

INTRODUÇÃO

Em todas as relações humanas, o princípio da **reciprocidade** dita que, quando uma pessoa trata outra bem, esta deve devolver um tratamento favorável. No caso da relação de trabalhador-organização empregadora existe uma troca de esforços e lealdade por benefícios tangíveis e recompensas sociais – Teoria da Troca Social (Levinson, 1965). De acordo com este princípio, um tratamento favorável recebido por qualquer uma das partes seria correspondido, resultando em consequências benéficas para ambas as partes (Rhoades e Eisenberger, 2002). A força dessa relação entre um trabalhador e a sua organização reflecte a sua “vinculação” ou Empenhamento Organizacional.

A Psicologia Organizacional tem procurado compreender os factores que condicionam o empenhamento de um trabalhador em relação à sua organização, estudando os processos psicológicos na base dessa relação. Com este estudo, a Psicologia tem dado também um contributo fundamental para a gestão e retenção de pessoas nas Organizações, que é actualmente uma preocupação crescente nestas, já que o custo da saída de um trabalhador da organização é muito elevado (Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986). De acordo com o postulado pelo princípio da reciprocidade podemos prever que a força dessa relação dependa da forma como a organização trata o trabalhador, e da percepção global que o trabalhador tem sobre a medida em que a organização o valoriza, reconhece e recompensa – Percepção de Apoio Organizacional (Eisenberger e col., 1986).

Os **objectivos** do estudo prendem-se com a análise desta relação, procurando medir e relacionar: *a)* a Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores; e *b)* o empenhamento dos trabalhadores relativamente à organização em que trabalham – Empenhamento Organizacional. Mais especificamente, pretende-se avaliar esta relação para cada uma das dimensões de Empenhamento Organizacional propostas por Allen e Meyer (1993): Empenhamento Afectivo, de Continuidade e Normativo.

Pretende-se ainda avaliar a relação de causalidade prevista pelo princípio de reciprocidade: que a Percepção do nível de Apoio Organizacional vai influenciar o empenhamento (em cada uma das suas dimensões) dos trabalhadores através de uma relação funcional.

Outro dos objectivos do estudo consiste na realização da tradução e validação do instrumento de Eisenberger e colaboradores (1986) a Portugal. Após extensa revisão bibliográfica, verificou-se que apesar de a Percepção de Apoio Organizacional ter vindo a ser de estudada e medida internacionalmente desde 1986, o seu estudo em Portugal

apresentou uma expressão muito reduzida. Apenas alguns estudos de avaliaram esta dimensão, adaptando alguns dos itens da escala internacional para Português (Neves, 2007) ou recorrendo à utilização de outros instrumentos (Mendes, 2008). Ainda que estes estudos tenham dado os primeiros passos para a avaliação da Percepção de Apoio Organizacional em Portugal, o seu objectivo principal não era este, tendo-se constatado, desta forma, não ser conhecida até à data uma tradução e adaptação do instrumento.

As situações que levam à redução de efectivos nas organizações – reengenharia de processos, *downsizing*, fusões e aquisições – têm marcado fortemente a relação entre trabalhadores e organizações, influenciando a sua relação. Em momentos de debilidade dos mercados, ou “crise”, são mais comuns estes fenómenos, que acabam por resultar no sentimento do trabalhador de um menor apoio por parte da organização, e no menor empenhamento deste na organização (Baruch, 1998, Mowday, 1999). Neste sentido, tem sido proposto (Baruch, 1998) que o papel do empenhamento é cada vez menos importante nas organizações, pelo que assume particular interesse, no contexto actual de crise global, e em particular nos mercados financeiros, avaliar se esta relação entre POS e Empenhamento Organizacional se mantém.

