

ELSA PAULA ESTRELA GAGO

**CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL: ANÁLISE DOS
CONTRIBUTOS EXPLICATIVOS PARA O EMPENHAMENTO E
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
2022

ELSA PAULA ESTRELA GAGO

**CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL: ANÁLISE DOS
CONTRIBUTOS EXPLICATIVOS PARA O EMPENHAMENTO E
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

Mestrado em Gestão de Recursos
Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação
da Professora Doutora Joana Vieira
dos Santos



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
2022

CLIMA DE SEGURANÇA PSICOSSOCIAL: ANÁLISE DOS CONTRIBUTOS
EXPLICATIVOS PARA O EMPENHAMENTO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Elsa Paula Estrela Gago

©Copyright: Elsa Paula Estrela Gago

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

A diferença e o sucesso residirão nos países e nas empresas que, independentemente da sua dimensão física, sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos.

Belmiro de Azevedo

AGRADECIMENTOS

A concretização deste objetivo é para mim uma grande felicidade e não gostaria de deixar de agradecer às pessoas que mais contribuíram para que o atingisse:

Ao Norberto Silva, o meu companheiro e amigo que ao longo de todo este projeto foi o meu pilar de apoio e motivação incondicional.

Aos meus filhos, Tiago e Vasco, por toda a paciência e compreensão e por me proporcionarem bem-estar e alegria nos momentos de maior cansaço, são fontes de motivação.

À Professora Doutora Joana Santos pela orientação, dedicação e disponibilidade demonstrada.

E a todos os familiares, colegas e amigos que de alguma forma contribuíram para a concretização desde projeto.

RESUMO

O Clima de segurança psicossocial é um domínio específico do clima organizacional, relacionado com as prioridades organizacionais em relação à saúde e segurança psicológica dos trabalhadores, amplamente determinado pela gestão e liderança nas organizações. A qualidade do clima organizacional afeta o desempenho de toda a organização, na medida em que de forma positiva e com um clima amigável, é mais provável que os trabalhadores explorem todo o seu potencial, que tenham melhores resultados e alcancem os objetivos estabelecidos pela organização, elevados níveis de motivação, empenhamento e envolvimento, levando a melhorias na sua performance. As organizações têm demonstrado um crescente interesse por estudar as condições que são promotoras de bem-estar, na medida em que as investigações efetuadas são indicadoras de que trabalhadores empenhados, respeitados e com o sentimento de pertença, desempenham as tarefas que lhe são propostas com maior produtividade e satisfação. Os climas organizacionais funcionais reduzem o stresse experimentado na atividade laboral e promovem a saúde física e mental dos trabalhadores, enquanto os climas disfuncionais são caracterizados pela perceção da existência de riscos psicossociais e seus efeitos no bem-estar, satisfação e produtividade das pessoas. Tendo presente a importância das Instituições de Ensino Superior, no desenvolvimento regional de um país, o presente estudo pretendeu perceber em que medida o clima de segurança psicossocial explica atitudes e comportamentos, bem como impacta na satisfação e desempenho laboral através da aplicação de um questionário. A amostra foi constituída por 547 trabalhadores de uma instituição de ensino superior pública. Os resultados demonstram valores de clima de segurança psicossocial abaixo da média da escala, forte relação entre o clima de segurança, a satisfação profissional e o empenhamento. A perceção do clima de segurança revela diferenças significativas consoante o grupo profissional dos inquiridos. E o clima de segurança psicossocial explica o empenhamento afetivo e a satisfação profissional.

Palavras-chave: Clima de segurança, Clima de segurança psicossocial, Empenhamento Afetivo, Satisfação profissional, Práticas de Recursos Humanos

ABSTRAT

The Psychosocial Safety Climate is a specific domain of the organizational climate, related to organizational priorities in relation to the psychological health and safety of workers, largely determined by management and leadership in organizations. The quality of the organizational climate affects the performance of the entire organization, as in a positive way and with a friendly climate, workers are more likely to exploit their full potential, to have better results and achieve the goals set by the organization, high levels of motivation, commitment, and engagement, leading to improvements in their performance. Organizations have shown a growing interest in studying the conditions that promote well-being, to the extent that the investigations carried out indicate that committed, respected workers with a sense of belonging perform the tasks that are proposed to them with greater productivity and satisfaction. Functional organizational climates reduce the stress experienced at work and promote the physical and mental health of workers, while dysfunctional climates are characterized by the perception of the existence of psychosocial risks and their effects on people's well-being, satisfaction, and productivity. Bearing in mind the importance of Higher Education Institutions in the regional development of a country, the present study aimed to understand the extent to which the psychosocial safety climate explains attitudes and behaviours, as well as impacts on job satisfaction and performance through the application of a questionnaire. The sample consisted of 547 workers from a public higher education institution. The results demonstrate values of psychosocial safety climate below the average of the scale, a strong relationship between safety climate, job satisfaction and commitment. The perception of the safety climate reveals significant differences depending on the professional group of respondents. And the climate of psychosocial security explains the affective commitment and professional satisfaction.

Keywords: Safety climate, Psychosocial safety climate, Affective commitment, Job satisfaction, Human resources practices

Índice Geral

Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	6
1.1. Clima organizacional	6
1.2. Clima de segurança	7
1.3. Clima de segurança psicossocial.....	8
1.3.1. Antecedentes do clima de segurança psicossocial.....	9
1.3.2. Consequentes do clima de segurança psicossocial	13
1.4. Suporte organizacional.....	16
1.5. Comportamentos e atitudes no contexto de trabalho	18
1.5.1. Empenhamento organizacional.....	19
1.5.1.1. Modelo dos três componentes.....	19
1.5.1.2. Empenhamento afetivo	21
1.5.1.3. Análise de antecedentes e consequentes do empenhamento	22
1.5.2. Comportamentos de cidadania organizacional	23
1.6. Satisfação profissional	26
1.6.1. Análise de antecedentes.....	27
1.6.2. Consequentes da satisfação profissional.....	30
1.7. Perceção de desempenho laboral	30
1.7.1. Análise de antecedentes.....	33
1.7.2. Consequentes da perceção de desempenho	34
2. Objetivos e hipóteses de investigação	36
2.1. Objetivos	36
2.2. Hipóteses de investigação	36
3. Metodologia.....	38
3.1. Caracterização da amostra.....	38
3.2. Instrumento de recolha de dados.....	40
3.2.1. Clima de segurança.....	40
3.2.2. Perceção de suporte organizacional.....	41
3.2.3. Empenhamento organizacional.....	41
3.2.4. Comportamento de cidadania organizacional.....	41
3.2.5. Satisfação profissional	42

3.2.6. Perceção de Desempenho	42
3.3. Procedimento de recolha	42
3.4. Procedimento de análise de dados.....	43
4. Resultados.....	45
4.1. Análise descritiva	45
4.2. Análise correlacional.....	47
4.3. Análise de diferença de médias, por grupo profissional	48
4.4. Análise Inferencial	50
4.5. Síntese dos Resultados	52
4.6. Análise confirmatória.....	54
5. Discussão	55
6. Conclusão	59
7. Referências	65

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Riscos Psicossociais.....	12
Figura 1.2 - Consequências do Stresse	15
Figura 1.3 - Antecedentes da satisfação profissional.....	29
Figura 5.1 - Esquema síntese de correlação e regressão.....	52
Figura 5.2 - Análise confirmatória.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Tipos de Empenhamento Organizacional.....	20
Tabela 1.2 - Tipos de Desempenho Organizacional	31
Tabela 3.1 – Caracterização da Amostra	38
Tabela 4.1 – Clima de Segurança	45
Tabela 4.2 – Percepção de Suporte Organizacional	46
Tabela 4.3 – Empenhamento Organizacional.....	46
Tabela 4.4 – Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	46
Tabela 4.5 – Satisfação Profissional.....	47
Tabela 4.6 – Percepção de desempenho	47
Tabela 4.7 – Correlação – Coeficientes de <i>Pearson</i>	48
Tabela 4.8 - Estatísticas Descritivas – variáveis em estudo, por grupos profissionais ..	49
Tabela 4.9 - Regressão Hierárquica Empenhamento Organizacional Afetivo	50
Tabela 4.10 - Regressão Hierárquica Satisfação Profissional	51

Lista de abreviaturas

DGS – Direção Geral de Saúde
OIT – Organização Internacional do Trabalho
RH – Recursos Humanos
SST – Segurança e saúde no trabalho

Introdução

A globalização e a mudança industrial em larga escala, alinhadas a profundas alterações tecnológicas, levam a novas preocupações nas organizações, sobretudo para garantir a sua competitividade no mercado (Pacheco, 2017). As pessoas que integram cada organização assumem uma importância fundamental para a gestão, na medida em que a sua capacidade de inovação no uso dos instrumentos de trabalho e adaptação às mudanças contribuem decisivamente para fazer a diferença e, conseqüentemente, ajudam a melhorar a sua posição competitiva no mercado (Aboramadan et al., 2019). No mesmo sentido Pacheco (2017), refere que este contexto de mudança acelerada tem levado a diversas mudanças no ambiente interno das organizações e está a ganhar extrema relevância para a manutenção das empresas no mercado.

A gestão dos recursos humanos apresenta-se como uma das áreas com maior influência no sucesso organizacional (Donnelly, 2019) e as perspetivas positivas no trabalho revestem-se de especial relevância (Câmara et al., 2016). Para que as organizações sejam competitivas e sustentáveis as pessoas e o seu desempenho são fundamentais. Na mesma linha de ideias Ahammad et al. (2020) enfatizam a importância da gestão de recursos humanos na promoção da agilidade estratégica, considerada, na atualidade, crítica para o sucesso organizacional.

A partir dos anos 90, tem-se assistido a uma mudança de paradigma da gestão de recursos humanos, numa perspetiva de valorização da estratégia organizacional. Becker et al. (2001), referem que esta visão é considerada gestão estratégica de Recursos Humanos, a qual procura identificar as necessidades das pessoas, integrando as perspetivas de curto e longo prazo, além de transformar essas necessidades num modelo de gestão de pessoas capaz de implementar a estratégia organizacional e a integração das capacidades da organização. A função de Recursos Humanos (RH), como qualquer outra função de uma organização, pode ser analisada em termos da sua capacidade para contribuir positivamente para a estratégia organizacional ou, em

sentido oposto, estar a obstaculizar a mesma. Assim, Rego e colegas (2015) referem a premência da estratégia de recursos humanos estar alinhada com a estratégia organizacional global.

Para Allen e Wright (2006) o objetivo das páticas de gestão de elevado desempenho é o de desenvolver ou alterar comportamentos dos trabalhadores, de modo que possam contribuir para os objetivos estratégicos da organização. O envolvimento dos trabalhadores é determinante para assegurar a coerência no processo de desdobramento dos objetivos da organização e melhorar a integração das metas, indicadores e planos de ação. Aboramadan et al. (2019) referem que as práticas de gestão de recursos humanos impactam no empenhamento organizacional e para uma adequada implementação das melhores práticas torna-se crucial avaliar o clima dentro da organização. Essa avaliação proporciona a qualquer organização um bom instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e adoção de medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização (Martins et al., 2004). A recolha de informação referente às dimensões do clima organizacional, que advém diretamente das relações internas existentes e vividas na organização, permite diagnosticar a real situação do relacionamento entre trabalhadores e organização. Identificar, medir e cultivar domínios específicos dos climas organizacionais são importantes porque as evidências demonstram que eles influenciam o comportamento e a saúde dentro das organizações (Schneider et al., 2017).

Chambel e Curren (2008) reforçam que existem vários indicadores que os gestores devem ter em consideração para equacionarem uma avaliação do clima organizacional, como o *turnover*, o absentismo, as críticas e insultos dirigidos a líderes, programas de sugestões malsucedidos, baixo desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais, entre outros.

A efetividade das organizações depende do bem-estar físico e mental dos seus colaboradores que não se coaduna com o impacto de catalisadores do stresse

ocupacional, como ambientes de trabalho altamente competitivos, pressão por resultados, tensão no relacionamento com os colegas e superiores, ansiedade pela possibilidade da situação de desemprego, horários excessivamente exigentes, condições de trabalho desagradáveis, fadiga ou riscos operacionais (Coelho et al., 2018). Neste sentido, a literatura tem mostrado a importância dos contextos de trabalho para a saúde física e psicológica dos trabalhadores. A título ilustrativo, de acordo com o relatório de abril de 2019 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), estima-se que a nível mundial, morrem 1000 pessoas todos os dias devido a acidentes de trabalho e 6500 devido a doenças profissionais. E que as doenças cardiovasculares (31 por cento), os cânceros relacionados com o trabalho (26 por cento) e as doenças respiratórias (17 por cento) representam quase três quartos de todas as mortes relacionadas com o trabalho. Neste contexto, Fisher (2002, citado por Costa, 2016) refere que quando se verifica um ambiente organizacional desfavorável é necessário a área de RH intervir, na medida em que é responsável pelo diagnóstico, monitorização e intervenção deste tipo de situações, concretizando uma intervenção exequível, que reflita um ambiente de harmonia e bem-estar ao nível dos interesses individuais, coletivos e organizacionais. Segundo alguns estudos, a tarefa de avaliar o clima organizacional pode não ser exclusiva dos RH, mas também dos Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho, sempre que existam, até porque os profissionais que habitualmente trabalham nesses serviços possuem uma formação adequada e pertinente para atuarem neste tipo de situações (Costa, 2016). Nesta medida, a autora considera crucial que os trabalhadores percebam que as suas necessidades, desejos e manifestações laborais são atendidos de forma positiva e compreensiva, sendo para isso imprescindível que os gestores e chefias assumam uma preocupação com as condições de trabalho, não só com o ambiente físico como com os aspetos psicológicos e emocionais do seu capital humano, na procura de uma maior qualidade e satisfação profissional.

Por seu turno, a Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho (2019) propõe uma abordagem centrada no ser humano como agenda para o futuro do

trabalho, colocando as pessoas e o seu trabalho no centro das políticas económicas e sociais (adotada pela Conferência Internacional do Trabalho – 108.^a Sessão). Em consonância, o clima de segurança psicossocial pode ser entendido como um valor organizacional e um quadro estrutural promotor de um trabalho adequado e que evita o desenvolvimento de condições adversas que afetam a saúde psicológica do trabalhador e o bem-estar nos locais de trabalho (Loh et al., 2020). O clima de segurança psicossocial é um domínio específico do clima organizacional relacionado com as prioridades organizacionais em relação à saúde e segurança psicológica dos trabalhadores (Dollard & Bakker, 2010). O bem-estar no trabalho é um conceito multidimensional, tanto pode referir-se a aspetos mentais, como psicológicos ou emocionais dos trabalhadores. A sua amplitude abrange também diferentes dimensões do bem-estar que a literatura identifica como satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, empenhamento afetivo, emoções positivas e humores no trabalho, motivação intrínseca, prosperidade e vigor. Schaufeli e Salanova (2007) salientam a importância do bem-estar para o melhor desempenho laboral.

Neste contexto, e sendo reconhecida a extrema importância que têm as Instituições de Ensino Superior (IES), no desenvolvimento regional de um país, sobretudo pela premência que assume nas competências que as gerações vindouras terão para lidar eficazmente num meio em constante mudança, e constatando que nos últimos anos, têm-se afetado cada vez menos recursos públicos ao ensino superior (Ferreira, 2019), é de grande importância enfatizar as pessoas que nelas trabalham, bem como a forma como têm ultrapassado os desafios impostos pelas constantes mudanças a que têm sido sujeitos. Para Oshagbemi (2000, citado por Aboramadan et al., 2019) a implementação de práticas de gestão de recursos humanos eficazes e adequadas podem ajudar os trabalhadores das instituições de ensino superior a demonstrar altos níveis de empenhamento e desempenho. O empenhamento do pessoal das instituições de ensino superior é de extrema relevância, não podendo a qualidade e a sobrevivência dessas instituições ser alcançadas sem uma equipa altamente empenhada e engajada (Nazir & Islam, 2017).

