maior empenhamento afectivo, instrumental e normativo, satisfação e empenhamento global.

Tabela 2 – Matriz de coeficientes de correlação de Pearson

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Género (a)	0,93	0,252	1														
2 Idade	42,08	11,007	0,068	1													
3 Escolaridade	—	—	-0,047	-,244(*)	1												
4 Antiguidade	13,626	11,383	0,086	,623(**)	-0,162	1											
5 Bem-Estar	3,86	1,568	0,130	,206(*)	-0,051	0,134	1										
6 Formação	4	1,641	0,093	0,086	-0,070	0,053	,573(**)	1									
7 Supervisores	4,53	1,350	-0,020	0,152	-0,108	0,115	,591(**)	,473(**)	1								
8 Participação	3,25	1,176	0,045	,269(**)	-0,072	,266(**)	,555(**)	,383(**)	,254(**)	1							
9 Integração	3,82	1,305	0,110	0,138	-,197(*)	,194(*)	,406(**)	,474(**)	,423(**)	,318(**)	1						
10 Autonomia	3,04	0,911	-0,073	,265(**)	-0,117	0,057	,289(**)	,337(**)	,263(**)	,378(**)	,298(**)	1					
11 E. Afetivo	4,61	1,405	0,167	,270(**)	0,087	,236(*)	,351(**)	,234(*)	,352(**)	,450(**)	0,138	0,185	1				
12 E. Instrumental	4,64	1,054	0,059	0,034	-0,130	0,067	0,119	0,021	,218(*)	0,044	0,164	-0,019	,206(*)	1			
13 E. Normativo	4,13	1,322	0,031	,237(*)	-0,102	0,135	,402(**)	,245(*)	,381(**)	,429(**)	,247(*)	,281(**)	,597(**)	,361(**)	1		
14 Satisfação	5,06	1,566	-0,020	,200(*)	0,007	0,002	,208(*)	0,138	,275(**)	,207(*)	,253(**)	0,190	,558(**)	0,152	,539(**)	1	
15 Clima Global	3,749	0,956	0,080	,245(*)	-0,137	0,187	,828(**)	,793(**)	,722(**)	,658(**)	,686(**)	,541(**)	,399(**)	0,133	,458(**)	,291(**)	1
16 E. Global	4,457	0,981	0,114	,248(*)	-0,051	,198(*)	,391(**)	,229(*)	,417(**)	,423(**)	,236(*)	,208(*)	,819(**)	,619(**)	,863(**)	,563(**)	,444(**)

* Valor $p < 0,05$; ** Valor $p < 0,01$; (a) Feminino – 0; Masculino – 1.

Relativamente à participação está positivamente correlacionada com o empenhamento afectivo, normativo, satisfação, clima global e empenhamento global. A integração tem uma correlação positiva com o empenhamento normativo, satisfação, clima global e empenhamento global. Quer isto dizer que um maior nível de integração está associado a maiores níveis de empenhamento normativo, satisfação, clima e empenhamento globais. Já a variável autonomia correlaciona-se significativamente com o empenhamento normativo, clima global e empenhamento global. Estes resultados sugerem, que os indivíduos mais autónomos são os mais empenhados normativa e globalmente e também apresentam um maior nível de clima global.

As três dimensões de empenhamento estão positivamente correlacionadas e estas estão positivamente correlacionadas com o empenhamento global. O empenhamento afectivo está positivamente correlacionado com a satisfação, clima global. O empenhamento normativo está correlacionado significativamente com a satisfação e com o clima global. Já a análise da variável da satisfação apresenta correlações significativas com as variáveis clima global e empenhamento global. Por último, a variável clima global apresenta uma correlação significativa com o empenhamento global.