O presente estudo parte de uma revisão da literatura existente sobre o Empenhamento, a Percepção de Apoio Organizacional, e sobre a relação entre os dois. A partir desta fundamentação, são formuladas as hipóteses de investigação. Apresentam-se depois as características metodológicas do estudo realizado e os resultados da investigação, que são analisados, sendo as suas implicações discutidas e retiradas as principais conclusões. Apresentam-se ainda algumas limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Empenhamento Organizacional

A preocupação em estudar o empenhamento dos trabalhadores em relação às suas organizações tem a sua origem nas mudanças ocorridas no último século nos contextos de trabalho. O nascimento do conceito de mercado de trabalho e de rotatividade de trabalhadores na organização (*turnover*) permitiu visualizar o trabalhador como elemento essencial para o sucesso da organização, aumentando a importância da sua retenção. Estas mudanças levaram os gestores a aperceber-se que um trabalhador com um sentimento de ligação forte à empresa se dedica mais a esta, expressando menos comportamentos de

saída e de absentismo, e executando tarefas além do seu papel e das suas obrigações, o que resulta em última análise num aumento da produtividade da empresa e no atingir dos seus objectivos de negócio. O estudo do empenhamento dos trabalhadores teve início nos anos 70 do século passado, numa tentativa de identificar variáveis que estivessem relacionadas com o *turnover* e permitissem reduzir este índice. Após uma tentativa de medir a correlação entre a satisfação com a função e o *turnover*, alguns estudos surgem com um conceito novo: o **Empenhamento Organizacional** (e.g. Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974). Estes estudos pioneiros acabaram por levar à construção de diversos modelos e análises que marcaram o início de uma época de mais de 30 anos em que este conceito tem ocupado uma posição de destaque na investigação da Psicologia Organizacional e das ciências sociais de um modo geral (Mowday, 1999).

1.1.1. Abordagens Comportamental e Atitudinal

Numa fase inicial, a pesquisa no âmbito do Empenhamento Organizacional seguiu duas abordagens de investigação: a comportamental – entende o Empenhamento Organizacional como um comportamento, (e.g. Kiesler e Sakumara, 1966, Besser, 1993; Swailes, 2000); e a atitudinal – que vê o empenhamento como uma ligação psicológica à organização, que se manifesta através do envolvimento do trabalhador e vontade de permanecer na organização (e.g. Meyer e Allen, 1984; Allen e Meyer, 1990a, Porter e col., 1974). A última perspectiva, por implicar um papel mais activo do trabalhador que não depende apenas de factores situacionais, tem sido mais amplamente estudada e demonstrada empiricamente, e será por isso o tipo de perspectiva assumida no presente estudo.

1.1.2. Modelos Unidimensionais e Multidimensionais de Empenhamento Organizacional

São vários os estudos do Empenhamento Organizacional na abordagem atitudinal, não existindo actualmente um único modelo de Empenhamento Organizacional, mas vários, que podem ser categorizados em dois grandes tipos: Modelos Unidimensionais e Multidimensionais de Empenhamento Organizacional.

Um dos primeiros modelos apresentados foi o de Porter, Mowday e colaboradores (Porter e col., 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, 1999). Ainda que estes autores tenham partido da identificação de 3 componentes do Empenhamento Organizacional, verificou-se que os 3 estavam relacionados com um mesmo construto (que Meyer e Allen vieram a chamar de Empenhamento Afectivo) – este modelo

apresenta-se assim como um **modelo unidimensional** de Empenhamento Organizacional (Mowday e col., 1979).

Vários autores vieram posteriormente a sugerir modelos **multidimensionais** do Empenhamento Organizacional. O'Reilly e Chatman (1986) propõem que o Empenhamento Organizacional é composto pelas dimensões de complacência; identificação e internalização. Penley e Gould (1988) vêm distinguir empenhamento: moral, alienador e calculativo. Mayer e Schoorman (1992, 1998) vêm defender um modelo bidimensional de empenhamento: em relação aos valores e o de Continuidade. Outra perspectiva do Empenhamento Organizacional é a apresentada por Reichers (1985): a abordagem multifocalizada, que introduz além da multidimensionalidade do empenhamento, a multiplicidade de realidades organizacionais que levarão a diferentes perfis de empenhamento dos trabalhadores.