Considerando a importância das pessoas e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos para o desempenho organizacional, bem como as perspetivas positivas que impactam nos comportamentos e saúde dos trabalhadores, este estudo pretende conhecer as perceções dos profissionais de uma Instituição Pública de Ensino Superior portuguesa face ao clima de segurança, atitudes, perceção de desempenho e satisfação profissional. Sobretudo perceber em que medida o clima de segurança psicossocial impacta no empenhamento e satisfação profissional.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro partes – Revisão da literatura sobre o clima de segurança e o suporte organizacional, atitudes e comportamentos no contexto de trabalho, satisfação e desempenho; Objetivo e metodologia; Resultados; e Discussão e conclusão.

1. Enquadramento teórico

“A percepção é um processo pela qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem” (Robbins, 2004, p.24), podendo pessoas diferentes perceberem uma mesma coisa de forma diferente. O clima organizacional refere-se às formas como os trabalhadores percebem o contexto onde trabalham e que podem ser influenciadas por fatores externos e internos à organização, não se restringindo a variáveis como motivação ou satisfação do trabalhador, considerando também o clima como eventos, práticas e processos da organização, e por seu turno o suporte organizacional está relacionado com as expectativas e crenças que os trabalhadores possuem sobre a retribuição e o reconhecimento que a organização lhes atribui (Cardoso et al., 2019). E, de acordo com os mesmos autores, a percepção do suporte laboral leva os trabalhadores a perceberem que são valorizados, pelos superiores e pelos próprios colegas de trabalho. Neste contexto em que as organizações visam cada vez mais proporcionar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, seguindo os autores, as organizações apresentam uma crescente procura pela oferta de suporte e melhorias quanto à percepção de um clima de trabalho adequado.

1.1. Clima organizacional

O clima organizacional é constituído pelo ambiente psicológico e social existente numa organização e que condiciona o comportamento dos seus membros, e pode ser positivo e favorável (quando é recetivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio e desagradável) (Chiavenato, 2014). Dentro do universo da análise dos conceitos de clima alguns investigadores destacaram a variedade de climas internos e subclimas que podem existir dentro de uma organização (Costa, 2016).

1.2. Clima de segurança

O clima organizacional é tipicamente definido pelas percepções das políticas, procedimentos e práticas que operam no ambiente de trabalho (Neal & Griffin, 2004), e por seu turno o clima de segurança é geralmente utilizado para descrever as percepções dos trabalhadores, atitudes e crenças acerca dos riscos e da segurança na organização.

O clima de segurança é um conceito particular e específico do clima organizacional que aborda elementos cognitivos e afetivos, simultaneamente, a um conjunto de percepções e práticas partilhadas a respeito do risco e segurança no trabalho (Andrade et al., 2015). Explora as percepções individuais da importância da segurança no ambiente de trabalho, atuando como uma referência que orienta as práticas de trabalhadores e de grupos de trabalho (Neal et al., 2000), nomeadamente em exposições a diferentes agentes de risco (Andrade et al., 2015). O significado teórico e prático do clima de segurança assenta na capacidade de contribuir para a explicação da segurança e do comportamento dos colaboradores em relação aos resultados de segurança como os acidentes e lesões (Huang et al., 2013).

Os primeiros estudos sobre o clima de segurança remontam aos anos oitenta, altura em que ocorreram alguns acidentes significativos, como a explosão do reator central de Chernobyl na Ucrânia, e que se concluiu que os motivos do acidente ultrapassaram motivos humanos e técnicos, e resultaram também do baixo clima de segurança existente (Branco, 2014). Zohar (1980) introduziu o conceito de clima de segurança, descrevendo-o como a percepção que os trabalhadores têm em relação aos valores e papel de segurança nas organizações. Essas percepções foram consideradas válidas para orientar o comportamento do indivíduo na execução das tarefas diárias no trabalho, bem como para identificar as áreas em que a segurança poderia ser melhorada na organização (Valério, 2015).

Neal e Griffin (2004) destacaram que os comportamentos de segurança dependem de fatores organizacionais como o ambiente de trabalho, o clima de

segurança ou a envolvente organizacional, ou seja, para além dos fatores individuais, como as atitudes ou as diferenças individuais, o conjunto destes fatores vão contribuir para o desempenho individual dos trabalhadores de forma direta ou indireta, mas serão facilitadores ou não do desenvolvimento dos comportamentos de segurança. Nesta medida as atitudes percecionadas face às questões de segurança, quer dos colegas, quer das chefias, ou da gestão de topo, podem influenciar positiva ou negativamente as nossas atitudes em relação à segurança e em consequência os nossos comportamentos de segurança.

A maioria da literatura sobre clima de segurança concentra-se na relação entre comportamentos de saúde e segurança e a saúde e a segurança físicas efetivas no local de trabalho, mas a partir de 2010, começaram a surgir estudos que incorporaram não apenas o clima de segurança físico, mas também começaram a realçar o clima de segurança psicossocial (Bronkhorst, 2015). Na mesma sequência Loh et al. (2020) referem que antes do novo século, os estudos do clima de segurança em relação à saúde ocupacional focavam-se principalmente nos recursos de segurança física, negligenciando a perspetiva psicológica. Para além do fraco enfoque da relação do “Clima de Segurança” com os problemas de saúde físicos e psicológicos, os problemas do foro mental continuam a ser os mais negligenciados (Barbosa, 2018).

Zadow e Dollard (2016), distinguem dois fluxos de investigação em relação à segurança e saúde ocupacional: (1) o stresse no trabalho em que a literatura foca fatores proximais e individuais e (2) a segurança ocupacional em que os estudos focam o clima organizacional e questões de segurança física. A falta de convergência, entre estas duas correntes, de acordo com Loh et al. (2020), inspirou o desenvolvimento de uma nova abordagem de stresse no trabalho, ou seja, o clima de segurança psicossocial.

1.3. Clima de segurança psicossocial

Dollard e Baker (2010) definem o clima de segurança psicossocial como as “políticas, práticas e procedimentos para a proteção da saúde e segurança psicológica

do trabalhador” (p. 580). Este é amplamente determinado pela gestão e liderança nas organizações (Dollard et al., 2017). Está relacionado com a prevenção e a gestão de problemas psicológicos no trabalho, e caracteriza-se por um clima de confiança e respeito no qual os trabalhadores percebem que a gestão os valoriza, assim como valoriza o seu conforto e prioriza o seu bem-estar psicológico (Dollard & Baker, 2010).

Um ambiente de trabalho e uma organização saudáveis dão oportunidades aos trabalhadores para serem seguros, terem interações sociais e habilidade para controlar e prever aspectos da sua situação laboral, sendo estas oportunidades benéficas para a saúde e o bem-estar do trabalhador no contexto organizacional (Bjerkkan, 2010).

Para Bronkhorst (2015) a segurança psicossocial refere-se à liberdade de riscos ou danos psicológicos e sociais, como agressão e violência, *bullying* ou alta pressão de trabalho. Seguindo a autora os trabalhadores com tarefas consideradas mais exigentes, física e psicologicamente, são os que revelam comportamentos de segurança mais comprometidos. No seu estudo concluiu que o clima de segurança desempenha um papel importante nos comportamentos de segurança dos trabalhadores, sendo que o reforço do clima de segurança de uma organização aumenta os comportamentos de segurança, quer físicos, quer psicossociais.

1.3.1. Antecedentes do clima de segurança psicossocial

As organizações ou unidades de trabalho com melhor clima de segurança psicossocial, têm gestores de topo e líderes que dão maior prioridade à saúde psicológica dos trabalhadores em comparação com imperativos de produtividade, identificando que as mesmas assumem políticas, práticas e procedimentos refletidos em quatro domínios, (a) prioridade de gestão para a saúde psicológica, (b) compromisso de gestão e apoio na prevenção do stress, (c) comunicação organizacional encorajadora da voz ativa dos trabalhadores em questões de saúde psicológica, e (d) participação e envolvimento em questões de saúde psicológica que demonstram a defesa dos valores da sua proteção (Loh et al., 2020).

Em 1980, já Zohar identificava que a percepção positiva de clima de segurança estava associada ao envolvimento e ao suporte da gestão de topo nas atividades de segurança, traduzidas na formação dos seus membros e na abordagem de conteúdos relativos à segurança. No que respeita ao envolvimento da gestão nas práticas de segurança, a percepção de políticas internas, as recompensas e os procedimentos constituem “apenas” fatores de primeira ordem, sendo que a crença, por parte dos colaboradores, de que a segurança é de facto valorizada pela chefia acaba por ser determinante e constitui um fator de ordem superior (Piedade, 2011).

Na mesma linha de ideias Cheyne et al. (1998) e Barbosa (2018) enfatizam a importância atribuída ao envolvimento da gestão nas decisões e políticas relativas à segurança, referindo que o cumprimento da chefia relativa aos fatores de segurança, leva os colaboradores a vê-lo como um exemplo e aumenta o clima de segurança, que consequentemente reflete-se numa baixa incidência de acidentes e revela melhores resultados ao nível da saúde psicológica, ou seja, menor ansiedade.

A exposição a riscos psicossociais afeta igualmente o comportamento de segurança dos trabalhadores. Brun e Milczarek (2007) identificaram os principais riscos psicossociais emergentes agrupados em cinco áreas, tal como apresentadas na figura 1.1., a saber: utilização de contratos de trabalho precários, a mão-de-obra envelhecida, o maior volume de trabalho, o aumento das exigências mentais e emocionais, bem como a dificuldade de conciliação entre a vida profissional e a vida privada.

Cartwright e Cooper (1997, citados por Rego et al., 2015) identificam uma lista de seis categorias de antecedentes: fatores intrínsecos à função, características do papel, relações de trabalho, desenvolvimentos de carreira, fatores organizacionais e interação vida pessoal-trabalho. Uma má gestão de mudanças organizacionais, comunicação ineficaz, excesso de carga horária, falta de clareza na definição das funções, não participação na tomada de decisões, ausência de apoio da parte de chefias e colegas,

assédio psicológico ou sexual e violência de terceiros podem favorecer a exposição dos trabalhadores a riscos psicossociais (Mesquita et al., 2016).

Brun e Milczarek (2007) evidenciam ainda que muitos trabalhadores lidam com quantidades de informação cada vez maiores e têm de fazer face a maiores volumes de trabalho, bem como a uma maior pressão no emprego e alguns, em especial os que trabalham em ambientes mais competitivos, tendem a sentir-se menos seguros.

Figura 1.1

Riscos Psicossociais



Nota. Adaptado de Brun e Milczarek (2007)

As exigências de trabalho levarão a menos comportamentos de segurança física e psicossocial entre os trabalhadores, e por outro lado, os recursos de trabalho dão aos trabalhadores o poder de concentrar os seus esforços para trabalhar com segurança e manter a segurança no local de trabalho (Bronkhorst, 2015). Seguindo a autora, os trabalhadores com muitos recursos de trabalho serão motivados a verificar regularmente se não ultrapassam os limites físicos da carga de trabalho (segurança física) ou, por exemplo, ajustam o horário de trabalho quando se sentem stressados (segurança psicológica).

Hofmann e Stetzer (1996), destacam ainda como antecedente do clima de segurança psicossocial, a comunicação, em que em ambientes relacionais fechados, o clima é tendencialmente negativo e a partilha de informações e conteúdos limitada. A partilha de ideias entre diferentes níveis hierárquicos, tal como o reforço e reconhecimento dos esforços dos colaboradores conducentes à segurança, acaba por determinar o número de acidentes numa organização (Zohar, 1980). A pressão do trabalho, a degradação do clima social e os problemas relacionados com a eficácia da comunicação estão associados ao desempenho de segurança, à experiência de altos níveis de pressão no trabalho e a exigências emoções conhecidas como preditores de sofrimento psíquico (Hofmann & Stetzer, 1996), o que reflete a importância da avaliação do bem-estar dos trabalhadores, por forma a evitar que as exigências cresçam e seja efetuado o devido ajuste da carga de trabalho, evitando a erosão da saúde dos trabalhadores (Dollard & Baker, 2010).

1.3.2. Consequentes do clima de segurança psicossocial

A perceção do clima de segurança pode influenciar as atitudes de segurança dos trabalhadores, a maneira como realizam o seu trabalho e a forma como se relacionam com os outros (Hofmann & Stetzer, 1996). Andrade et al. (2015) concluíram que a melhoria do clima de segurança numa organização pode contribuir para o controlo do

burnout nos seus trabalhadores e conseqüentemente auxiliar a compreensão da relação entre o contexto de trabalho e os acidentes profissionais.

O stresse no trabalho pode ter origem no clima de segurança psicossocial (Idris et al., 2012). Para além das fontes de stresse, existe ainda o fenómeno de acumulação de stresse, que faz com que fatores da vida quotidiana por vezes se agreguem numa sequência incessante, que adquirem por vezes um peso excessivo e contribuem para incrementar mais ainda os níveis de stresse sentidos (Rego, et al., 2015).

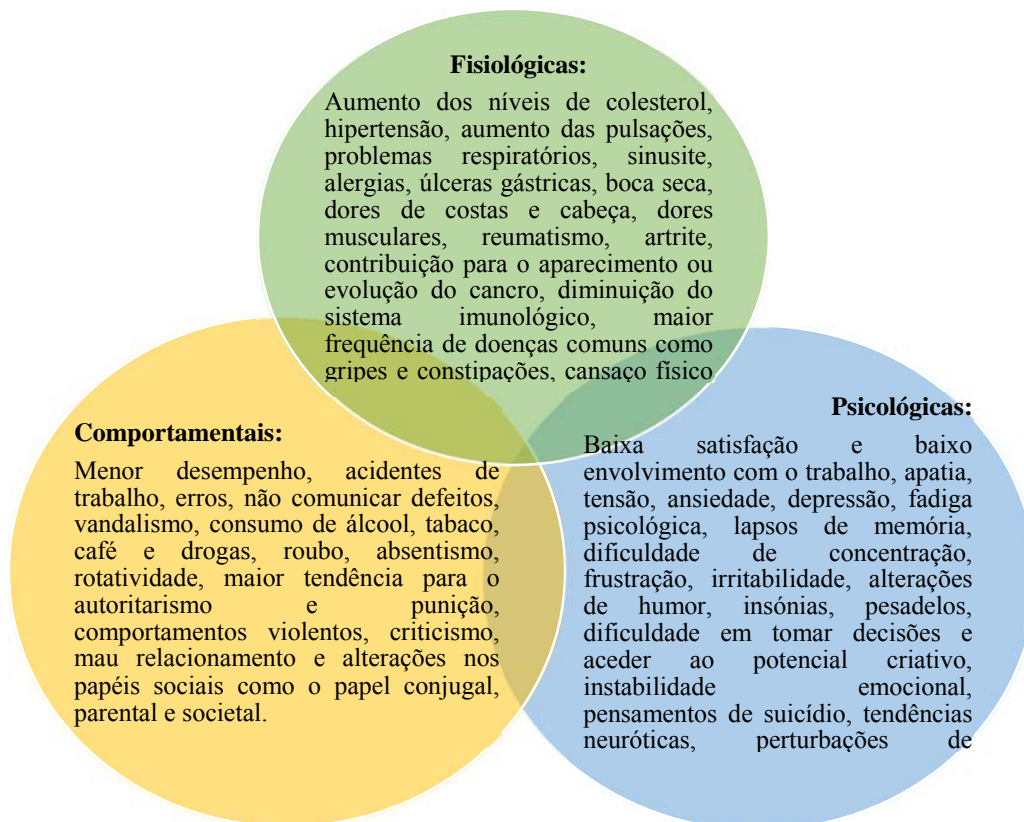
Aranda et al. (2004, citados por Contreras et al., 2010), realçam que a presença de fatores de risco psicossociais, ocupacionais e extra-ocupacionais, deteriora a saúde dos trabalhadores, levando a problemas associados ao stresse ocupacional.