5.3. SELECÇÃO DO MODELO A ESTUDAR: MODELOS BASE OU ALTERNATIVO

Neste trabalho foram apresentados dois modelos alternativos com o objectivo de se seleccionar aquele que melhor explica a relação entre percepções de clima, empenhamento e satisfação. No modelo base, a satisfação surge como variável mediadora e o empenhamento como variável dependente; no modelo alternativo a variável mediadora é o empenhamento enquanto a satisfação surge como variável dependente. No que se segue, ir-se-á considerar duas análises para tentar perceber qual das duas abordagens é a mais razoável do ponto de vista empírico – já que do ponto de vista teórico, as duas abordagens parecem ser possíveis – o teste de *Sobel* e a análise de correlações parciais. Para o efeito vai-se proceder a uma simplificação do modelo, passando-se a trabalhar com apenas três variáveis: percepções de clima global, empenhamento global e satisfação global.

Figura 3 – Satisfação a mediar a relação

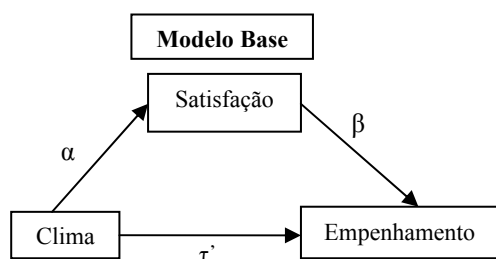
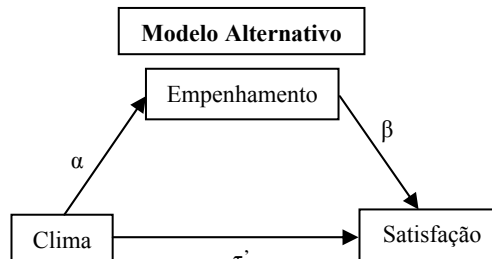


Figura 4 – Empenhamento a mediar a relação



5.3.1. TESTE DE SOBEL

Uma forma de testar o efeito de mediação de uma dada variável na relação entre uma variável independente e outra dependente é através do teste de Sobel (Maroco, 2007). Nesta secção ir-se-á calcular o teste de Sobel para o modelo base e para o modelo alternativo visando testar o efeito de cada uma das variáveis mediadoras. Assim, começa-se por estimar três regressões lineares. O produto dos coeficientes de regressão $\alpha\beta$ é uma estimativa do efeito de mediação. Segundo Maroco (2007), as estimativas de α e β podem ser usadas para testar $H_0: \alpha\beta = 0$ (não existe mediação) vs. $H_1: \alpha\beta \neq 0$ (existe mediação) por recurso à estatística de teste Z.

Para o modelo base $\hat{\beta}=0,297$, $\hat{\alpha}=0,477$, $S\hat{\beta}=0,050$, $S\hat{\alpha}=0,155$, conduzindo à estatística de teste $Z_{base}=2,70245$. O valor p associado a esta estatística de teste é de 0,01. Assim, para este modelo rejeita-se H_0 para os níveis habituais de significância (valor $p=0,01 < \alpha=0,05$). Ou seja, não se rejeita a hipótese de que a satisfação medeia a relação entre as percepções de clima e o empenhamento organizacional.

Para o modelo alternativo $\hat{\beta}=0,861$, $\hat{\alpha}=0,455$, $S\hat{\beta}=0,146$, $S\hat{\alpha}=0,091$ e a estatística de teste é igual a $Z_{alternativo}=3,782$. Associado a este resultado está um valor p de 0,000 e para este modelo também se rejeita H_0 para qualquer nível de significância (valor $p=0,000 < \alpha=0,05$). Este resultado sugere que o empenhamento global medeia o efeito das percepções de clima sobre a satisfação.

Como ambos os resultados são semelhantes, o teste de Sobel não permite seleccionar um modelo em detrimento do outro. Este teste conduziu a um resultado inconclusivo. Veja-se agora a matriz de correlações parciais.