Apesar da multiplicidade de modelos de Empenhamento Organizacional, o modelo sobre o qual mais investigações se têm debruçado é o modelo de **Meyer e Allen** (Allen e Meyer, 1990a, 1990b, 1996; Meyer e Allen 1984). Este modelo multidimensional vem definir o Empenhamento Organizacional como o estado psicológico que vincula a relação entre trabalhador e organização, condicionando a sua decisão em permanecer ou não nesta. De acordo com este modelo, seriam 3 as dimensões do Empenhamento Organizacional: Afectivo, de Continuidade e Normativo (Allen e Meyer, 1990b).

O Empenhamento Afectivo seria a medida em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (logo, um trabalhador com elevado Empenhamento Afectivo permanece na organização *porque quer*). Para Allen e Meyer (1996), o Empenhamento Afectivo pode surgir quando o trabalhador sente que a organização o respeita e apoia de forma justa, confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado no trabalho, e quando sente existir congruência entre os seus objectivos e os objectivos organizacionais.

O Empenhamento de Continuidade (também traduzido como Empenhamento instrumental por alguns autores) estaria relacionado com a medida em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da organização (o trabalhador fica na organização *porque necessita*). Esta dimensão de empenhamento aumentará se, por um lado, o trabalhador reconhece que se abandonar a organização perderá todo o investimento nela efectuado, e se por outro não existir ou o trabalhador não identificar alternativa para mudar de emprego para outra

organização (Allen e Meyer, 1996).

Por fim, o Empenhamento Normativo é definido como a medida em que o trabalhador possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização (se for elevada leva o trabalhador a ficar na organização *porque sente que o deve fazer*). Quando o trabalhador interioriza as normas da organização, pelo processo de socialização, quando estabelece um contrato psicológico com a organização, ou quando recebe recompensas que o levam a agir de forma recíproca, deverá haver um aumento desse sentido de obrigação e dever moral, aumentando o Empenhamento Normativo (Allen e Meyer, 1996).

À semelhança do proposto por outros modelos, Meyer e Allen apresentam estas dimensões como componentes do Empenhamento Organizacional, que terão vários graus em diferentes trabalhadores, e não como tipos de empenhamento únicos que caracterizem o empenhamento do trabalhador (Allen e Meyer 1990b). Para avaliar a adequação do seu modelo, Allen e Meyer (1990b) desenvolveram e validaram um instrumento de Empenhamento Organizacional, constituído pelas 3 escalas que lhe permitiriam avaliar as três componentes propostas.

Muita da investigação relacionada com o modelo de Meyer e Allen apontou várias **críticas** a este modelo: sugerindo que o Empenhamento de Continuidade pode ser dividido em duas subdimensões (McGee e Ford, 1987; Dunham, Grube e Castañeda, 1994) - Chen e Francesco (2003) refutam esta crítica, já que consideraram que as duas dimensões estariam muito correlacionadas. Mayer e Schoorman (1998) questionam a conceptualização do Empenhamento Normativo, baseado em normas pessoais do indivíduo, sem consideração da organização (Porter e col. 1974) – refutada por Chen e Francesco (2003) e Cheng e Stockdale (2003), comprovando a aplicabilidade do modelo de Meyer e Allen a outras culturas - o Empenhamento Normativo pode não se manifestar em sociedades centradas no indivíduo como as ocidentais, mas é observável numa cultura colectivista como a chinesa. Outra crítica frequentemente levantada diz respeito à semelhança nos padrões de correlação entre as escalas de Empenhamento Afectivo e Normativo (Dunham e col., 1994), que se poderá dever a dificuldades de operacionalização, como os próprios autores reconheceram (Allen e Meyer, 1990b, 1996).