Conforme Cunha et al. (2016), a iminência dos riscos psicossociais acaba por conseqüentemente, provocar danos nas organizações e na sociedade, dando origem ao stresse, *burnout*, *bullying*, *mobbing*, assédio e violência, referindo o caso paradigmático da France Télécom em que no período de 18 meses foram cometidos 23 suicídios e outras 13 tentativas falhadas de funcionários da Orange (propriedade da France Télécom).

Os diversos autores dividem as conseqüências do stresse em três categorias:

Figura 1.2

Consequências do Stresse



Nota. Adaptado de Camara, et al. (2016); Cunha et al. (2016); Oliveira (2014)

Estas consequências negativas a nível individual e organizacional, associadas ao stress ocupacional, acarretam elevados custos quer para as organizações, quer para as sociedades. Nas organizações, para além dos custos com a saúde dos trabalhadores, através do aumento de acidentes de trabalho, baixas por motivo de doença, participações de despesas médicas, entre outros, existe também um conjunto de custos associados à perda de eficácia organizacional (Camara et al., 2016).

Para promoção de um trabalho saudável e seguro ao longo de uma vida profissional prolongada, há que oferecer boas condições de trabalho e adaptá-las às necessidades de cada trabalhador, incluindo os mais velhos (Brun e Milczarek, 2007).

As doenças causadas por fatores de risco ergonómico e sobrecarga mental têm sido as principais causas de absentismo em todo o mundo, e os transtornos mentais resultam num expressivo impacto negativo na vida e na saúde das pessoas, influenciando na capacidade produtiva (Coelho, et al., 2018). Passos et al. (2011) realçam que tem sido sugerido que um clima caracterizado por uma maior segurança psicológica irá funcionar como um facilitador de aprendizagem, discussão e inovação e irá mitigar os riscos interpessoais associados à aprendizagem. Alguns estudos (e.g., Machado, 2018) destacam a importância de identificar os riscos psicossociais para a melhoria das condições de trabalho e efeitos ao nível do absentismo, satisfação dos colaboradores, qualidade de vida e conseqüentemente nos aspetos económico e financeiros não só das empresas como também da sociedade em geral. Para Almeida e Orgambidez-Ramos (2015) o ideal é manter níveis mínimos de stresse no trabalho, para potenciar o desempenho dos profissionais e assim manter níveis razoáveis de trabalho.

Também Wu et al. (2007) mencionaram que a qualidade do clima organizacional afeta o desempenho de toda a organização, na medida em que de forma positiva e com um clima amigável, é mais provável que os funcionários explorem todo o seu potencial, que tenham melhores resultados e alcancem os objetivos estabelecidos pela organização. Na mesma linha Shanker et al. (2017) referem que as organizações capazes de desenvolver um clima organizacional percebido como positivo pelos indivíduos, têm uma maior probabilidade de manter elevados níveis de motivação e empenhamento dos trabalhadores, levando a melhorias na sua performance.

1.4. Suporte organizacional

A perceção do suporte organizacional respeita ao grau em que as pessoas sentem que a sua organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Robbins & Judge, 2018). Este conceito inclui as crenças e as expectativas do trabalhador face ao reconhecimento atribuído pela organização ao seu esforço de trabalho (Santos & Gonçalves, 2010). O suporte organizacional de acordo com Alho

(2017), traduz-se em práticas adotadas pela organização, como o tratamento justo e as recompensas a trabalhadores para que se sintam satisfeitos, e promova uma unificação de entidade entre a organização e os trabalhadores. Robbins e Judge (2018) referem que quando os trabalhadores consideram que as recompensas são justas, quando têm uma voz ativa nas decisões e quando os supervisores os apoiam, a percepção da sua organização é favorável.

Eisenberger et al. (2020) referem que à percepção de suporte organizacional está subjacente a teoria da Troca Social, em que os antecedentes se refletem nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, suscitando a relação vincada por expectativas de reciprocidade, em que a organização deseja um bom desempenho por parte dos trabalhadores, enquanto estes esperam ter os seus esforços valorizados e recompensados pela organização.

Para Sun (2019) os antecedentes da percepção de suporte organizacional podem ser agrupados em três categorias: (1) fatores individuais, como valores, emoções positivas ou negativas, experiências de contratação anteriores, entre outros (2) fatores organizacionais, como justiça organizacional, condições de trabalho, políticas e cultura organizacional e dimensão da organização e (3) relação entre fatores organizacionais e individuais, destacando o contrato psicológico, relação trabalhador-organização, troca de liderança, gestão da comunicação, estilo de liderança entre outros.

A percepção de suporte organizacional parece exercer influência nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, se a percepção for positiva, de acordo com vários autores, podem surgir consequências a vários níveis, nomeadamente, num aumento do empenhamento organizacional e dos sentimentos de confiança (Kurtessis et al., 2015) e níveis mais elevados de satisfação profissional (Eisenberger et al., 1986) e de bem-estar no trabalho (Paschoal et al., 2010) e conseqüentemente tendem a apresentar um melhor desempenho (Chong et al., 2001). Conforme Cunha et al. (2016), quando os trabalhadores sentem apoio por parte da organização, demonstram níveis mais elevados

de desempenho, são mais criativos e cooperativos e lidam de forma mais positiva com a mudança.

Os investigadores que estudam o suporte organizacional tendem a concordar que o mesmo está associado, se percebido de forma positiva, com a redução do absentismo e de doenças laborais (Cardoso et al., 2019). Na mesma linha Sun (2019) inclui o suporte organizacional como possível resposta das organizações às futuras doenças, erros e consequente aumento do desempenho laboral.

1.5. Comportamentos e atitudes no contexto de trabalho

As atitudes são declarações avaliativas - favoráveis ou desfavoráveis - sobre objetos, pessoas ou eventos, e refletem o que o indivíduo sente em relação a alguma coisa. Quando alguém refere que gosta do seu trabalho, está expressando a sua atitude em relação ao seu trabalho (Robbins & Judge, 2018). Normalmente, os pesquisadores assumem que as atitudes têm três componentes: cognitiva; afetiva; comportamental. A componente cognitiva respeita a crenças, opiniões e pensamentos em relação ao alvo da atitude. A componente afetiva diz respeito ao segmento emocional ou de sentimento de uma atitude e que pode levar a resultados comportamentais. A componente comportamental de uma atitude descreve a intenção de se comportar de uma certa maneira em relação a alguém ou a alguma coisa (Orgambidez-Ramos & Almeida, 2015).

O empenhamento organizacional tem sido, nas últimas décadas, um dos comportamentos a nível organizacional mais estudado, existindo evidência empírica de que trabalhadores empenhados contribuem para o sucesso organizacional (Passos et al., 2013).

1.5.1. Empenhamento organizacional

A importância do empenhamento organizacional advém da necessidade de compreender o comportamento dos colaboradores nas organizações, quer ao nível individual, organizacional e na identificação de fatores que possam contribuir para o desenvolvimento da ligação do sujeito com a organização. O conceito parece revestir-se de potencialidade na relação com outras variáveis como o *turnover*, o absentismo e os comportamentos de cidadania (Cunha et al, 2016).

O empenhamento organizacional tem sido alvo de investigação desde os anos 70, tornando-se um eixo inquestionável na gestão das organizações. Com um mercado cada vez mais competitivo, conseguir reter a força de trabalho talentosa torna-se um verdadeiro desafio para qualquer organização na atualidade (Camara et al, 2016). O empenhamento organizacional é definido como o desejo por parte de um indivíduo de permanecer como colaborador da organização, ou seja, o empenhamento organizacional influencia a decisão de permanência ou não na organização (Bahrami et al., 2015).

1.5.1.1. Modelo dos três componentes

Segundo Meyer e Allen (1991) o empenhamento organizacional é um constructo multidimensional que compreende três componentes: afetiva, instrumental e normativa. O empenhamento afetivo foi definido como "apego emocional, identificação e envolvimento na organização" (Meyer et al., 2002, p. 21). O empenhamento instrumental relaciona-se com a consciência dos custos associados à saída da organização. O empenhamento normativo, diz respeito ao sentimento de obrigação para com a organização, baseado nas normas e valores pessoais (Permarupan et al., 2013).

Tabela 1.1

Tipos de Empenhamento Organizacional

O que faz alguém ficar na sua atual organização?		
EMPENHAMENTO AFETIVO (EMOCIONAL)	EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL (BASEADO EM CUSTO)	EMPENHAMENTO NORMATIVO (BASEADO EM OBRIGAÇÕES)
Alguns dos meus melhores amigos trabalham no meu escritório...Eu iria sentir falta deles se fosse embora.	Devo estar prestes a ser promovido(a)...Como vou mudar para outra organização?	O meu chefe investiu muito tempo em mim, dando-me orientação e formação.
Eu gosto realmente do clima organizacional atual...Está divertido e descontraído.	O salário e benefícios permitem manter uma boa casa na nossa cidade...o custo de vida é mais alto nessa nova área.	A minha organização deu-me o meu começo...Contrataram-me quando outros pensavam que eu não era qualificado.
As minhas funções atuais são muito gratificantes...Eu adoro ir para o trabalho todas as manhãs.	O sistema escolar é bom aqui e a(o) minha(meu) esposa(o) tem um bom trabalho... Nós realmente criámos raízes onde estamos.	O meu empregador ajudou-me numa série de ocasiões que precisei...como poderei sair agora?
Fica porque quer.	Fica porque precisa.	Fica porque deve.

Nota. Adaptado de Colquitt et al. (2019)

Cunha et al. (2016), referem que as pessoas mais empenhadas afetiva e normativamente, tendem a revelar menor empenhamento instrumental e que os três laços não são mutuamente exclusivos. Por seu turno, Morin et al. (2011) demonstraram que os trabalhadores podem estar afetivamente comprometidos com pelo menos oito metas relacionadas com o trabalho: organização, carreira, colegas de trabalho, supervisor, tarefas, profissão, clientes e trabalho.

As três dimensões do empenhamento organizacional relacionam-se negativamente com as intenções de abandonar a organização, mas as relações mais evidentes ocorrem no plano do empenhamento afetivo, são também os indivíduos mais

empenhados afetivamente que apresentam menores taxas de absentismo e de comportamentos de negligência, e os indivíduos mais empenhados normativa e afetivamente apresentam atitudes mais favoráveis perante a mudança e níveis superiores de execução de comportamentos de cidadania e de desempenho global (Cunha et al., 2016).

A base instrumental apresenta um comportamento antagónico, expresso tanto em baixa correlação com as bases afetiva e normativa quanto em correlações inversas com variáveis antecedentes relativas às experiências no local de trabalho – como a ambiguidade de papéis, suporte e justiça organizacionais –, bem como relação inversa com comportamentos/resultados esperados para o empenhamento, como absentismo, desempenho, cidadania organizacional, stresse e conflito família-trabalho (Meyer et al., 2002).

1.5.1.2. Empenhamento afetivo

Como já referido, o empenhamento organizacional afetivo caracteriza-se por um vínculo afetivo do indivíduo com a organização, que se expressa na identificação com os seus valores e missão, e tem sido a abordagem que mais tem dominado a literatura. É um contrato psicológico que liga o indivíduo à organização, e que contribui para a decisão do trabalhador de se manter membro da entidade empregadora (Meyer & Allen, 1991). Como o empenhamento afetivo reflete um vínculo emocional com a organização, os laços emocionais entre os colegas de trabalho influenciam esse vínculo, podendo obter-se uma melhor compreensão do empenhamento afetivo se observamos os laços que unem os trabalhadores (Colquit et al., 2019).

Segundo Cunha et al. (2016) os inúmeros estudos que têm sido realizados sugerem, em termos globais, que a dimensão afetiva do empenhamento organizacional é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis. E para Allen e Meyer (1996) o empenhamento afetivo é o que mais se relaciona com a assiduidade, pontualidade, desempenho individual e comportamentos de cidadania. Esta

componente pode ser fomentada através de práticas como o tratamento justo da entidade empregadora face aos seus trabalhadores, bem como as recompensas atribuídas. De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002) o suporte organizacional contribui para a unificação de identidade entre a organização e o trabalhador.

1.5.1.3. Análise de antecedentes e consequentes do empenhamento

Relativamente aos antecedentes do empenhamento organizacional, Bastos (1994) agrupou-os em variáveis: pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e características organizacionais, evidenciando ainda fatores extra-organizacionais como as alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização. Posteriormente, Morrow (2011) sistematizou as principais causas do empenhamento afetivo em seis áreas: aspetos relacionados com a socialização dos novos membros organizacionais; mudanças organizacionais, como as reorganizações, *downsizing* ou processos de automação; práticas de recursos humanos; liderança e relacionamentos humanos; relações entre o trabalhador e a organização; entre outros.

Para Aboramadan et al. (2019) uma das melhores formas de garantir a retenção e o empenhamento é apostar no desenvolvimento que de acordo com Camara et al. (2016), deve fazer parte integrante da organização, e deve basear-se em experiências desafiantes, feedback e aconselhamento, permanente troca e ativação de novas experiências, rotação de quadros por forma a permitir o movimento e o crescimento na estrutura, bons programas de formação, políticas de *mentoring* e *coaching*. Meyer et al. (2002) apontaram o suporte organizacional como uma das formas de cultivar o empenhamento afetivo dos trabalhadores e Bahrami et al. (2015) referiram o clima organizacional como um elo crítico entre os líderes da organização e a organização em si, servindo como uma medida de perceções individuais ou sentimentos sobre a organização.

No que concerne às consequências do empenhamento organizacional Meyer et al. (2002) identificaram-nas como as atitudes dos indivíduos face ao grau de

envolvimento que fortaleceram com a organização, enfatizando o impacto do empenhamento organizacional no nível de satisfação global dos colaboradores. A título ilustrativo, Almeida (2013) destacou a demonstração de vários estudos que evidenciaram que os trabalhadores empenhados são mais assíduos e pontuais, demonstram menos intenção de abandonar a organização, apresentam melhores atitudes em relação à mudança, ajudam mais os colegas e os superiores, efetuam menos ações negligentes e retaliatórias e demonstram melhores níveis de desempenho (Meyer et al., 2002). De acordo com González-Rico et al. (2016) o empenhamento do corpo docente do ensino superior tem um grande impacto sobre o sucesso do aluno e é sugerido como importante para o alcance dos objetivos educacionais.

Considerando que as investigações efetuadas são indicadoras de que trabalhadores empenhados, respeitados e com o sentimento de pertença, desempenham as tarefas que lhe são propostas com maior produtividade e maior satisfação, tem levado a um maior interesse, ao nível organizacional, em estudar as condições que são promotoras de bem-estar pessoal, grupal e organizacional (Bjorn, 2014).

Segundo Morrow (1993, citada por Morrow, 2011) o empenhamento organizacional, impacta na satisfação profissional, diminui o absentismo e contribui para a retenção. E Cordeiro et al. (2018) advogam que os profissionais com níveis de empenhamento mais elevados, sobretudo afetivo e normativo, preconizam, mais espontânea e recorrentemente, comportamentos de cidadania organizacional.

1.5.2. Comportamentos de cidadania organizacional

O estudo dos comportamentos de cidadania organizacional remontam aos anos 30. A importância do seu estudo tem sido destacada pela relação com a eficácia e o funcionamento organizacional (Costa & Andrade, 2015).

Os comportamentos de cidadania organizacional referem-se aos comportamentos discricionários, que não estão diretamente reconhecidos pelo sistema formal de

recompensas da empresa e que no, seu conjunto, promovem o eficaz funcionamento da organização (Organ, 1988). Assim, podemos considerar que constituem comportamentos cooperativos e participativos na vida da instituição (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). Na mesma linha, Cordeiro et al. (2018) referem que os comportamentos de cidadania organizacional traduzem-se em atividades que vão para além do mero exercício formal das funções prescritas, possibilitando que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão comprometidos sem que a tal sejam obrigados. Estes comportamentos englobam atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, sugestões criativas para melhoria organizacional, autoformação para desenvolver melhor o seu trabalho e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo (Tamayo, 1998).