5.3.2. MATRIZ DE CORRELAÇÕES PARCIAIS

Modelo base: correlação entre as percepções de clima e empenhamento (a variável de controlo é a satisfação)

Quando se elimina a influência que a satisfação tem na relação, a correlação de Pearson entre o empenhamento e o clima diminui de 0,444 para 0,354 (continua a ser uma relação significativa). Ou seja, a satisfação não influencia a relação entre o empenhamento e o clima. Significa que apenas 12,5% ($0,354^2 \times 100$) da variação no empenhamento é explicada pelo clima, quando se anula o efeito da satisfação na variação do empenhamento em função do clima. Em seguida vai-se efectuar o teste Z de Fisher para ver se a diferença entre as correlações parciais é estatisticamente significativa de acordo com Cohen (1988). A diferença de 0,09 não é estatisticamente significativa para $\alpha=0,05$, de acordo com a confirmação do teste Z de Fisher (Estatística $Z=0,76 \in [-1,96;1,96]$) (Silva, 1994). De acordo com a tabela 4.2.1³ de Cohen (1988, p.111) e os resultados das correlações, $r_2=0,444$ e $r_1=0,354$, tem-se um $q=0,2$ (utilizando valores aproximados de r_1 e r_2). A potência do teste, que pode ser consultada na tabela 4.3.5 de Cohen (1988, p.125), corresponde a uma potência de 11%. Ou seja, com uma confiança de 11% conclui-se que a variável empenhamento explica parte da correlação entre as variáveis clima e satisfação.

Modelo alternativo: correlação entre as percepções de clima e satisfação (a variável de controlo é o empenhamento)

Quando se elimina a influência que o empenhamento tem na relação, a correlação de Pearson entre a satisfação e o clima diminui de 0,291 para 0,056 (deixa de ser uma relação significativa). Ou seja, o empenhamento influencia a relação entre o clima e a satisfação. Significa que apenas 0,31% ($0,056^2 \times 100$) da variação na satisfação é explicada pelo clima, quando se anula o efeito do empenhamento na variação da satisfação em função do clima. Segundo os resultados da matriz de correlações parciais, tem-se um $r_2=0,056$ e $r_1=0,291$. No entanto, a diferença entre os dois coeficientes apenas se mostra significativa para $\alpha=0,1$ (Estatística $Z=1,77 \notin [-1,65;1,65]$) (Silva, 1994). De acordo a tabela de Cohen (1988, p.111) obtém-se um $q=0,2$. A potência, tendo em conta os dados, é de 29% e com uma confiança assim, pode-se concluir que a satisfação explica parte da correlação entre as variáveis clima e empenhamento.

Através da análise das correlações parciais conclui-se que a satisfação global não influencia a relação entre as percepções de clima e o empenhamento global, logo a partir deste ponto deixa-se de estudar o modelo base e passa-se a considerar apenas o modelo alternativo (o empenhamento medeia a relação entre as percepções de clima e a satisfação).

5.4. ANÁLISE DETALHADA DO MODELO ALTERNATIVO

Para estudar a satisfação (modelo alternativo) recorreu-se à regressão múltipla hierárquica e introduziu-se as variáveis explicativas em três fases: (1) variáveis de controlo – género, idade, escolaridade e antiguidade; (2) percepções de clima – bem-estar, formação, supervisores, participação, integração e autonomia; (3) e empenhamento – afectivo, normativo e instrumental (ver tabela 3).

Na terceira fase surgiram como significativas as variáveis antiguidade ($b=0,262$, $\text{sig}<0,05$), integração ($b=0,269$, $\text{sig}<0,01$), empenhamento afectivo ($b=0,475$, $\text{sig}<0,01$) e empenhamento normativo ($b=0,310$, $\text{sig}<0,01$). A relação significativa entre a antiguidade e a satisfação surpreende pois o coeficiente de correlação de Pearson entre as duas variáveis não era significativo. A satisfação é positivamente influenciada pela antiguidade dos colaboradores⁴, percepções de integração, empenhamento afectivo e normativo. As variáveis de clima explicam 11,5% (R^2 change, $\text{sig}<0,01$) da variância única da satisfação e as de empenhamento 29,5% (R^2 change, $\text{sig}<0,01$) dessa variância única. No global o modelo é altamente significativo ($F=6,342$, $\text{sig}<0,01$) e explica 40% (R^2 ajustado) da satisfação.