Não existe um modelo único e unânime sobre o funcionamento do Empenhamento Organizacional, mas vários modelos com diferentes características, que se têm tentado comprovar ou refutar. Apesar da multiplicidade de linhas teóricas, o modelo mais

globalmente aceite e estudado é o modelo de Allen e Meyer (1990b, 1996), para o qual existe uma maior validação empírica e os desenvolvimentos teóricos mais recentes, pelo que será este o modelo adoptado no presente estudo.

1.1.3. Antecedentes do Empenhamento Organizacional

Para uma total compreensão do Empenhamento Organizacional, é fundamental identificar as características individuais e situacionais que contribuem para o empenhamento dos trabalhadores.

No que diz respeito aos **antecedentes do Empenhamento Afectivo**, a dimensão de empenhamento que tem sido mais amplamente estudada, é possível identificar algumas características pessoais como antecedentes desta dimensão, nomeadamente a idade (alternativas profissionais diminuem e aumentam investimentos na organização); as habilitações literárias (relação negativa pois tendem a estar associadas a mais alternativas de emprego) e a competência percebida dos trabalhadores (Mathieu e Zajac, 1990). Também algumas características profissionais são antecedentes do Empenhamento Afectivo: as experiências de trabalho (associadas a um sentido de responsabilidade que leva ao empenhamento – Meyer, Irving e Allen, 1998; Mathieu e Zajac, 1990); a socialização organizacional, em particular as primeiras experiências de socialização (pelo conhecimento que transmitem - Allen e Meyer, 1990a); a motivação intrínseca e a satisfação com a função (Meyer e col. 1998); a antiguidade na organização (por ser um indicador de dependência organizacional (Meyer e col., 1998; Mathieu e Zajac, 1990) – eventualmente mediada pela idade (Allen e Meyer, 1993). Características Organizacionais como a cultura e clima organizacional, o modo como as expectativas foram satisfeitas, e a possibilidade de equilibrar o trabalho com a vida privada são outros dos antecedentes do Empenhamento Afectivo (Sturges e Guest, 2001).

Os **antecedentes do Empenhamento de Continuidade** que a investigação tem demonstrado são: a idade e a antiguidade (Mayer e Schoorman, 1998); as habilitações – relação negativa (Mayer e Schoorman, 1998); o investimento pessoal ou material feito pelo trabalhador à organização (McGee e Ford, 1987); e as oportunidades alternativas de emprego (por vezes relacionadas com a idade, antiguidade e habilitações)- relação negativa (McGee e Ford, 1987; Allen e Meyer, 1990b).

No que diz respeito aos **antecedentes do Empenhamento Normativo**, a lealdade, o dever e a identificação organizacional parecem ser os preditores mais fortes (Wiener, 1982). Também as experiências de socialização (Dunham e col. 1994; Wiener, 1982, Allen e Meyer, 1990a, 1990b) e a percepção de justiça organizacional (Rego e Souto,

2004) são sugeridos como antecedentes desta dimensão. Apesar destas considerações, na sua maioria teóricas, esta dimensão carece de mais investigação e medição que fundamente as relações propostas (Allen e Meyer, 1990b).

Outro dos antecedentes do Empenhamento Organizacional é a medida em que o trabalhador sente que a organização o apoia – POS (e.g. Eisenberger, Fasolo e LaMastro, 1990). Por ser este o tema central desta investigação, será abordado posteriormente de forma mais detalhada.

1.1.4. Consequentes do Empenhamento Organizacional

Os consequentes do Empenhamento Organizacional estão, de uma forma geral, associados a melhores níveis de desempenho e de participação para o cumprimento dos objectivos da organização. Mais especificamente, o Empenhamento Organizacional parece resultar: num baixo nível de *turnover* (Meyer e Allen, 1990b; Allen e Meyer, 1996; Meyer, Allen e Smith 1993); numa redução do absentismo (consequente do Empenhamento Afectivo - Meyer e col., 1993; e de Continuidade - Mayer e Schoorman, 1992); em melhores níveis de desempenho quando o empenhamento é Afectivo ou Normativo; sendo a relação inversa com o Empenhamento de Continuidade (Allen e Meyer, 1996); e em mais comportamentos de cidadania organizacional (Mayer e Schoorman, 1992). Os efeitos negativos associados ao Empenhamento Organizacional que têm sido estudados são o aumento do nível de stress na vida familiar, e uma redução no nível de criatividade e inovação (Mathieu e Zajac, 1990).