Enquanto constructo multidimensional, os comportamentos de cidadania organizacional apresentam cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica (Cordeiro et al., 2018). A dimensão do altruísmo ocorre quando o indivíduo ajuda pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes, ou seja, ajuda quem tem sobrecarga de trabalho; a dimensão da conscienciosidade refere-se a pessoas que executam atividades que ultrapassam o normalmente esperado; a dimensão da cortesia refere-se a comportamentos de prevenção de ocorrência de problemas com os outros, ou seja, os indivíduos são cautelosos com atos que possam afetar os postos de trabalho de outros; o desportivismo está associado à tolerância de circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos, revelando uma atitude positiva e não ficando ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões; e a virtude cívica refere-se ao envolvimento e participação responsável na vida política da organização, como executar tarefas não requeridas, mas que beneficiam a imagem da organização (Cunha et al., 2016).

De entre as variáveis antecedentes que mais se relacionam com os comportamentos de cidadania organizacional encontram-se a justiça organizacional, a

liderança organizacional, o desempenho no trabalho e nas tarefas, a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional (Costa & Andrade, 2015). Cordeiro et al. (2018) reforçam que os comportamentos de cidadania organizacional diferem em função do empenhamento afetivo, em que indivíduos mais emocionalmente vinculados à organização tendem a agir muito além dos requisitos impostos pela função. Para Cunha et al. (2016) um extenso elenco de atitudes, características de personalidade, comportamentos de liderança, características organizacionais e do trabalho, provavelmente tornam as pessoas mais propensas à prática de comportamentos de cidadania.

Na mesma linha Hu e Liden (2011) constataram que fatores como clareza das metas de equipa e clareza dos processos organizacionais, bem como liderança servidora, constituem antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Por seu turno Walumbwa et al. (2011) elucidaram que a mudança constante de líderes incentiva obrigações recíprocas, manifestando-se em empenhamento do subordinado ao seu superior hierárquico, que resulta em mais comportamentos de cidadania e maior desempenho no trabalho. Por sua vez Bowling et al. (2012) enfatizam que colaboradores satisfeitos têm maior propensão a falar de forma positiva sobre a sua organização, a ajudar os colegas de trabalho, a atender as expectativas em relação a seu trabalho, pois estão dispostos a retribuir as experiências positivas.

Numa perspetiva das consequências dos comportamentos de cidadania organizacional, Whiting et al. (2008) demonstraram que cada uma das formas dos comportamentos de cidadania organizacional têm efeitos significativos sobre o desempenho no trabalho, realçam que a presença destes comportamentos nos colaboradores promove uma série de aspetos que resultam numa maior eficácia organizacional. Mackenzie et al. (2011) referem que os comportamentos de cidadania organizacional configuram-se como atores eficazes e essenciais para a vantagem competitiva. Outros estudos evidenciam ainda que os comportamentos de cidadania organizacional, levados a cabo pelos trabalhadores, influenciam as decisões dos

gestores acerca da promoção, remuneração e formação dos mesmos (Cunha et al., 2016).

A própria decisão de contratação pode ser afetada pelos comportamentos de cidadania, pois um estudo realizado por Podsakoff et al. (2011) revelou que de maneira geral os entrevistados que apresentavam maiores níveis de comportamentos de cidadania eram avaliados como mais competentes, recebiam apreciações globais mais favoráveis e propostas salariais mais elevadas (Cunha et al., 2016).

1.6. Satisfação profissional

Ao longo dos anos a satisfação profissional tem assumido uma multiplicidade de abordagens teóricas, quer enquanto resposta, enquanto reação, como estado afetivo ou como atitude (Almeida, 2013).

Colquitt et al. (2019) definem a satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências de trabalho, ou seja, trabalhadores com alta satisfação no trabalho experimentam sentimentos positivos quando pensam nas suas funções. De um modo geral, a satisfação profissional pode ser definida como um sentimento e forma de estar perante a profissão, no contexto da psicologia é considerada como uma atitude geral da pessoa face ao seu trabalho, dependendo de vários fatores psicossociais, outros conceitos referem-na como sinónimo de motivação ou como um estado emocional positivo (Cruz, 2018).

Almeida (2013) caracteriza a satisfação no trabalho em duas perspetivas, que parecem complementar-se:

- Perspetiva unidimensional – atitude geral da pessoa em relação ao trabalho, expressa através dos níveis globais de satisfação;

- Perspetiva multidimensional – dimensões mesuráveis para avaliação de aspetos específicos do trabalho, possibilitando aceder ao grau de satisfação em cada uma das dimensões do trabalho.

Nesta perspetiva multidimensional as dimensões estudadas com maior frequência, de acordo com Tamayo (1998) são a satisfação com os colegas, salário, promoção, trabalho e chefia. Seguindo o autor a satisfação no trabalho parece encontrar a sua principal fonte na natureza do trabalho, no grupo, nas condições de trabalho e no clima em que o mesmo é realizado.

1.6.1. Análise de antecedentes

Spector (1997, citado por Almeida, 2013) identificou os modelos que podem apresentar fatores determinantes da satisfação profissional:

- **Centrado na pessoa**, (House et al., 1996; Judge et al., 2002; Locke 1976) que procuram identificar as influências disposicionais e demográficas associadas à satisfação profissional, nomeadamente através de características pessoais, relativamente estáveis, independentemente de outras características ou situações do trabalho, que se dividem em dois grupos, o modelo dos efeitos pessoais específicos (diferenças individuais, como locus de controlo, o afeto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento psicológico) e o modelo dos efeitos pessoais inespecíficos (variáveis demográficas, como a idade, o género, o estado civil, e nível habilitacional);

- **Centrado nas situações**, em que a satisfação profissional deriva de variáveis situacionais que analisam as relações entre os trabalhadores e os contextos de trabalho, indutoras de menor ou maior satisfação. As variáveis situacionais mais estudadas são o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social (Almeida, 2013); e

- **Interacionistas**, que são aquelas que consideram as variáveis da pessoa e da situação, ou seja, estão associadas à interação dinâmica entre os indivíduos e as situações.

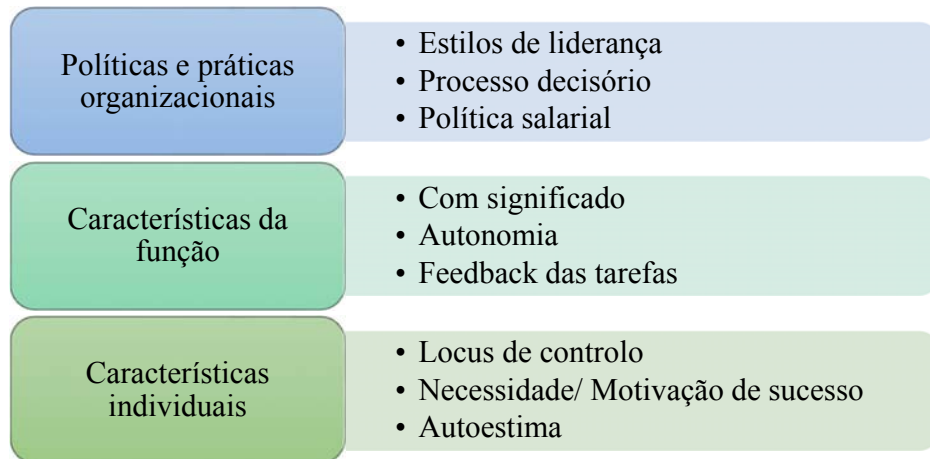
Para Spector (1997, citado por Almeida, 2013) a satisfação profissional pode derivar de fatores ambientais, como a variedade de capacidades que o trabalhador tem de ter para exercer as suas funções, a significância da tarefa e o seu impacto nas outras pessoas, a autonomia, a identificação com a tarefa e o feedback em relação à tarefa, apontando ainda condicionantes como o conflito trabalho-família, o salário, o stresse profissional, a qualidade de trabalho, os horários de trabalho e o controlo que os trabalhadores têm na realização das tarefas (Alho, 2017).

Os trabalhadores ficam satisfeitos quando o seu trabalho fornece aquilo que mais valorizam, ou seja, aquilo que desejam alcançar, consciente ou inconscientemente, como uma boa remuneração, oportunidades frequentes de promoção, ou valores contextuais, como um bom chefe ou bons colegas, ou ainda outro tipo de valores como o trabalho em si, o nível de autonomia ou sensação de realização (Colquitt et al., 2019).

Cunha et al. (2016) agruparam os antecedentes da satisfação profissional em três tipos:

Figura 1.3

Antecedentes da satisfação profissional



Nota. Adaptado de Cunha et al. (2016)

Os trabalhadores têm preferência por trabalhos que lhes permitam desenvolver as suas habilidades, que proporcionam uma variedade de tarefas, liberdade e feedback relativo ao seu desempenho, por forma a tornarem o trabalho desafiador (Robbins, 2004). Muito embora, o autor refira também que, o excesso de desafio pode levar à frustração e à sensação de derrota, considera que, em condições moderadamente desafiadoras, a maioria dos trabalhadores sentirá satisfação e prazer com o trabalho.

Diversos autores têm mostrado as relações entre a satisfação profissional e outros construtos como seja a comunicação interna (e.g., Batalha, 2018), o envolvimento no trabalho, afetividade positiva e negativa, justiça distributiva e processual, autonomia, oportunidade de promoção, e stresse no trabalho (e.g., Chu et al., 2003; Cruz, 2018). Por sua vez para Cunha et al. (2016) a satisfação no trabalho está diretamente ligada com a satisfação na vida em geral, e vice-versa.

1.6.2. Consequentes da satisfação profissional

A satisfação no trabalho tem impacto sobre o trabalhador, através de manifestação na sua saúde física e mental, níveis de stresse, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as organizações (Locke, 1976; Martinez & Paraguay, 2003; Rahman & Sem, 1987). De acordo com vários autores a satisfação no trabalho conduz a um aumento da produtividade, baixo absentismo e maior empenhamento (e.g., Almeida, 2013; Locke, 1976). Colquitt et al. (2019) identificam a satisfação profissional como um dos vários mecanismos individuais que afetam diretamente o desempenho no trabalho e o empenhamento organizacional. Embora a relação satisfação-desempenho, possa depender de outros fatores como a personalidade – a relação se dissipava em personalidades com alta autoestima ou locus de controlo -, ou a cultura – a relação era mais forte em culturas individualistas e com baixa distância de poder (Cunha et al., 2016). Robbins (2004) enfatiza a importância da satisfação para a produtividade e comportamentos de cidadania organizacional, destacando a satisfação como o principal determinante dos comportamentos de cidadania organizacional.

1.7. Perceção de desempenho laboral

O desempenho corresponde aos comportamentos da pessoa no trabalho que leva a organização a obter resultados (Paula & Queiroga, 2015). De acordo com Sonnentag e Frese (2002, citados por Paula & Queiroga, 2015) o desempenho pode ser dividido em dois tipos, em desempenho contextual, referente à proatividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral, ou seja comportamentos referentes ao ambiente psicossocial; e em desempenho de tarefa, que inclui os comportamentos necessários à execução direta do trabalho.

Tabela 1.2

Tipos de Desempenho Organizacional

Desempenho contextual	Desempenho de tarefa
Implica comportamentos espontâneos e emergentes	Contribuições técnicas do indivíduo para o núcleo do cargo ou ocupação exercida
Não se relaciona diretamente com as tarefas prescritas	Comportamentos esperados e prescritos para a função
Extrapapel	Intrapapel
Depende especialmente de habilidades emocionais e volitivas	Depende principalmente de habilidades cognitivas

Nota. Adaptado de Bendassolli e Malvezzi (2013, citados por Paula & Queiroga, 2015).

Na atualidade, as pessoas que integram as organizações são a chave para o sucesso do desempenho da organização. O desempenho das pessoas e das lideranças, tal como a capacidade de implementação de um Sistema de Gestão de Desempenho que serve, quer para validar os métodos de recrutamento usados, quer para medir o contributo individual e de equipa para atingir os objetivos estratégicos da organização, permitindo ainda gerir os sistemas de gestão salarial, identificar os pontos fortes dos colaboradores e diagnosticar necessidades de formação, são cruciais para o desempenho organizacional. É ainda acentuada a importância deste sistema para a motivação dos colaboradores e o seu maior envolvimento nos objetivos da organização (Câmara et al., 2016).

De acordo com Aguinis (2014, p. 2), “a gestão de desempenho consiste num processo contínuo de identificação, mediação e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”. Por sua vez, para Rego e colegas a “gestão do desempenho deve fazer parte de um sistema holístico que alinha as diversas políticas e prática de gestão do capital humano” (2015, p. 496), assim, segundo os autores, se se pretende premiar o mérito dos colaboradores e o nível em que colaboram para atingir os objetivos

estratégicos da organização, não se pode deixar de associar as classificações dos colaboradores na avaliação de desempenho com a compensação, as promoções e a concessão de oportunidade de desenvolvimento. Assim, a gestão do desempenho e os objetivos com ele relacionados têm um impacto na vida de todos os colaboradores da organização (Rego et al., 2015). Na mesma linha de ideias, Almeida e Orgambidez-Ramos (2015) referem que os resultados devem ser aceitáveis, de modo a fazerem sentido para os indivíduos e para que não entrem em conflito com os seus valores pessoais.

Assim, considera-se que a definição das metas com o envolvimento dos profissionais facilita a sua aceitação e gera um maior empenhamento. Para o desenvolvimento e implementação de práticas organizacionais promotoras de elevados níveis de desempenho e de sistemas de avaliação do desempenho mais justos e rigorosos, torna-se imperioso compreender o desempenho (Rebocho e colegas, 2011). É essencial que cada colaborador compreenda o seu papel e contributo para o sucesso organizacional, por forma a não percecionar o alinhamento como um mero instrumento de diferenciação e discriminação, originando conflitos e resistências (Rego et al., 2015).

Para Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho consiste na apreciação do comportamento do indivíduo face à função que lhe foi confiada, que implica uma análise objetiva do seu comportamento bem como a comunicação dos resultados alcançados. Um aspeto fundamental da avaliação de desempenho consiste na observação do comportamento, isto significa que os avaliadores devem observar, com frequência, o comportamento dos avaliados, devendo traduzir essa observação numa escala de classificação de desempenho (Reis, 2015).

A avaliação do desempenho, sendo um exercício de observação e apreciação, é também um processo de medição e, como tal um mecanismo emocional. Acima de tudo é um processo humano e inexato, sujeito a erros e enviesamentos cometidos pelos avaliadores, que torna a avaliação de desempenho controversa e muitas vezes

contestada (Rego et al., 2015). Estas distorções e erros na avaliação individual quando acontecem e são percebidas pelos avaliados, tem graves consequências na credibilidade do sistema, por colocarem em causa a sua objetividade e justiça, e impedem que o sistema atinja os seus objetivos, ou seja, motivar os melhores e estimular os restantes a melhorarem o seu desempenho (Câmara et al., 2016).

Numa ótica de percepção de autoeficácia Bandura (1997, citado por Barreto, 2014) realça que os indivíduos que se percebem como sendo altamente eficazes, produzem esforços suficientes para alcançar resultados positivos, enquanto aqueles que possuem uma baixa autoeficácia, têm tendência a parar os seus esforços prematuramente e deixar a tarefa por concluir.