³ Esta é a mais adequada quando r_1 e r_2 são ambos positivos e em que $r_1 > r_2$

⁴ Esta influência deve ser investigada em trabalhos futuros devido aos resultados contraditórios. Pode existir algum efeito de interacção entre a antiguidade e as percepções de clima ou entre a antiguidade e o empenhamento que influencie a reacção dos colaboradores em termos de satisfação que não é, naturalmente, captada no coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 3 – Análise do modelo de regressão linear múltipla da Satisfação

	Modelo alternativo (satisfação)					
	1ª fase		2ª fase		3ª fase	
	Beta	Valor p	Beta	Valor p	Beta	Valor p
Género (M=1; F=0)	-0,023	0,813	-0,022	0,822	-0,105	0,195
Idade	0,339**	0,008	0,308*	0,019	0,127	0,066
Escolaridade	0,057	0,572	0,106	0,286	0,022	0,788
Antiguidade	-0,198	0,114	0,264*	0,038	0,262*	0,012
Bem-estar			-0,054	0,713	-0,045	0,709
Formação			-0,096	0,441	-0,082	0,422
Supervisores			0,218†	0,084	-0,005	0,963
Participação			0,144	0,245	-0,136	0,210
Integração			0,213†	0,069	0,269**	0,006
Autonomia			0,007	0,946	-0,015	0,870
E. Afetivo					0,475**	0,000
E. Instrumental					-0,068	0,425
E. Normativo					0,310**	0,005
R² ajustado	0,031		0,095		0,403	
R² change	0,068	0,131	0,115	0,033	0,295	0,000
F	1,818	0,131	2,085*	0,033	6,342**	0,000

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

Na tabela 4 pode-se observar os modelos de regressão linear múltipla para o empenhamento organizacional. Considerou-se a introdução de variáveis explicativas em duas fases (1) género, idade, escolaridade e antiguidade; (2) percepções de clima – bem-estar, formação, supervisores, participação, integração e autonomia.

Tabela 4 – Análise MRLM do Empenhamento Organizacional

	Empenhamento Afetivo				Empenhamento Instrumental				Empenhamento Normativo			
	1ª fase		2ª fase		1ª fase		2ª fase		1ª fase		2ª fase	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Género (M=1; F=0)	0,149	0,116	0,171	0,051	0,050	0,619	0,050	0,625	0,014	0,886	0,019	0,839
Idade	0,237	0,055	0,148	0,203	-0,440	0,732	-0,038	0,783	0,239	0,063	0,124	0,305
Escolaridade	0,168	0,086	0,176*	0,048	-0,127	0,217	-0,102	0,331	-0,047	0,644	-0,023	0,801
Antiguidade	0,103	0,393	0,046	0,683	0,070	0,585	0,025	0,851	-0,022	0,859	-0,071	0,548
Bem-estar			-0,071	0,589			0,027	0,861			0,085	0,535
Formação			0,001	0,990			-0,150	0,258			-0,080	0,494
Supervisores			0,337**	0,003			0,233	0,081			0,255*	0,032
Participação			0,395**	0,001			0,012	0,925			0,300*	0,011
Integração			-0,113	0,227			0,120	0,329			0,017	0,876
Autonomia			-0,008	0,932			-0,077	0,510			0,068	0,513
R² ajustado	0,093		0,280		-0,017		-0,009		0,021		0,209	
R² change	0,128**	0,008	0,350	0,000	0,023	0,681	0,066	0,528	0,059	0,194	0,227	0,000
F	3,627**	0,008	4,998**	0,000	0,575	0,681	0,910	0,528	1,547	0,194	3,728**	0,000

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

Empenhamento afectivo. Na segunda fase, as variáveis significativas são a escolaridade ($b=0,176$, $\text{sig}<0,05$), as percepções relacionadas com os supervisores ($b=0,337$, $\text{sig}<0,01$) e com a participação ($b=0,395$, $\text{sig}<0,01$). Note-se, porém, que a relação significativa entre a escolaridade e o empenhamento afectivo surpreende pois o coeficiente de correlação de Pearson entre as duas variáveis não era significativo⁵. Quanto maior a escolaridade, as percepções de confiança nos supervisores e de participação maior é o empenhamento afectivo. As percepções de clima explicam 35% (R^2 change, $\text{sig}<0,01$) da variância única do empenhamento afectivo. O modelo no global é significativo ($F_{\text{sig}}=0,000$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 28%.