1.2. **Percepção de Apoio Organizacional**

Da mesma forma que as organizações e as chefias estão preocupados com o empenhamento dos trabalhadores, os trabalhadores estão também focados no “empenhamento” da organização para com os seus trabalhadores. Foi deste pressuposto que partiu a investigação na Percepção de Apoio Organizacional (*Perceived Organizational Support* – POS) – procuraram-se estudar os processos envolvidos na criação de inferências pelos trabalhadores sobre a ligação ou compromisso que a organização tem relativamente a eles. Este estudo assume particular importância já que permite compreender a relação trabalhador-organização, permitindo à organização entender a intensidade da relação que tem com os seus trabalhadores, e como esta é entendida pelos próprios trabalhadores.

Formula-se assim a **Teoria de Apoio Organizacional** (e.g. Eisenberger e col.,

1986; Shore e Shore, 1995; Rhoades e Eisenberger, 2002) que vem estudar a Percepção de Apoio Organizacional (POS) – uma percepção ou crença global formada pelo trabalhador sobre a medida em que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar. De acordo com esta teoria, os trabalhadores recorrem a estas crenças para determinar a prontidão da empresa para recompensar um aumento de esforço profissional e para ir ao encontro das suas necessidades de reconhecimento, de aprovação e de apreciação (Eisenberger, Aselage e Sucharski, 2004; Eisenberger e col., 1986). Assim, quando os trabalhadores têm uma POS elevada, esta leva a um aumento da disposição para ir além das responsabilidades associadas à função e fazer um esforço adicional em prol da organização (Shore e Shore, 1995).

Esta crença global formada pelos trabalhadores relativamente ao valor que a organização lhes atribui – POS – tem origem na experiência do próprio trabalhador com base na sua vivência com as políticas e procedimentos da organização, e nas interações com os vários agentes da organização. O estudo desta dimensão assume o agregar das acções dos vários agentes da organização (chefias, administração...) numa só entidade (Levinson, 1965; Eisenberger e col. 1986): associando-lhes uma intencionalidade da organização, personificando-a, e vendo essas acções como o expressar da relação entre trabalhador e a organização.

1.2.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional

A Teoria de Apoio Organizacional define os factores que resultam num aumento da POS – os seus antecedentes – e organiza-os em três categorias: Justiça, Apoio das chefias e Práticas de Recursos Humanos (RH) (recompensa, condições de trabalho...) (Rhoades e Eisenberger, 2002; Eisenberger e col., 2004).

A **justiça do tratamento** é um destes antecedentes - um tratamento repetidamente justo do trabalhador parece ter um efeito cumulativo e significativo na POS, por manifestar preocupação pelo bem-estar do trabalhador.

Sendo as **chefias** vistas como agentes organizacionais, quando a relação destas com o trabalhador é positiva, este deverá tomar o tratamento da chefia como indicativo do **apoio organizacional** (Eisenberger e col. 1986, Levinson, 1965). Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002) verificaram que a força desta relação (Perceived Supervisor Support – PSS e POS) vai depender da medida em que o trabalhador identifica o supervisor com a organização, da percepção de status da chefia pelo trabalhador.