1.7.1. Análise de antecedentes

Ao nível de antecedentes do desempenho laboral, Cherian e Jacob (2013), destacaram a necessidade de acesso a informações detalhadas sobre as tarefas, ou seja, a importância da descrição exata e detalhada das tarefas a que compete cada trabalhador e seu contexto, seriam um auxílio para a realização das tarefas complexas. Os responsáveis deveriam ter presente a importância de explicar aos colaboradores quais as competências técnicas necessárias para um bom desempenho e instruir os colaboradores na seleção do método mais apropriado dentro dos métodos disponíveis para a execução das tarefas mais complexas. Robbins (2004) afirma que os colaboradores têm um melhor desempenho quando possuem resultados específicos e desafiantes e quando recebem feedback sobre o seu progresso.

O correto estabelecimento de objetivos tem efeito sobre o desempenho no trabalho, pois os objetivos dirigem a atenção para o desempenho específico, mobilizam esforços para o alcance de níveis elevados de desempenho, devendo os mesmos ser acordados entre chefia e colaborador, de modo genuíno, evitando a desconfiança mútua

(Rego et al., 2015). Os objetivos, para assegurar a sua clareza e objetividade, devem reunir um conjunto de requisitos “SMART” devem ser: específicos, descreverem claramente o que se pretende; mensuráveis, devem estar associados a uma métrica que permitam evidências se foram ou não atingidos; atingíveis, possibilitando que o colaborador com algum esforço os consiga cumprir; relevantes, deve estar incorporado nas suas funções; calendarizados, indicando quando devem ser atingidos (Câmara et al., 2016).

1.7.2. Consequentes da percepção de desempenho

Os sistemas de gestão de desempenho englobam uma série de consequências que Rego et al. (2015) destacam as mais perversas: a desconfiança no processo, a quebra da motivação, a diminuição da identificação com a organização, a degradação das relações entre os superiores e os subordinados, e paradoxalmente, a quebra dos níveis de desempenho.

Nickols (2007, citado por Rego et al., 2015) referiu alguns aspetos positivos e negativos sobre a avaliação de desempenho, donde se destacam algumas desvantagens:

- O sistema pode criar tensão entre avaliadores e avaliados, com efeitos perversos para as relações de trabalho, a cooperação e a confiança;
- Os efeitos emocionais para os avaliados podem ser perversos para o respetivo desempenho;
- Podem emergir sentimentos de medo e cinismo;
- Se as avaliações não forem consideradas corretas e justas, o sistema de recompensas do mérito torna-se perverso para a motivação e o desempenho.

Uma boa percepção da avaliação do desempenho criará um ambiente positivo na organização, enquanto uma percepção negativa afetará o desempenho da organização, se a avaliação for percebida como injusta haverá tendência para uma diminuição das atitudes positivas e do desempenho dos trabalhadores (Bekele et al., 2014).

O sistema de gestão de desempenho deve ser participado por todos os funcionários, que deverão fornecer informações sobre quais comportamentos ou resultados a medir, pois, sistemas inclusivos originam tendencialmente sistemas mais bem-sucedidos, incluindo menos resistência dos funcionários e desempenho aprimorado (Aguinis, 2014). Se os avaliados se revirem nas qualidades do processo e se o mesmo for transparente, potencia a motivação dos colaboradores com mais mérito e dedicação ao trabalho com foco no alcance dos objetivos individuais, de equipa e organizacionais (Rego et al., 2015).

2. Objetivos e hipóteses de investigação

Neste capítulo pretende-se apresentar os objetivos do estudo e as hipóteses de investigação propostas.

2.1. Objetivos

O presente estudo procura analisar o contributo explicativo do Clima de segurança psicossocial nalgumas atitudes e comportamentos de profissionais, como sejam, o empenhamento, a satisfação, a perceção de desempenho ou os comportamentos de cidadania organizacional dos vários tipos de colaboradores de uma instituição de ensino superior pública, quer docentes, não docentes ou bolseiros e investigadores.

2.2. Hipóteses de investigação

Dado que Zohar (1980) identificou uma associação entre a perceção positiva de clima de segurança e o suporte da gestão de topo nas atividades de segurança, propõe-se como hipótese de estudo analisar se **H1**: *O Clima de Segurança e a Perceção de Suporte estão positivamente relacionados.*

A revisão bibliográfica referente às variáveis em estudo, permitiu verificar que os diferentes autores evidenciam que o empenhamento impacta no desempenho (Allen & Meyer, 1996), nos comportamentos de cidadania (Cordeiro et al., 2018) e na satisfação (Meyer et al., 2002; Morrow, 1993), para Costa e Andrade (2015) o desempenho no trabalho e nas tarefas, a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional estão entre as variáveis antecedentes que mais se relacionam com os comportamentos de cidadania organizacional e para Colquitt et al. (2019) a satisfação profissional afeta diretamente o desempenho no trabalho e o empenhamento organizacional. Nesta medida propõe-se estudar a hipótese **H2**: *A Satisfação*

Profissional, o Empenhamento Organizacional, os Comportamentos de Cidadania e o Desempenho estão positivamente relacionados.

Tendo este estudo sido efetuado a profissionais de vários grupos, considerou-se pertinente perceber se existe diferença significativa na percepção entre os grupos profissionais, assim propõe-se como hipótese **H3**: *Há diferenças nas percepções das variáveis em estudo, em função do grupo profissional.*

Bahrami et al. (2015), Meyer et al., (2002), e Shanker et al. (2017) referem que o clima organizacional percebido impacta no empenhamento afetivo dos trabalhadores e que de acordo com Rhoades e Eisenberger (2002) o suporte organizacional contribui para a unificação de identidade entre a organização e o trabalhador, assim importa perceber em que medida o Clima de segurança psicossocial também impacta no empenhamento organizacional. Nesta medida propõe-se estudar a hipótese **H4**: *O Clima de segurança psicossocial e Percepção de Suporte Organizacional contribuem positivamente para a explicação do Empenhamento Afetivo.* e a hipótese **H5**: *O Clima de segurança psicossocial, a Percepção de Suporte Organizacional e o Empenhamento Afetivo contribuem positivamente para a explicação da Satisfação Profissional.*

3. Metodologia

A Metodologia tem por objetivo fornecer as diretrizes para a busca do conhecimento. Na visão de Silva e Menezes (2005), a metodologia mostra como andar no “caminho das pedras”, ajudando a refletir e instigar uma nova forma de ver o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

3.1. Caracterização da amostra

Para a recolha de dados foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. A população é constituída por 1285 pessoas, das quais obtiveram-se 547 respostas (42,57%) distribuídas da seguinte forma: (1) Bolseiro e Investigador (n=42); (2) Docente (n=353); (3) Não docente (n=152). A tabela 6.1, abaixo apresentada, sistematiza a informação sociodemográfica e socioprofissional dos inquiridos, por grupos profissionais (Bolsheiro e/ou Investigador, Docente e Não Docente).

Tabela 3.1

Caracterização da Amostra

		Bolsheiro e/ou Investigador		Docente		Não Docente		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Género:	Feminino	25	59,5%	164	46,5%	103	67,8%	292	53,4%
	Masculino	13	31,0%	159	45,0%	36	23,7%	208	38,0%
	Outro	1	2,4%	6	1,7%	2	1,3%	9	1,6%
	Sem resposta	3	7,1%	24	6,8%	11	7,2%	38	6,9%
Total		42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Classe etária:	Até 30 Anos	8	19,0%	6	1,7%	0	0,0%	14	2,6%
	Dos 31 aos 40 anos	21	50,0%	42	11,9%	12	7,9%	75	13,7%
	Dos 41 aos 50 anos	6	14,3%	122	34,6%	76	50,0%	204	37,3%
	Dos 51 aos 60 anos	4	9,5%	145	41,1%	50	32,9%	199	36,4%
	Mais de 60 anos	3	7,1%	38	10,8%	14	9,2%	55	10,1%
Total		42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Estado Civil:	Solteiro	14	33,3%	48	13,6%	22	14,5%	84	15,4%
	Casado/União de Facto	22	52,4%	243	68,8%	102	67,1%	367	67,1%

	Divorciado / Separado	4	9,5%	31	8,8%	16	10,5%	51	9,3%
	Viúvo	1	2,4%	3	0,8%	3	2,0%	7	1,3%
	Sem resposta	1	2,4%	28	7,9%	9	5,9%	38	6,9%
	Total	42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Habilitações Literárias:	Ensino Secundário	0	0,0%	0	0,0%	48	31,6%	48	8,8%
	Licenciatura / 1º Ciclo	8	19,0%	20	5,7%	67	44,1%	95	17,4%
	Mestrado / 2º Ciclo	15	35,7%	55	15,6%	35	23,0%	105	19,2%
	Doutoramento / 3º Ciclo	19	45,2%	278	78,8%	2	1,3%	299	54,7%
	Total	42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Contexto de Atividade Profissional:	Centro Investigação	27	64,3%	9	2,5%	2	1,3%	38	6,9%
	Gabinete	5	11,9%	20	5,7%	10	6,6%	35	6,4%
	Serviço (inclui Reitoria)	0	0,0%	5	1,4%	54	35,5%	59	10,8%
	Unidade Funcional	2	4,8%	5	1,4%	21	13,8%	28	5,1%
	Unidade Orgânica	8	19,0%	314	89,0%	65	42,8%	387	70,7%
	Total	42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Atividade de Gestão:	Exerce cargo(s) de gestão	6	14,3%	175	49,6%	19	12,5%	200	36,6%
	Não exerce cargo(s) de gestão	36	85,7%	178	50,4%	133	87,5%	347	63,4%
	Total	42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%
Antiguidade	0-10 anos	12	28,6%	42	11,9%	13	8,6%	67	12,2%
	11-20 anos	3	7,1%	80	22,7%	52	34,2%	135	24,7%
	21-30 anos	6	14,3%	101	28,6%	41	27,0%	148	27,1%
	41 a 50 anos	1	2,4%	20	5,7%	10	6,6%	31	5,7%
	Sem resposta	20	47,6%	110	31,2%	36	23,7%	166	30,3%
	Total	42	100,0%	353	100,0%	152	100,0%	547	100,0%

Os respondentes são na sua maioria do género feminino (53,4% - feminino; 38,0% - masculino; 1,6% - outro; 6,9% sem resposta). Têm, na sua grande maioria, idades compreendidas entre os 41 e os 60 anos (37,3% – 41 a 50 anos; 36,4% – 51 a 60 anos; 13,7% – 31 a 40 anos; 10,1% – mais de 60 anos; 2,6% até 30 anos), são maioritariamente casados (67,1% – Casado/União de facto; 15,4% - Solteiro; 9,3% - Divorciado /Separado; 1,3% - Viúvo; 6,9% sem resposta) e titulares do grau de doutor (54,7% - Doutoramento / 3.º ciclo, 19,20% - Mestrado / 2º ciclo, 17,37% - Licenciatura / 1º ciclo, 8,78% - Ensino Secundário).

Dos 547 respondentes 70,7% são de Unidade Orgânica, 10,8% de Serviço (inclui Reitoria), 6,9% de Centro de Investigação, 6,4% de Gabinete e 5,1% Unidade Funcional e 36,6% exercem cargos de gestão.

Têm uma antiguidade situada, maioritariamente, entre 11 e 30 anos (27,1% - 21-30 anos; 24,7% - 11-20 anos, 12,2% - 0-10 anos; 5,7% - 31-40 anos; 30,3% sem resposta). São na maioria docentes (64,5%), na categoria de Professor (88,4% - Professor; 10,8% - Assistente, 0,8% - Monitor).

Os Não Docentes são na sua maioria técnicos superiores (57,9% - Técnico Superior; 28,3% - Assistente Técnico; 5,3% - Técnico de Informática, 3,3% - Coordenador Técnico, 3,3% - Assistente Operacional e 2,0 - % Especialista de Informática).

3.2. Instrumento de recolha de dados

O questionário foi disponibilizado entre 8 e 19 de novembro de 2018, por via eletrónica e é constituído por seis escalas:

3.2.1. Clima de segurança

O instrumento para avaliar o clima segurança, a partir de adaptação da escala originalmente desenvolvida por Bronkhorst (2015), mede a perceção da prioridade que a organização (gestores, chefias, colaboradores, equipa) tem para com a segurança dos colaboradores (Bronkhorst, 2015). É um instrumento constituído por 24 itens (12 segurança física e 12 segurança psicológica), tendo sido utilizados 6 itens (3 de segurança física e 3 de segurança psicológica) relativos à dimensão dos gestores e chefias. Os itens estão operacionalizados em forma de escala crescente tipo *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A análise de consistência interna apresentou valores adequados [(segurança física ($\alpha = 0,928$) e segurança psicológica ($\alpha = 0,957$)] e similares à versão original. No nosso estudo, os valores de ajustamento

da escala foram aceitáveis ($\chi^2/df = 5,375$, $p < 0.00$; CFI = .976, GFI = .991; RMSEA = .090; SRMR=.010).

3.2.2. Percepção de suporte organizacional

O instrumento é constituído por oito itens, para resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Há a registar quatro itens invertidos, os itens 2, 3, 5 e 7. A consistência interna do instrumento observada neste estudo ($\alpha = 0,888$) reitera os estudos anteriores, original (Eisenberger et al., 1986, $\alpha = 0,970$) e adaptação portuguesa (Santos & Gonçalves, 2011, $\alpha = 0,750$).

3.2.3. Empenhamento organizacional

Onze itens para resposta numa escala crescente de 1 (A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim) a 6 (A afirmação aplica-se completamente a mim). Esta versão foi adaptada a partir do instrumento de Rego et al. (2005), constituído por doze itens e que abrange as dimensões de empenhamento afetivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental.

Para o presente estudo apenas se considerou a dimensão afetiva, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. A consistência interna desta escala é adequada ($\alpha = 0,747$).

3.2.4. Comportamento de cidadania organizacional

Cinco itens para resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Esta medida foi construída a partir da dimensão “virtude cívica” (3 itens) da Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional de Podsakoff et al. (1990). A consistência interna desta escala é adequada ($\alpha = 0,825$).

3.2.5. Satisfação profissional

A escala de satisfação profissional utilizada é constituída por dezasseis itens, numa escala crescente de 1 (Extremamente Insatisfeito) a 7 (Extremamente Satisfeito). Este instrumento permite avaliar, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes aspetos que podem afetar a satisfação. A versão original desta escala, de Warr et al. (1979), apresenta um índice de fiabilidade adequado ($\alpha = 0,890$). No presente estudo a consistência interna é de 0,912.

3.2.6. Perceção de Desempenho

Três itens para resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), respeitantes à perceção que o próprio faz sobre o seu desempenho ($\alpha = 0,825$).

O questionário integrava ainda um grupo de itens relativos a alguns aspetos de informação sociodemográfica e socioprofissional.

3.3. Procedimento de recolha

Os dados foram recolhidos online, através da aplicação de questionários de autopreenchimento, com recurso à informação do serviço LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) tendo como população alvo todos os registos ativos nos Recursos Humanos naquele momento. As respostas ao questionário são anónimas. Antes do preenchimento, os respondentes foram informados do carácter anónimo e confidencial dos dados a recolher, bem como se salientava que a participação era voluntária e que não existiam quaisquer recompensas à participação, monetárias ou de outro cariz.

3.4. Procedimento de análise de dados

Em termos de procedimento de análise, os dados foram analisados através do software estatístico IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 25). Após a inserção dos dados na base criada para esse efeito, realizou-se uma análise exploratória com o objetivo de identificar a presença de *missing values*, bem como se procedeu à verificação dos pressupostos da distribuição normal, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($|Sk| < 3$ e $|Ku| < 8-10$; Kline, 2011). Em seguida, com o objetivo de caracterizar os participantes da amostra recolhida, efetuaram-se as seguintes estatísticas descritivas: medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão) valor mínimo e valor máximo. Após a exploração dos dados, calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para analisar a relação entre as variáveis em estudo. Este coeficiente varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Se r (i.e., o coeficiente de correlação) for maior que zero, então as duas variáveis variam no mesmo sentido, se r for inferior a zero as variáveis variam em sentido inverso. As correlações consideram-se fracas quando r é inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Marôco, 2012). Por último, foi realizada uma regressão múltipla hierárquica.