Empenhamento instrumental. O modelo não é significativo ($F=0,910$; $\text{sig}=0,528$). Conclui-se que não há evidências estatísticas que permitam afirmar que as percepções de clima influenciem o empenhamento instrumental.

Empenhamento normativo. De acordo com os resultados da segunda fase, o empenhamento normativo é positivamente influenciado pelas percepções relacionadas com os supervisores ($b=0,255$, $\text{sig}<0,05$) e participação ($b=0,300$, $\text{sig}<0,05$). Ou seja, o empenhamento normativo será tanto maior quanto mais favoráveis forem as percepções dos indivíduos quanto à supervisão e participação. As percepções de clima têm um poder explicativo único de 22,7% (R^2 change, $\text{sig}<0,01$). O modelo é significativo ($F_{\text{sig}}<0,01$).

⁵ Esta influência deve ser investigada em trabalhos futuros devido aos resultados contraditórios. Pode existir algum efeito de interacção entre a escolaridade e as percepções de clima que influencie a reacção dos colaboradores em termos de empenhamento afectivo que não é, naturalmente, captada no coeficiente de correlação de Pearson.

Assim, em síntese, pode-se afirmar que: (i) quanto maior as percepções de integração dos colaboradores maior a sua satisfação; (ii) quanto maior o empenhamento afectivo e normativo maior o nível de satisfação; (iii) os indivíduos que percebem uma supervisão adequada reagem com maior empenhamento afectivo e normativo; (iv) quanto mais os indivíduos participam na tomada de decisão e sentem que a comunicação flui eficazmente (percepções elevadas de participação) mais desenvolvem laços afectivos e normativos com a organização.

5.5. RESULTADOS DIFERENCIAIS NAS PERCEPÇÕES DE CLIMA

Continua-se o estudo recorrendo à análise de variância (ANOVA) ou, quando necessário, aos testes não paramétricos, para apurar se há diferenças de percepções de clima entre pessoas de géneros, idades, escolaridade, função e antiguidade diferentes.

Na variável género, os resultados da ANOVA e dos testes não paramétricos Mann-Whitney (para quando a distribuição dentro de pelo menos um grupo não segue a distribuição normal) revelam que não existem diferenças significativas entre géneros. Não se pode afirmar que os homens e as mulheres percepcionem o clima da organização de forma diferente. Não obstante, convém relembrar que a amostra é composta por 93% de homens o que pode inviabilizar a extrapolação de resultados.

Para a idade, tendo em conta os resultados da ANOVA, os indivíduos com idade superior a 49 anos são os que percebem o clima de forma mais positiva. Mais concretamente, os indivíduos com mais idade percebem maiores níveis de bem-estar, percebem maior compreensão por parte dos supervisores, maior participação nas decisões da empresa, maior cooperação entre os vários departamentos, maior liberdade para efectuar as tarefas tendo a confiança dos chefes.

Tabela 5 – Anova para a idade

	Idades entre 18 e 37 anos		Idades entre 38 e 48 anos		Idades entre 49 e 64 anos		ANOVA	
	N=35		N=35		N=34		F	Sig
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.		
Bem-estar	3,55	1,580	3,45	1,481	4,61	1,409	6,372*	0,002
Formação	3,80	1,828	3,89	1,650	4,31	1,414	0,946	0,392
Supervisores	4,34	1,305	4,21	1,532	5,04	1,048	3,966*	0,022
Participação	2,89	1,183	2,93	0,849	3,96	1,171	10,877**	0,000
Integração	3,61	1,379	3,50	1,293	4,36	1,086	4,751*	0,011
Autonomia	2,77	0,867	2,97	0,971	3,39	0,795	4,565*	0,013

Para a escolaridade apenas na variável integração existem diferenças significativas entre as pessoas com habilitações mais altas e mais baixas. São os indivíduos com habilitações até ao 3º ciclo inclusive que percebem níveis de integração superiores.