Também as **políticas e práticas de RH** – tais como a formação, a gestão de

carreira, garantia de Continuidade ou as promoções e recompensas – estão positivamente relacionadas com a POS, pelo investimento no capital humano que envolvem (Rhoades e Eisenberger, 2002; Allen, Shore e Griffeth, 2003; Hutchison, 1997; Allen, Armstrong, Reid e Riemenschneider, 2008). No entanto, nem todas as ações positivas da organização, de RH e/ou dos seus agentes contribuem para um aumento da POS: os trabalhadores recorrem a processos de julgamentos atribucionais que os levam a tomar em maior consideração um tratamento positivo pela organização que seja resultado de uma iniciativa da organização e não resultado de regulamentações ou de motivações associadas ao mercado (Eisenberger e col., 1986; Shore e Shore, 1995; Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch, 1997). Da mesma forma, um tratamento desfavorável da organização que seja percebido como tendo origem em aspectos externos ou que seja visto como contingência da função não tem um efeito negativo na POS (Eisenberger e col. 2004). Desta forma, verifica-se que as ações da empresa têm um maior impacto na POS se forem percebidas como discricionárias.

1.2.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional

De acordo com esta teoria, a POS teria vários consequentes, aplicando-se a reciprocidade: o trabalhador com uma POS elevada vai desenvolver um **sentimento global de obrigação** por fazer a organização atingir os seus objectivos (Eisenberger e col., 1986; Shore e Shore, 1995; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001). Vários estudos procuraram ainda demonstrar a relação entre o a **POS e o Empenhamo** (e.g. Eisenberger e col., 1986; Shore e Wayne, 1993; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001), como será abordado posteriormente. A POS permite ainda prever a existência de uma **expectativa de que desempenhos** superiores do trabalhador serão reconhecidos e recompensados (Eisenberger e col., 1986; Shore e Shore, 1995). Um consequente inversamente relacionado com a POS é o **stress**, já a pressão psicológica quando há apoio emocional e tangível disponível, permite ao trabalhador uma maior sensação de controlo (Eisenberger e col., 2004).

Todos estes consequentes resultam, em última análise, em consequentes comportamentais específicos: um melhor desempenho dos trabalhadores quer nas tarefas da sua função quer em tarefas extra-função, o desejo de Continuidade na organização e uma redução no absentismo e no *turnover* (Rhoades e Eisenberger, 2002, Eisenberger e col., 2002; Foong-Ming, 2008; Chen, Eisenberger, Sucharski e Aselage, 2009). Adicionalmente, os trabalhadores com uma POS elevada têm, em geral, uma melhor disposição no trabalho e uma maior pontualidade e menos sintomas de fadiga, ansiedade

ou *burnout*.

1.2.3. Papel da Mediação da Percepção de Apoio Organizacional

Alguns estudos têm analisado relações mediadas pela POS e processos subjacentes a estas associações, mostrando que a POS é o factor de mediação da relação de várias variáveis. Wayne, Shore & Liden (1997) mostraram a existência de um papel mediador da POS na relação entre práticas de RH e o empenhamento afectivo, a intenção de *turnover*, e os comportamentos de cidadania organizacional. A POS é ainda responsável pela mediação entre as práticas de desenvolvimento de carreira e a intenção de *turnover* (Foon-ming, 2008).

Rhoades e colaboradores (2001) investigaram a relação entre variáveis de experiência profissional (recompensas organizacionais, justiça procedimental e apoio da chefia) com o empenhamento afectivo, mostrando que esta é também uma relação mediada pela POS. Também o estudo de Asgari, Silong, Ahmad e Samah (2008) estudou a POS como sendo uma das variáveis mediadoras da relação entre comportamentos de liderança, a justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, mostrando que estas relações são mediadas pelos seguintes factores: a troca líder-membro; POS; e confiança. O estudo de Peele III (2007) estudou também a relação da POS com os comportamentos de cidadania organizacional, identificando uma correlação forte entre estes, mas além disso mostrando também que a POS tem um papel mediador na relação entre a percepção de justiça dos trabalhadores e os comportamentos de cidadania organizacional. Identificou ainda que nas relações entre vários tipos de justiça – procedimental, distributiva e interactiva – a POS assume também um papel de mediação.