Por último foi realizada uma análise confirmatório (*Path Analysis*), tendo-se optado por este método por permitir estudar relações estruturais (efeitos diretos e indiretos) entre variáveis manifestas (exógenas e endógenas) a partir da estrutura correlacional observada entre as variáveis (Marôco, 2012). Foram, então, considerados como indicadores de ajuste para a interpretação da *Path Analysis*, o X^2 (qui-quadrado), o *Goodness-of-Fit* (GFI), o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), o *Root-Mean-Square Residual* (RMR), o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Normed Fit Index* (NFI) (Byrne, 2001; Jöreskog, 1993; Marôco, 2012).

O X^2 (qui-quadrado), analisa qual a probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico. Tendo em conta que o resultado pode ser afetado pela dimensão da amostra, é considerado mais adequado analisar a razão entre o χ^2 e os graus de

liberdade correspondentes χ^2/gl . O modelo teórico é adequado quando os valores variam entre 2 e 5 (Marôco, 2012).

O *Goodness-of-Fit* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit* (AGFI) expressam a proporção da variância-covariância nos dados explicados pelo modelo. Os valores variam de 0 a 1, sendo que cerca de 0.90 (ou superior) indica um ajuste satisfatório. A *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), com o seu intervalo de confiança de 90% (IC905), e a *Root-Mean-Square Residual* (RMR), são indicadores de maleficência do ajuste, isto é, valores elevados sugerem um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o RMSEA e o RMR se situem entre 0.05 e 0.08, aceitando-se valores de até 0.10. O *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Normed Fit Index* (NFI) são índices comparativos adicionais de ajuste ao modelo, sendo que valores mais próximos de 1 expressando um melhor ajustamento. Admitem-se valores próximos ou superiores a 0.90 como expressando um ajustamento adequado (Byrne, 2001; Jöreskog, 1993; Marôco, 2012).

4. Resultados

Com vista a alcançar os objetivos propostos, foi feita a respetiva análise descritiva, correlacional e inferencial.

4.1. Análise descritiva

Em termos de estatística descritiva, apresentam-se para as variáveis em escala de *Likert* as estatísticas mais relevantes, nomeadamente: a média (para as questões numa escala de 1 a 6, um valor superior a 3 é superior à média da escala e para as questões numa escala de 1 a 7, um valor superior a 3.5 é superior à média da escala), o desvio padrão que representa a dispersão absoluta e os valores mínimos e máximos observados.

Tabela 4.1

Clima de Segurança

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Clima de Segurança Física	1	7	3.55	1.54
Clima de Segurança Psicológica	1	7	3.19	1.55

Na média e desvio padrão observados para ambas as dimensões do clima de segurança, verifica-se que a média mais elevada respeita à segurança física ($M = 3.55$) e que a dimensão do clima de segurança psicológica é inferior à média da escala ($M=3.19$).

Tabela 4.2*Percepção de Suporte Organizacional*

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Percepção de Suporte Organizacional	1	7	3.79	0.81

A média observada para a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (M=3.79) encontra-se perto do ponto central da escala.

Tabela 4.3*Empenhamento Organizacional*

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Empenhamento Afetivo	1	6	3.72	1.41

A componente afetiva do empenhamento organizacional apresentou uma média de 3.72.

Tabela 4.4*Comportamentos de Cidadania Organizacional*

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Comportamentos de Cidadania Organizacional	1	7	4.64	1.63

Os valores médios observados na tabela 7.4, da escala de comportamentos de cidadania organizacional, representam valores superiores à média da escala.

Tabela 4.5

Satisfação Profissional

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Satisfação Profissional	1	7	4.39	1.56

Os valores médios da escala de satisfação, observados na tabela 7.5, representam em média uma avaliação positiva (M=4.39).

Tabela 4.6

Percepção de desempenho

	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio Padrão
Percepção de desempenho	1	7	4.65	1.53

Os valores médios observados na tabela 7.6, da escala de percepção de desempenho, representam em média uma avaliação positiva dos itens (M=4.65).

4.2. Análise correlacional

Para esta análise, investigou-se as associações existentes entre as variáveis Percepção de Clima de Segurança Física (PCS_PF), Percepção de Clima de Segurança Psicológica (PCS_PP), Percepção de Suporte Organizacional (PSO), Empenhamento Afetivo (E_Afetivo), Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Satisfação (SP_Global) e Percepção de Desempenho (PODesemp) através do estudo dos valores dos coeficientes de *Pearson* (r).

Tabela 4.7*Correlação – Coeficientes de Pearson*

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima Segurança. Física	1						
2. Clima Segurança Psicológica	0.857**	1					
3. Suporte Organizacional	0.398**	0.373**	1				
4. Emp. Organizacional	0.390**	0.414**	0.161**	1			
5. Comp. Cidadania Organizacional	0.123**	0.132**	0.084*	0.291**	1		
6. Satisfação Profissional	0.553**	0.614**	0.225**	0.517**	0.128**	1	
7. Percepção Desempenho	0.275**	0.286**	0.024	0.278**	0.298**	0.346**	1

Nota: ** p < .01; * p < .05

Numa primeira análise, podemos verificar que muitas das variáveis em estudo se encontram significativamente correlacionadas, nomeadamente existe uma forte relação entre a percepção do clima de segurança com a satisfação (PCS_PF – r = 0.553 e PCS_PP – r = 0.614), com o empenhamento afetivo a relação é moderada (PCS_PF – r = 0.390 e PCS_PP – r = 0.414), tal como com a percepção de suporte organizacional (PCS_PF – r = 0.398 e PCS_PP – r = 0.373). Evidenciou-se também uma forte correlação entre o Empenhamento afetivo e a satisfação (r = 0.517) e embora moderadas verifica-se associação positivas entre o empenhamento afetivo e comportamentos de cidadania organizacional (r = 0.291), entre empenhamento afetivo e percepção de desempenho (r = 0.278) e entre comportamentos de cidadania organizacional e percepção de desempenho (r = 0.298).

4.3. Análise de diferença de médias, por grupo profissional

Considerando a atividade profissional criaram-se três grupos: Docente (n=353); Não Docente (n=152); Bolseiro / Investigador (n=42). A tabela 7.8 mostra as médias nas variáveis em estudo, por atividade profissional.

Tabela 4.8*Estatísticas Descritivas – variáveis em estudo, por grupos profissionais*

	Grupos Profissionais	Média	Desvio Padrão	F	<i>p</i>
Clima de Segurança Física	Docente	3.69	1.561	5.849	0.003
	Não Docente	3.19	1.378		
	Bolseiro / Investigador	3.70	1.750		
Clima de Segurança Psicológica	Docente	3.30	1.576	7.938	0.000
	Não Docente	2.79	1.374		
	Bolseiro / Investigador	3.64	1.622		
Suporte Organizacional	Docente	3.83	.681	3.113	0.045
	Não Docente	3.68	.773		
	Bolseiro / Investigador	3.91	.607		
Empenhamento Afetivo	Docente	4.01	1.158	0.460	0.632
	Não Docente	3.92	1.040		
	Bolseiro / Investigador	3.89	1.320		
Comportamento de Cidadania	Docente	4.87	1.127	18.142	0.000
	Não Docente	4.18	1.352		
	Bolseiro / Investigador	4.34	1.457		
Satisfação Profissional	Docente	4.34	1.004	2.688	0.069
	Não Docente	4.41	1.044		
	Bolseiro / Investigador	4.72	1.111		
Percepção Desempenho	Docente	4.71	1.137	1.472	0.230
	Não Docente	4.57	1.447		
	Bolseiro / Investigador	4.44	1.161		

Os resultados da ANOVA mostra diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, para a percepção de clima de segurança físico ($p = 0.003$), percepção de clima de segurança psicológico ($p = 0.000$) e comportamentos de cidadania organizacional ($p = 0.000$). Considerando o *Post-Hoc de Tukey*, é possível analisar, especificamente, em que grupos se observam essas diferenças significativas. No que respeita ao clima de segurança físico, as diferenças significativas encontram-se entre o grupo dos Docentes ($M=3.69$) e dos Não Docentes ($M=3.19$; $p=0.002$). Tal como ocorre com o clima de segurança psicológica a diferença ocorre entre o grupo profissional Docente ($M=3.30$) e a Não Docente ($M=2.79$; $p=0.002$). E com os comportamentos de cidadania organizacional as diferenças também ocorrem entre os mesmos grupos, Docentes ($M=4.87$) e Não Docentes ($M=4.18$; $p=0.000$).

4.4. Análise Inferencial

A análise de regressão é normalmente utilizada para analisar o contributo explicativo de umas variáveis sobre outras (Pestana & Gageiro, 2014). Desta forma pretende-se determinar a existência de relação entre as variáveis, a intensidade da sua relação e prever os valores da variável explicada (Malhotra, 2010).

Preditores do Empenhamento Organizacional Afetivo

Numa perspetiva de melhor compreender o contributo explicativo da perceção de segurança física e psicológica e do suporte organizacional sobre o empenhamento organizacional procedeu-se a uma análise de regressão hierárquica.

Para a explicação do empenhamento organizacional, conforme é possível observar na tabela 4.9, o primeiro bloco integra o clima de segurança ($r^2=17\%$; $F=58.084$; $p=0.000$), no segundo foi acrescentada a perceção de suporte organizacional ($r^2= 17\%$; $\Delta r^2=0\%$; $F=38.655$; $p=0.000$).

Tabela 4.9

Regressão Hierárquica Empenhamento Organizacional Afetivo

	β	t	p
<i>Bloco 1</i>			
Clima de Segurança Físico	0.131	1.735	0.083
Clima de Segurança Psicológico	0.301	3.986	0.000
<i>Bloco 2</i>			
Clima de Segurança Físico	0.132	1.725	0.085
Clima de Segurança Psicológico	0.302	3.980	0.000
Suporte Organizacional	0.004	0.092	0.927

Ao analisarmos em pormenor é possível verificar que, no primeiro bloco, o clima de segurança psicológico contribui para a explicação do empenhamento ($\beta=0.301$; $p=0.00$). Ao acrescentarmos o segundo bloco, o suporte organizacional não tem um contributo significativo ($\beta=0.004$; $p=0.927$).

Preditores da Satisfação Profissional

Dado que os contributos explicativos do empenhamento sobre a satisfação Profissional não foram muito robustos, mas há estudos que evidenciam o efeito do empenhamento sobre a satisfação, foi decido realizar uma análise de regressão hierárquica, considerando o Clima de segurança psicossocial, a Perceção de Suporte Organizacional e o Empenhamento Afetivo a explicar a Satisfação Profissional.

Para a explicação da satisfação profissional, conforme é possível observar na tabela 4.10, o primeiro bloco integra o clima de segurança ($r^2=38\%$; $F=169.424$; $p=0.000$), no segundo foi acrescentada a perceção de suporte organizacional ($r^2= 38\%$; $\Delta r^2=0\%$; $F=112.779$; $p=0.000$) e em terceiro foi acrescentado o empenhamento afetivo ($r^2= 46.7\%$; $\Delta r^2=8.7\%$; $F=120.701$; $p=0.000$).

Tabela 4.10

Regressão Hierárquica Satisfação Profissional

	β	t	p
<i>Bloco 1</i>			
Clima de Segurança Físico	0.094	1.438	0.151
Clima de Segurança Psicológico	0.537	8.210	0.000
<i>Bloco 2</i>			
Clima de Segurança Físico	0.097	1.460	0.145
Clima de Segurança Psicológico	0.538	8.203	0.000
Suporte Organizacional	-0.010	-0.260	0.795
<i>Bloco 3</i>			
Clima de Segurança Físico	0.054	0.872	0.384
Clima de Segurança Psicológico	0.440	7.127	0.000
Suporte Organizacional	-0.008	-0.244	0.808
Empenhamento Organizacional Afetivo	0.325	9.455	0.000

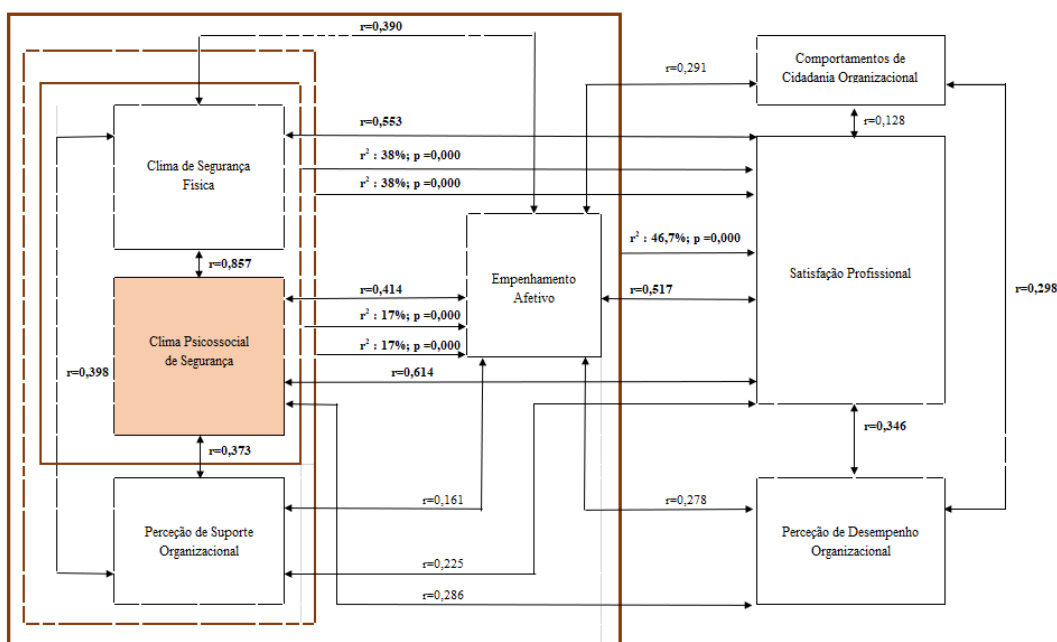
Ao analisarmos em pormenor é possível verificar que, no primeiro bloco, o clima de segurança psicológico contribui para a explicação da satisfação ($\beta=0.537$; $p=0.00$). Ao acrescentarmos o segundo bloco, o suporte organizacional não tem um contributo significativo ($\beta=-0.010$; $p=0.795$). Mas ao acrescentarmos o terceiro bloco, o empenhamento afetivo já apresenta um contributo significativo ($\beta=0.325$; $p=0.000$).

4.5. Síntese dos Resultados

Para uma melhor visualização da análise de correlação e da análise de regressão hierárquicas entre as variáveis elaborou-se o esquema representado pela figura 7.1.

Figura 4.1

Esquema síntese de correlação e regressão



Em síntese, no que concerne à análise correlacional evidenciou-se relação positiva entre as várias variáveis em estudo, sobretudo entre a percepção de clima de segurança física e psicológica e a satisfação global ($r=0.553$ e $r=0.614$, respetivamente), entre a percepção de clima de segurança física e psicológica e o empenhamento afetivo ($r=0.390$ e $r=0.414$, respetivamente), entre a percepção de clima de segurança física e psicológica e a percepção de desempenho ($r=0.275$ e $r=0.286$, respetivamente).

Relativamente à percepção de suporte organizacional, para além de estar positivamente relacionada com a percepção de clima de segurança física e psicológica

($r=0.398$ e $r=0.373$, respetivamente), encontra-se positivamente relacionada com a satisfação global ($r= 0.225$) e o empenhamento efetivo ($r=0.161$). Evidenciou-se ainda que o empenhamento afetivo tem uma forte relação com a satisfação global ($r=0.517$), relacionando-se ainda com os comportamentos de cidadania ($r=0.291$) e a perceção de desempenho organizacional ($r=0.278$).