Tabela 6 – ANOVA para a escolaridade

	1º a 3º ciclo		Secundário e superior		ANOVA			Mann-Whitney	
	N=77		N=27		F	Welch	Sig	Z	Sig
	Média	D.P.	Média	D.P.					
Bem-estar	3,79	1,580	4,07	1,544	0,658	—	0,419	—	—
Formação	3,98	1,689	4,04	1,525	—	—	—	-0,205	0,838
Supervisores	4,63	1,345	4,24	1,348	1,607	—	0,208	—	—
Participação	3,22	1,153	3,33	1,261	—	0,159	0,692	—	—
Integração	3,99	1,271	3,33	1,305	5,218*	—	0,024	—	—
Autonomia	3,10	0,894	2,87	0,956	—	—	—	-1,364	0,172

Quando se controla as funções desempenhadas, encontram-se diferenças significativas nas variáveis bem-estar e participação, entre operários (n=85) e não operários (n=19). Os operários percebem níveis de bem-estar e participação inferiores. Isto sugere que os operários sentem que não recebem tanta informação, que não participam tanto nas decisões tomadas e que têm piores condições de trabalho.

Tabela 7- ANOVA para a função

	Não operários ⁶ (n=19)		Operários (n=85)		ANOVA			Mann-Whitney	
	Média	D.P.	Média	D.P.	F	Welch	Sig	Z	Sig
Bem-estar	4,62	1,512	3,69	1,539	—	5,763*	0,024	—	—
Formação	4,24	1,628	3,94	1,648	—	—	—	-0,612	0,540
Supervisores	4,83	1,335	4,46	1,351	—	1,205	0,282	—	—
Participação	3,78	1,330	3,13	1,114	4,839*	—	0,030	—	—
Integração	3,82	1,547	3,82	1,256	0,000	—	0,996	—	—
Autonomia	3,27	0,907	2,99	0,909	—	1,561	0,222	—	—

Há diferenças significativas devido à antiguidade para as variáveis participação e integração. Os indivíduos que permanecem há mais anos na empresa são os que percebem maior envolvimento nas decisões tomadas pelos gestores e são os que percebem maior partilha de informação entre os departamentos.

Tabela 8 – ANOVA para a antiguidade

	0,4-6		7-17		18-46		ANOVA	
	N=36		N=34		N=34			
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	F	Sig
Bem-estar	3,85	1,617	3,44	1,621	4,29	1,378	2,593	0,08
Formação	3,88	1,762	3,96	1,798	4,16	1,352	0,278	0,758
Supervisores	4,51	1,128	4,25	1,432	4,83	1,452	1,608	0,205
Participação	3,12	1,002	2,93	1,286	3,71	1,122	4,361*	0,015
Integração	3,76	1,439	3,46	1,392	4,24	0,931	3,208*	0,045
Autonomia	3,02	0,966	2,94	0,933	3,04	0,911	0,550	0,579

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Procura-se neste capítulo discutir os resultados relacionados com as hipóteses de forma a corroborá-las ou infirmá-las.

Através da análise das correlações parciais conclui-se que a satisfação não medeia a relação entre as percepções de clima e o empenhamento, sendo mais provável a alternativa de que o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de clima e a satisfação. Assim, a hipótese 1 é infirmada.