Destaca-se ainda a relação positiva entre os comportamentos de cidadania e a perceção de desempenho organizacional ($r=0.298$) e entre a satisfação global e a perceção de desempenho organizacional (0.346), e embora fraca, evidencia-se uma relação entre os comportamentos de cidadania e a satisfação global ($r=0.128$), representadas na figura 7.2.

Em suma, as variáveis que apresentam associação mais significativa são a perceção de clima de segurança e a satisfação profissional (perceção de clima de segurança física - $r=0.553$ e perceção de clima de segurança psicológica - $r=0.614$), o empenhamento e a satisfação profissional ($r=0.517$) e o clima de segurança psicológica e o empenhamento ($r= 0.414$).

Relativamente aos diferentes grupos profissionais em estudo verificou-se diferenças significativas nas perceções relativamente ao clima de segurança e aos comportamentos de cidadania organizacional.

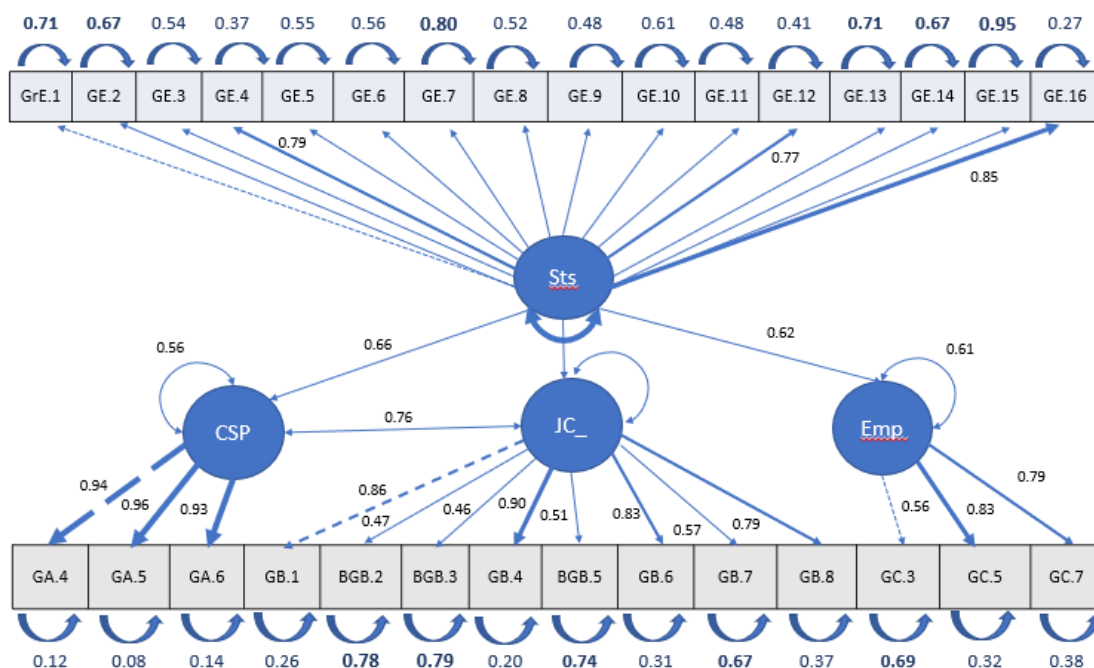
Observou-se ainda que o clima de segurança explica 17% o empenhamento afetivo, com um maior poder explicativo pela perceção do clima de segurança psicológica e o clima de segurança com o empenhamento afetivo explicam 46.7% a satisfação profissional, sempre com um maior poder por parte da perceção do clima de segurança psicológica.

4.6. Análise confirmatória

Perante os resultados obtidos na análise de regressão hierárquica, decidiu-se testar o modelo, com recurso a uma análise confirmatória. Os valores de ajustamento são bastante aceitáveis ($\chi^2/df = 5.200$, $p < 0.00$; CFI = 0.844, GFI = .724; RMSEA = 0.087; SRMR=0.073).

Figura 4.2

Análise confirmatória



Nota. Legenda: CSP – Clima de segurança psicológica; JC_ - Suporte organizacional; Emp – Empenhamento afetivo, Sts – Satisfação profissional

Esta análise confirma o ajustamento do modelo em que o clima de segurança, o suporte organizacional e o empenhamento organizacional afetivo explicam a satisfação profissional.

5. Discussão

O objetivo do presente estudo centrou-se na análise do clima de segurança psicossocial e seus contributos explicativos para o empenhamento e satisfação profissional.

Em primeiro lugar iremos referir os resultados relativos à análise descritiva das variáveis consideradas no estudo empírico. No que respeita ao clima de segurança, especificamente, o clima psicossocial, os resultados mostram uma média ligeiramente abaixo do ponto central da escala. De acordo com Zohar (1980), estes resultados sugerem que os profissionais percebem que a instituição na qual estão inseridos têm poucas preocupações relativas à segurança psicológica.

Relativamente à percepção de suporte organizacional a avaliação atribuída é positiva, embora não muito acima da média. Robbins e Judge (2018) referem que quando os trabalhadores consideram que as recompensas são justas, quando têm uma voz ativa nas decisões e quando os supervisores os apoiam, a percepção da sua organização é favorável.

No que tange ao empenhamento afetivo, considerando que as respostas foram pontuadas acima da média da escala, sugere um envolvimento emocional com a organização que se reflete na continuação na organização porque se identificam com esta (Colquit et al., 2019). E os trabalhadores mais empenhados, respeitados e com o sentimento de pertença, desempenham as tarefas que lhe são propostas com maior produtividade e maior satisfação (Bjorn, 2014).

No que concerne aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, verificou-se que apresentam uma pontuação acima da média. De acordo com Whiting et al. (2008, citados por Costa & Andrade, 2015), os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a explicação do desempenho no trabalho, ou seja, a

presença destes comportamentos nos colaboradores promove uma série de aspetos que resultam numa maior eficácia organizacional.

Ao nível da satisfação regista-se uma média acima da média da escala, o que sugere que estes trabalhadores em termos globais estão satisfeitos evidenciando alguma insatisfação ao nível salarial e de oportunidades de promoção. Apontando como melhores itens a estabilidade no emprego, os colegas de trabalho e a liberdade na escolha do seu método de trabalho.

Relativamente às hipóteses propostas, verifica-se que se confirma que o clima de segurança e a perceção de suporte organizacional estão positivamente relacionados, tal como Zohar (1980) já tinha identificado, embora a relação não seja muito forte. No mesmo sentido, Barbosa (2018) e Cheyne et al. (1998) destacaram o envolvimento da gestão nas decisões e políticas relativas à segurança, leva os colaboradores a vê-lo como um exemplo e aumenta o clima de segurança, que conseqüentemente reflete-se numa baixa incidência de acidentes e revela melhores resultados ao nível da Saúde Psicológica. Mais recentemente, o estudo levado a cabo por Dollard e Bailey (2021) também comprovou que a atenção dada pela gestão de topo à segurança dos seus trabalhadores influencia a perceção do clima de segurança. Neste caso embora a perceção de suporte organizacional apresente valor acima da média não se reflete numa perceção de clima de segurança acima da média, podendo sugerir que o suporte não se evidencia ao nível da segurança, quer física, quer psicológica.

A segunda hipótese - *A Satisfação Profissional, o Empenhamento Organizacional, os Comportamentos de Cidadania e o Desempenho estão positivamente relacionados*, também se confirma, verifica-se relação entre as variáveis, embora as relações mais fortes evidenciem-se entre o empenhamento e a satisfação, reforçando as afirmações de Meyer et al. (2002) e Morrow (1993), e entre a satisfação e a perceção de desempenho conforme referiram Colquitt et al. (2019).

Quanto à terceira hipótese - *Há diferenças nas percepções das variáveis em estudo, em função do grupo profissional*, verificou-se que há diferenças nas percepções de clima e nos comportamentos de cidadania organizacional entre os grupos profissionais de docentes e não docentes, em que estes últimos percebem quer o clima de segurança física, quer o clima de segurança psicológica, de forma menos positiva, tal como evidenciam menos comportamentos de cidadania em relação ao grupo dos docentes. Nas restantes dimensões não se evidenciam diferenças significativas. Estes resultados sugerem que o grupo de profissionais não docentes percebem maioritariamente que a instituição na qual estão inseridos têm poucas preocupações relativas à segurança física e psicológica e apresentam menos comportamentos de cidadania podendo impactar numa menor eficácia organizacional. Como reforçam Whiting, et al (2008) os comportamentos de cidadania organizacional impactam no desempenho laboral.

Quanto ao poder explicativo das percepções de clima de segurança e suporte organizacional sobre o empenhamento afetivo, verificou-se, através da análise de regressão hierárquica, que o clima de segurança explica 17% o empenhamento afetivo, com um maior contributo do clima de segurança psicológico. Tal como Bahrami et al. (2015), Meyer et al., (2002) e Shanker et al. (2017) referiam que o clima organizacional percebido impacta no empenhamento afetivo dos trabalhadores, o clima de segurança psicossocial também explica o empenhamento.

Relativamente à última hipótese - *O Clima de segurança psicossocial, a Perceção de Suporte Organizacional e o Empenhamento Afetivo contribuem para a explicação da Satisfação Profissional*, verificou-se, tal como na hipótese anterior, através da análise de regressão hierárquica, que a percepção de clima de segurança prediz 38% da satisfação profissional, com um maior contributo do clima de segurança psicológico. E se juntarmos o empenhamento afetivo passa a explicar 46,7% da satisfação profissional. Evidenciando-se assim um relevante poder explicativo do clima de segurança psicossocial, quer sobre o empenhamento, quer sobre a satisfação.

Testado o modelo explicativo da percepção do clima de segurança, suporte e empenhamento para a satisfação profissional foi confirmado o ajustamento do modelo com valores aceitáveis.

6. Conclusão

Os fatores críticos de sucesso de uma organização nem sempre estão visíveis nos seus relatórios financeiros, existe um conjunto de intangíveis relacionados com o seu potencial de inovação, com a qualidade dos seus colaboradores e com a dinâmica específica da própria entidade e da sua relação com o mercado que a valorizam, ou seja, o valor do seu Capital Intelectual tem um peso significativo. (Câmara et al., 2016). A dimensão Capital Humano, enquanto elemento intangível do Capital Intelectual, deve ser valorizado, pois a excelência do desempenho das pessoas que formam a organização faz a diferença, e acima de tudo, a otimização das referidas dimensões passa por garantir uma gestão de inteligência emocional e positividade na organização.

É consensual que, atualmente, as pessoas são consideradas uma fonte importante de vantagem competitiva nas organizações e que a gestão de recursos humanos deve atuar como um verdadeiro parceiro na gestão das organizações.

De acordo com Rego et al. (2015) com o novo paradigma de competitividade a gestão redescobriu a importância das pessoas e tem vindo a tomar consciência de que a posição competitiva das organizações, depende em grande medida, da disponibilidade de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver nos objetivos estratégicos organizacionais e de as transformar em fator de vantagem competitiva.

Embora não seja fácil estabelecer uma relação de causa-efeito entre as atividades de gestão de recursos humanos e os resultados/desempenho alguma literatura demonstra que as organizações com boas práticas de gestão das pessoas e do capital humano, tem alcançado melhores níveis de desempenho (e.g., Rego et al., 2015). Assim, as evidências apontam que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e dos talentos dos seus membros (Aboramadan et al., 2019).

De acordo com Allen e Wright (2006) o objetivo das práticas de gestão de elevado desempenho, é desenvolver ou influenciar os comportamentos dos trabalhadores de modo que possam contribuir para os objetivos estratégicos da organização. O envolvimento dos trabalhadores é determinante para assegurar a coerência no processo de desdobramento dos objetivos da organização e melhorar a integração das metas, indicadores e planos de ação. Por seu turno, Esteves (2008) refere que a maioria dos investigadores (e. g., Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, 1995) parte do pressuposto de que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento, as capacidades e a motivação dos empregados e são estas características que acrescentam valor à empresa.

Ao longo dos anos têm vindo a ser identificadas várias práticas de gestão de recursos humanos, cuja finalidade consiste na máxima retenção e desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como o envolvimento/empenhamento organizacional, conseguindo estes resultados através de práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, promoções e recompensas baseadas no desempenho, formação e desenvolvimento, participação nos processos de decisão e partilha da informação (Mohammed et al., 2019).

Nesta linha de ideias, é advogado por Esteves (2008), que as práticas de gestão de recursos humanos podem ainda ter um efeito indireto nos resultados das organizações pela influência que exercem sobre o clima organizacional e os contratos normativos que moldam as atitudes coletivas (satisfação e implicação), os comportamentos coletivos (comportamentos de cidadania organizacional, desempenho na função e comportamentos de assiduidade) e o capital humano (*skills* e capacidades coletivas).

Considerando o efeito das práticas de recursos humanos nas atitudes e comportamentos, nomeadamente através da influência nas perceções quer do clima, quer do suporte organizacional (Meyer et al., 2002), considera-se de extrema importância a implementação das melhores práticas. Nesta medida torna-se essencial

dar prioridade à saúde psicológica dos trabalhadores assumindo políticas, práticas e procedimentos refletidos nos quatro domínios apontados por Loh et al. (2020):

- prioridade de gestão para a saúde psicológica;
- compromisso de gestão e apoio na prevenção do stresse;
- comunicação organizacional encorajadora da voz ativa dos trabalhadores em questões de saúde psicológica;
- participação e envolvimento em questões de saúde psicológica que demonstram a defesa dos valores da sua proteção.

Considerando as diferenças nas percepções de clima e nos comportamentos de cidadania organizacional entre os grupos profissionais de docentes e não docentes, destaca-se a importância de implementar medidas diferenciadas em funções do grupo profissional.

Como já referido os climas organizacionais funcionais reduzem o stresse experimentado na atividade laboral e promovem a saúde física e mental dos funcionários, enquanto os climas disfuncionais são caracterizados pela percepção da existência de riscos psicossociais e seus efeitos no bem-estar, satisfação e produtividade das pessoas. Os efeitos do stresse podem apresentar-se de forma positiva ou negativa no desempenho do indivíduo. Quando os efeitos do stresse se manifestam de forma negativa, ocorre aumento excessivo de desgaste de energia e ameaça da capacidade do indivíduo para desenvolver-se no seu ambiente, o que pode gerar danos ao organismo.

A forma como a organização do trabalho é percebida pelo indivíduo é também bastante relevante na origem do stresse, podendo, conforme referiu Oliveira (2014) conduzir ao desenvolvimento de riscos psicossociais. A síndrome de *burnout*, considerado um dos riscos psicossociais mais preocupantes da atualidade, segundo Sousa et al. (2010), afeta substancialmente a saúde do trabalhador e está diretamente relacionada com o desempenho no trabalho, com a qualidade de vida e com o bem-

estar psicológico e traz consequências nocivas para o trabalhador, tanto nas relações interpessoais quanto profissionais. As mudanças significativas nos espaços de trabalho, de acordo com Maslach e Leiter (1999, citados por Flores et al., 2016), associadas à competitividade num mercado globalizado e às aceleradas transformações tecnológicas atuam com o intuito do aumento da produtividade e qualidade de produtos e serviços, em contrapartida, diminuem postos de trabalho e aumentam a competitividade interna — fatores que propiciam o aumento das tensões e influenciam negativamente a saúde física e mental dos trabalhadores. Dado o contexto da organização em estudo, sugere-se no âmbito do clima de segurança a promoção de ações de prevenção de riscos e acidentes, divulgação de medidas e padrões de segurança. O clima de segurança de uma organização é um alvo ideal de intervenção para prevenir e melhorar os resultados negativos de saúde e segurança física e psicológica, especialmente em tempos de incerteza e mudança (Bronkhorst, 2015).