Atendendo a que o empenhamento é uma atitude mais estável do que a satisfação, não é de estranhar ser a primeira atitude a influenciar a segunda e não o contrário. Este resultado vai ao encontro de um dos modelos teóricos de Bhuiyan e Menguc (2002), embora este autor tenha considerado as características do trabalho enquanto o nosso estudo considerou as percepções de clima. A ligação entre o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho é suportada, por exemplo, pelos trabalhos de Bateman e Strasser (1984) e de Vandenberg e Lance (1992). Ambos os estudos são longitudinais e concluem que o empenhamento organizacional é antecedente da satisfação com o trabalho. O “empenhamento é uma das diversas causas da satisfação” (Bateman e Strasser, 1984, p. 105), ou seja “a satisfação global não é uma causa do empenhamento, mas um resultado deste” (Bateman e Strasser, 1984, p. 107). Provavelmente, os colaboradores tornam-se empenhados com a organização antes que a atitude satisfação com o trabalho emerja de forma significativa (Bateman & Strasser, 1984). Vandenberg e Lance (1992) alegam que há um desfasamento temporal entre ambas as atitudes, primeiro os colaboradores estabelecem um forte empenhamento com a organização que no futuro conduzirá a elevados níveis de satisfação com o trabalho. Também no estudo de Carmeli e Freund (2004) os empenhamentos afectivo e instrumental emergem como antecedentes da satisfação no trabalho.

O resultado alcançado não deixou de surpreender pois a maioria dos estudos tendem a evidenciar que o empenhamento é uma consequência e, não uma causa, da satisfação; embora como Leite (2006) afirma: a

⁶ “Não operários” inclui as funções de Administração, Director, Técnico Superior, Técnico e Administrativo.

literatura existente a propósito da relação entre o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho é atravessada por várias inconsistências e opiniões divergentes, pelo que a sua análise não está ainda completa (Welsch e LaVan, 1981; citados em Leite, 2006). Em todo o caso, o resultado obtido permite afirmar que as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho. Carmeli e Freund (2004) afirmam, ainda, que a satisfação com o trabalho medeia a relação entre o empenhamento organizacional e o desempenho individual.

A relação entre clima psicológico e empenhamento pode ser explicada à luz da norma da reciprocidade (e.g. Eisenberger et al., 2001). Quando os colaboradores percebem o clima organizacional como positivo (por exemplo, sentem que os supervisores mostram que têm confiança nos seus colaboradores directos ou que os gestores envolvem as pessoas quando são tomadas as decisões que os afectam) tendem a actuar de forma recíproca identificando-se mais fortemente com a organização (i.e. maior empenhamento afectivo) desenvolvendo, também, um mais forte sentimento de que devem permanecer na organização (i.e. maior empenhamento normativo). Vários estudos empíricos mostram que os climas psicológicos estão positivamente relacionados com o empenhamento (e.g. Carr et al., 2003; Parker et al., 2003) suportando, portanto, a ligação directa entre estes constructos. De acordo com os nossos resultados, as percepções de clima organizacional (pelo menos duas das suas dimensões – supervisores e participação) estão positivamente relacionadas com o empenhamento afectivo e normativo, não existindo relação com o empenhamento instrumental (o MRLM para o empenhamento instrumental não é significativo). Consequentemente a hipótese 2 é corroborada parcialmente.

Após o controlo do efeito do clima psicológico na satisfação apurou-se que os empenhamentos afectivo e normativo estão positivamente relacionados com a satisfação com o trabalho (a relação com o empenhamento instrumental não é significativa). Os indivíduos que permanecem na organização porque querem (i.e. afectivamente empenhados) ou que sentem que devem (i.e. os instrumentalmente empenhados) tendem a desenvolver mais altos níveis de satisfação. A hipótese 3 é, por consequência, parcialmente corroborada.

7. CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo, procuramos abordar as temáticas dos climas psicológicos, do empenhamento organizacional e da satisfação com o trabalho atendendo à sua importância para as organizações (por exemplo, o empenhamento organizacional é referenciado na literatura como um antecedente do desempenho próprio do papel e dos comportamentos de cidadania organizacional). Devido à inexistência de clareza na literatura sobre a relação da satisfação com o empenhamento foram apresentados dois modelos alternativos. O modelo base considera a satisfação como variável mediadora entre o empenhamento e o clima; no modelo alternativo a variável mediadora é o empenhamento. Este último modelo acabou por ser o escolhido através do resultado da matriz de correlações parciais com estas três variáveis.