Na perspectiva das organizações, o ideal é manter níveis mínimos de stresse no trabalho, para potenciar o desempenho dos profissionais e assim manter níveis razoáveis de trabalho (Almeida & Orgambidez-Ramos, 2015). Os programas de gestão de stresse podem ser individuais ou organizacionais, os individuais são mais reativos, focados em estratégias de *coping* (forma de enfrentar o stresse já experimentado), enquanto os organizacionais tendem a realçar a redução de stressores, reais ou potenciais, atuando de uma forma mais preventiva (Cunha et al., 2007). Camara et al. (2016) identificam ainda a gestão do stresse como um Fator Crítico de Sucesso na Gestão de Pessoas, em que essa gestão passa pela identificação dos sintomas do stresse e pelo diagnóstico das posteriores ações nas fontes que são percebidas como indutoras de stresse, considerando que esta é uma ação curativa. Os autores entendem que a melhor forma de gestão do stresse, como ação preventiva, reside numa Gestão de Recursos Humanos eficaz.

As organizações que satisfazem as necessidades dos seus colaboradores aumentam as possibilidades de ser bem-sucedidas. Portanto, importa perceber as suas

necessidades reais e tentar colmatá-las contribuindo para que se sintam comprometidos com a organização onde trabalham (Dalpiaz et al., 2014). Considerando que o empenhamento afetivo pode ser potenciado, seria importante promover mais formação para os colaboradores, garantindo que todos os colaboradores têm um mínimo de horas anuais de formação, nomeadamente formação comportamental com o objetivo de reforçar a visão da organização, alinhar comportamento e facilitar a mudança, e formação profissional, adequada às suas funções, para reforçar as competências técnicas fundamentais para a missão da Universidade.

Fomentar a educação dos seus colaboradores, através de incentivos e parecerias, para torná-los mais comprometidos com a organização, e contribuir para aumentar a taxa de retenção na Universidade e reduzir os custos com o *turnover*. Implementar, de acordo com Sturgues e Guest (1999, citados por Leal, 2013), políticas que promovam a harmonia entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. E apostem na promoção de políticas de *mentoring* e *coaching* (Camara et al. 2016). Para um aumento da motivação e satisfação dos colaboradores, quer no desenvolvimento do colaborador como pessoa, quer no crescimento da instituição como organização seria importante apostar numa boa política de comunicação interna, uma das variáveis mais abordada nos modelos de Marketing Interno (Batalha, 2018).

Para concluir, e considerando a importância das pessoas para a competitividade organizacional e as perspetivas positivas para o desempenho e a agilidade estratégica, o presente estudo, que enfatiza o impacto do clima de segurança psicossocial no empenhamento e satisfação profissional, constitui-se de grande interesse para os vários níveis de liderança das organizações, bem como para os técnicos de Recursos Humanos e de Segurança e Saúde no Trabalho.

Embora tenha sido reforçada a validade interna do estudo, através da análise confirmatória do modelo explicativo, identificam-se algumas limitações como o facto de o mesmo ter sido realizado numa única instituição de ensino superior e num período temporal muito curto que pode ter, de alguma forma, influenciado as respostas.

Para investigações futuras, sugere-se mais estudos neste âmbito, sobretudo para perceber se noutras instituições de ensino superior também se evidenciam diferenças na perceção do clima de segurança entre os vários grupos profissionais. Poderiam ainda ser desenvolvidos estudos no sentido de perceber quais as melhores práticas de promoção de climas de segurança positivos e saudáveis. Poderia ainda fazer-se um estudo para perceber em que medida o clima de segurança está relacionado com o estilo de liderança.

Considera-se ainda que este tipo de estudo deveria ser alvo de um desenho longitudinal que permita perceber as variações das perceções ao longo do tempo e as consequências das várias práticas que fossem implementadas. Sobretudo nesta época em que se vive numa das maiores pandemias da história da humanidade, em que muito tem afetado a saúde física e psicológica dos indivíduos, seria de extrema importância perceber as alterações daí decorrentes e perceber qual o sentimento e a forma como lidam com a insegurança e com as novas formas de trabalho, e o impacto que, por exemplo, o teletrabalho tem ao nível da perceção de suporte organizacional.

7. Referências

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*. Emerald Publishing Limited, 0951-354X. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Aguinis, H. (2014). *Performance management* (3.º ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W. & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1053-4822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Alho, D. M. O. (2017). Qualidade de vida no trabalho, empenhamento afetivo e satisfação profissional: relações entre as variáveis e diferenças entre geração X e Y. (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia). Universidade de Lisboa. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32991/1/ulfpie052827_tm.pdf
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276. ISSN 0001-8791. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- Allen, M. & Wright, P. (2006). *Strategic management and HRM* (CAHRS_Center for advanced human resource studies). Cornell University, Working paper series 06-04. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1813/77282>
- Almeida, H. (2013). *O Potencial Motivador do Trabalho. A satisfação e Implicação dos Empregados em Unidades Hoteleiras*. Loulé, Portugal: Sílabas & Desafios, Unipessoal, Lda.
- Almeida, H. & Orgambidez-Ramos, A. (2015). O Stresse nas Organizações. In H. Almeida & A. Orgambidez-Ramos (Eds), *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante universitário* (pp. 193-211) Loulé, Portugal: Sílabas & Desafios, Unipessoal, Lda.
- Andrade, A. L. D., Moraes, T. D., Tosoli, A. M., & Wachelke, J. (2015). Burnout, clima de segurança e condições de trabalho em profissionais hospitalares. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 233-245. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.565>
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R. & Ezzatabadi, M. R. (2015). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*. 2016 Apr; 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>

- Barbosa, R. M. S. (2018). *Clima de Segurança e Saúde Psicológica: Estudo Exploratório*. (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia). Universidade do Minho. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/56967>
- Barreto, J. F. G. S (2014). *O desempenho como preditor das intenções de saída: A idade faz a diferença?* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). ISPA - Instituto Universitário. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/3072>
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), 73-90. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&tlng=pt
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press ISBN 1-57851-136-4 (Hardback). <https://doi.org/10.5172/jmo.2002.8.2.66>
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D. & Tensay, A. T. (2014). The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 2(1), 136-173. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332874560_The_Effect_of_Employees'_Perception_of_Performance_Appraisal_on_Their_Work_Outcomes
- Bjerkan, A.M. (2010). Health, environment, safety culture and climate – Analysing the relationships to occupational accidents. *Journal of Risk Research*, 13(4), 445–477. <https://doi.org/10.1080/13669870903346386>
- Bjorn, M. N. (2014). *Do mal-estar ao bem-estar nas organizações: proposta de um programa de intervenção*. Doutorado em Psicologia, Universidade do Algarve. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/6740>
- Bowling, N. A., Wang, Q. & Li, H. Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. *Applied Psychology: an International Review*, 61(1), 97-113. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00458.x>
- Branco, T. S. A. P. (2014). *Clima de segurança e stress entre os enfermeiros da Clínica de Santos António da Reboleira*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional). Universidade Lusíadas de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/747>
- Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety

- behavior. *Journal of Safety Research* 55, 63-72.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.09.002>
- Brun, E. & Milczarek, M. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming* (2.º ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Camara, P. B, Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2016). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7.ª Ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, H. F, Forlini, J. B., & Dias, J. P. (2019). Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. *Revista CES Psicologia*, 12(2), 65-82.
<http://dx.doi.org/10.21615/cesp.12.2.6>
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3.ª Ed.) Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (9.ª Ed.) São Paulo, Brasil: Manole.
- Chong, H., White, R. E., & Prybutok, V. (2001). Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. *Industrial management and data systems*, 101 (5/6), 273-280.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005576>
- Coelho, J., Souza, G., Cerqueira, C., Esteves, G. & Barros, B. (2018). Stresse como preditor da Síndrome de *Burnout* em bancários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 306-315.
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13162>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. (6.ª Ed.) Nova Iorque, USA: McGraw-Hill Education.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial Y Clima Organizacional En Un Grupo De Empresas Colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>
- Cordeiro, J., Cunha, P. & Lourenço, A. A. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: Comportamentos de Comprometimento e de Cidadania Organizacional. In M. Jesús, C. G. Machado, M. B. Correia, E. Alcoforado & C. Ramos (Eds),

- Gestão de Recursos Humanos: Abordagens e Perspetivas*, 287-309. Loulé, Portugal: Gráfica Comercial.
- Costa, E. A. G. (2016). *O Impacto do Clima Organizacional na atuação do assistente social: Uma análise empírica*. (Dissertação de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais). Universidade dos Açores. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/4097/1/DissertMestradoEricaAndreiaGomesCosta2017.pdf>
- Costa, V. F. & Andrade, T. (2015). Comportamento de Cidadania Organizacional: Caracterização da Produção Científica Internacional no Período de 2002 a 2012. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(2). ISSN 1678-6971. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p45-71>.
- Cruz, M. I. E. C. (2018). *Fatores que influenciam a satisfação profissional e a inteligência emocional: Contributos para a implementação de um modelo de supervisão clínica*. (Dissertação de mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem). Escola Superior de Enfermagem do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/28136>
- Cunha, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. (8.^a Ed.). Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. (6.^a Ed.). Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Dalpiaç, L. S., Zamberlan, L., Pizolotto, M. F. & Kuhn, I. N. (2014). *O Endomarketing em Instituições de Ensino Superior: Uma Avaliação na Perspectiva dos Colaboradores da Unijuí*. XIV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131386>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, M. F. & Bailey, T. (2021). Building Psychosocial Safety Climate in Turbulent Times: The Case of COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 951–964. <https://doi.org/10.1037/apl0000939>
- Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., & Escartín, J. (2017). Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 844-857. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1380626>

- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94, 344-352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R. & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Ferreira, E. C. C. (2019). *A Importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal*. (Tese apresentada para obtenção do Grau de Doutor em Gestão). Universidade de Évora. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/25457>
- Flores, L. I., Vilela, L. O., Borelli, L. M., Júnior, E. G. & Camargo, M. L. (2016). O Absentismo enquanto indicador para o processo de Gestão de Pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. *Revista Laborativa*, 5(2), 47-65. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1484>
- González-Rico, P., Carvalho, V. S., Chambel, M. J. & Guerrero, E. (2016). Be well at work, be well outside work: a study with university workers. *Studies in Higher Education*, 43 (6), 1034-1044. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1212326>
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49, 307-339. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01802.x>
- House, R. J., Shane, S. A. & Herold, D. M. (1996). Rumors of the Death of Dispositional Research Are Vastly Exaggerated. *The Academy of Management Review*, 21, (1), 203-224. <https://doi.org/10.2307/258634>
- Hu, J. & Liden, R. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>

- Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M. M., Garabet, A., Lee, J., & Murphy, L. A. (2013). Development and validation of safety climate scales for lone workers using truck drivers as exemplar. *Transportation Research part F: traffic psychology and behaviour*, 17, 5-19. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2012.08.011>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J. & Dormann, C. (2012). Psychosocial Safety Climate: Conceptual Distinctiveness and Effect on Job Demands and Worker Psychological Health. *Safety Science*, 50(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing Structural Equation Models. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 294-316). Thousand Oaks, CA: Sage
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002) Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 530-41 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kline, R. B. (2011). *Methodology in the Social Sciences*. Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). Guilford Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. 43, 1854–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leal, J. S. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. (Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado em Gestão do Potencial Humano). Instituto Superior de Gestão. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/7103>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Loh M. Y., Zadow, A., & Dollard, M. (2020) Psychosocial Safety Climate and Occupational Health. In: Theorell T. (eds) *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*. Handbook Series in Occupational Health Sciences. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_17-1
- Machado, J. P. B. F. G. (2018). *Riscos Psicossociais e Satisfação dos Colaboradores no Sector dos Transportes Rodoviários de Pesados de Passageiros em Portugal*. (Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Sistemas Integrados Qualidade, Ambiente e Segurança). Instituto

Politécnico do Cávado e do Ave. Disponível em:
<https://ciencipca.ipca.pt/handle/11110/1745>

- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Journal of Personnel Psychology*, 64(3), 559-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation* (6.^a ed). Essex, UK: Prentice Hall.
- Marôco, J. (2012). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. (2.^a ed). Lisboa, Portugal: ReportNumber.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C. & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis*, 4(1), 37-60, 2004. ISSN 1984-6657. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7546>
- Mesquita, S. M. M., Santos, C. M., Machado, L. S., Ramos, L. F. C. & Macedo, K. B. (2016). Ergonomia, Psicodinâmica e Riscos. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjectividade*, 6(1), 136-149. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1823>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 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, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Boudrias, J. S., Madore, I., Morizot, J. & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology* 26(8), 716-738. <https://doi.org/10.1108/02683941111181798>
- Morrow, P. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Greenwich.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>

- Nazir, O. & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: an empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behaviour. *Safety Science*, 34(1), 99–109. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. In J. Barling & M. R. Frone (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp. 15-34). Washington, DC, US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10662-002>
- Oliveira, C. S. C. (2014). *Análise de Desenvolvimento de Riscos Psicossociais no Setor de Saúde Privado*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Superior da Maia. Disponível em: <https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/280/1/TeseCO.pdf>
- Orgambidez-Ramos, A. & Almeida, H. (2015). Valores e Atitudes. In H. Almeida & A. Orgambidez-Ramos (Eds), *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante universitário* (pp. 193-211) Loulé, Portugal: Sílabas & Desafios, Unipessoal, Lda.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organização Internacional do Trabalho (2019). *Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho*. Disponível em: <https://www.ilo.org>
- Pacheco, R. P., (2017). *Qual o Impacto do EndoMarketing no Engagement dos Colaboradores perante a empresa?* (Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing). Universidade Europeia. Escola Superior de Marketing e Publicidade. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/20139>.
- Paschoal, T., Torres, C. V., Porto, J. B. (2010) Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea. Curitiba*, 14(6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Passos, A. P., Madureira, C. & Esteves, T. P. (2013). Empenhamento Organizacional: controvérsia e resultados da investigação. *Lusíada. Economia & empresa*, 16, 122-124. <http://hdl.handle.net/11067/934>
- Passos, A. M., Silva, S. A., & Santos, C. M. (2011). Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Psychologica*, 55, 273-290. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_14

- Paula, A. P. V. & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R. & Balakrishnan, B. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88 – 95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. (6.ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Piedade, P. A. C. S. A. (2011). *A influência das atitudes perigosas e do clima de segurança nos comportamentos de segurança dos alunos piloto: o papel mediador da segurança psicológica*. (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/4511>.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96, 310-326. <https://doi.org/10.1037/a0020948>
- Rahman, M. & Sem, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59(2), 115-121. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00378489>
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, Portugal
- Reis, M. F. T. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho*. (Dissertação de mestrado em Administração Pública). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/37881>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. (7.ª Ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. (14.^a Ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3427/1/LP_8_213-223.pdf
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5(1), 135-177. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313227150_Work_engagement_An_emerging_psychological_concept_and_its_implications_for_organizations
- Schneider, B., Gonzalez-Roma, V., Ostroff, C., & West, M.A. (2017). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs. *Journal of Applied Psychology* 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sousa, I. F., Mendonça, H., Zanini, D. S. & Nazareno, E. (2010). Estresse Ocupacional, Coping e Burnout. *Revista EVS - Revista de Ciências Ambientais e Saúde, Goiânia*, 36(1), 57-74. <http://dx.doi.org/10.18224/est.v36i1.1018>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9 (3), ISSN 2162-3058 <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *RAUSP Management Journal*, 33(3), 56-63. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303056.pdf>
- Valério, S. C. L. (2015). *O papel dos fatores psicossociais e outros na saúde e bem-estar dos trabalhadores numa indústria cimenteira*. (dissertação de mestrado)

em Ergonomia). Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/10548>

- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 64(3), 739-770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Wu, T. C., Liu, C. W. & Lu, M.C. (2007). Safety climate in university and college laboratories: impact of organizational and individual factors. *Journal of Safety Research*, 38, 91-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2007.01.003>
- Zadow, A. & Dollard, M. F. (2016). Psychosocial safety climate. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp.540-568). Chichester, UK: Wiley.
- Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, (1), 96-102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>