Utilizou-se, para o efeito, uma amostra de 104 colaboradores. Nesta: i) a idade média dos inquiridos é 42 anos, ii) a maioria dos inquiridos possui habilitações ao nível do 2º e 3º ciclo; iii) 93% dos indivíduos são do género masculino; iv) a antiguidade média é de 13 anos (o indivíduo mais antigo está na empresa há 46 anos e o mais novo há 5 meses).

Face aos objectivos inicialmente definidos conclui-se que: (i) as percepções de clima organizacional (i.e. climas psicológicos) explicam 35% e 23% do empenhamento afectivo e normativo, respectivamente, e 12% da satisfação com o trabalho; (ii) o empenhamento organizacional explica 30% a satisfação; (iii) as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho (i.e. o empenhamento organizacional medeia a relação entre percepções de clima e satisfação no trabalho).

Neste trabalho, como em qualquer outro, existem algumas limitações, nomeadamente: (i) o facto de só se ter inquirido colaboradores de uma empresa; (ii) as variáveis dependentes e independentes foram adquiridas no mesmo período e no mesmo questionário, o que poderá levantar problemas relacionados com a variância do método comum; (iii) as dimensões formação e autonomia apresentam uma consistência interna inadmissível (inferior a 0,6), o que requer um trabalho de validação mais cuidadoso em estudos futuros (note-se, porém, que estas variáveis nunca emergiram como significativas nos modelos de regressão linear desenvolvidos). Devido à complexidade entre a relação dos constructos empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho propõe-se a continuação do trabalho actual, utilizando modelos estatísticos mais robustos (i.e. modelos de equações estruturais) para avaliar os dois modelos apresentados, ou ainda, outros modelos concorrentes como fez Bhuian e Menguc (2002).

8. BIBLIOGRAFIA

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.º 1, pp. 95-112.
- Bhuin, S. N., & Menguc, B. (2002). "An Extension and Evolution of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 22, n.º 1, pp.1-11.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). "Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289-309.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n.º 4, pp. 605-619.
- Chambel, M. J., & Cural, L. (2008). *Psicologia Organizacional - Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Duarte, M. M. (2004). *O Empenhamento Organizacional e o Empenhamento Profissional dos Enfermeiros: Conflito ou Complementaridade?*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho. Obtido em 27 de Março de 2009, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/927>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n.º 1, pp. 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n.º 5, pp. 812-820.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. Obtido em 27 de Março de 2009 de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4383>.
- Glick, W. H. (1985). "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research", *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 3, pp. 601-616.
- Hernandez, J. A., & Melo, F. M. (2003). "O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado", *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, vol. 3, n.º 1, pp. 15-17.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). "Organizational climate: A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, vol. 81, pp. 1096 – 1112
- Leite, R. M. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas Organizações e nas Profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. Obtido em 2 de Abril de 2009 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7289>.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"", *The Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp.271-299.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, n.º 4, pp. 474-475.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). "Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português", *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14, n.º 1, pp. 115-133. Obtido em 14 de Março de 2009, de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>.
- Neves, J. (2001). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n.º 4, pp.389-416.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., et al. (2004). *Development & Validation of an Organizational Climate Measure*. Obtido em 11 de Março de 2009, de <http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications/docs/RP0408.pdf>.
- Santos, D. M. (2008). *A Influência do Empenhamento Organizacional e Profissional Dos Enfermeiros nas Estratégias de Resolução de Conflito*. Tese de Mestrado, ISCTE. Obtido em 18 de Março de 2009, de <http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1001>.
- Silva, C. M. (1994). *Estatística Aplicada à Psicologia e Ciências Sociais*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Silvestre, M., & Moinhos, M. R. (2004). "Técnicas de pesquisa sociológica mais comuns", *Sociologia*, pp. 274-302.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, vol. 18, n.º 1, pp. 153-167.