A POS do trabalhador é ainda o factor mediador da relação entre a troca líder-membro e a identificação organizacional – foi esta a conclusão do estudo de Sluss, Klimchak e Holmes (2008), que defendem que a POS assume o papel de mecanismo integrativo entre a troca relacional e a identidade do trabalhador numa organização.

1.3. Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional

Como foi referido anteriormente, segundo a Teoria de Apoio Organizacional, as percepções dos trabalhadores em relação ao apoio organizacional criam sentimentos de obrigação no trabalhador, que vão levar a um melhor desempenho (Eisenberger e col., 1986). Este efeito dever-se-ia, com base na norma da reciprocidade, a um sentimento de obrigação no trabalhador, criado pela POS, no sentido de se preocupar com o bem-estar

da empresa e com o alcance dos objectivos organizacionais, aumentando o empenhamento e os esforços em ajudar a organização (Eisenberger e col. 1986; Wayne e col., 1997; Tansky e Cohen, 2001) - quando os trabalhadores sentem uma maior percepção de apoio, expressam sentimentos mais fortes de afiliação e lealdade.

Vários estudos mostraram que a **relação entre a POS e o Empenhamo Afectivo** é forte, e que estes são construtos empiricamente distintos (e.g. Eisenberger e col., 1990; Hutchison, 1997). Shore e Wayne (1993) investigam a relação entre o empenhamento dos trabalhadores e o empenhamento dos empregadores (i.e. POS) para avaliar a medida em que a POS permite explicar o Empenhamo Afectivo, identificando uma correlação significativa entre a POS e o Empenhamo Afectivo. Outros autores identificaram também uma relação positiva entre a POS e o Empenhamo Afectivo dos trabalhadores (Eisenberger e col., 1990; Shore e Tetrick, 1991), isto é, identificaram que os trabalhadores com uma POS mais elevada expressavam um maior Empenhamo Afectivo pela organização e maiores expectativas desempenho-recompensa. O Empenhamo Afectivo reflectir-se-ia num aumento do desempenho dos trabalhadores através da tendência para interpretar como sendo seus os ganhos e perdas da organização criando enviesamentos avaliativos no julgamento das acções e características da organização, e aumentando a internalização das normas e valores organizacionais.

Alguns autores têm também procurado estudar a **relação entre a POS e o Empenhamo de Continuidade**, ainda que não exista uma uniformidade de resultados entre os diversos estudos realizados. De facto, os resultados de algumas investigações não têm demonstrado que esta relação seja significativa – não sendo sequer possível prever se esta relação é positiva ou negativa (Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993). Já alguns outros estudos (Eisenberger e col., 1990; Casper, Martin, Buffardi e Erdwins, 2002) identificaram uma correlação positiva significativa entre a POS e o Empenhamo de Continuidade (envolvimento calculativo), verificando existir uma relação positiva entre as duas variáveis. As explicações apresentadas para o diferente padrão de resultados apontam para a existência de factores mediadores não considerados ou para o facto de diferentes níveis da POS terem diferentes efeitos na escala de Empenhamo de Continuidade (Shore e Tetrick, 1991). Alguns estudos identificaram até relações significativas negativas entre POS e Empenhamo de Continuidade (O'Driscoll e Randall, 1999). Os autores justificam este padrão de resultados atípico como podendo ter origem na influência de outras variáveis (não-organizacionais) ao nível

do Empenhamo Normativo, não se observando por isso o efeito da POS.

O Empenhamo Normativo é, como já foi referido, a dimensão do empenhamo que tem suscitado menos interesse na investigação do Empenhamo, e por conseguinte aquela relativamente à qual existe um menor número de estudos empíricos e desenvolvimentos teóricos. Talvez por este motivo tenham sido encontrados poucos estudos que fizessem a análise da relação entre a **POS e o Empenhamo Normativo**. No sentido de formular uma teoria global sobre a relação entre a POS e o empenhamo, faz sentido avaliar também esta relação, pelo que alguns autores (Chew e Wong, 2008; Mankjee, Hartzel e Uys, 2006) procuraram avaliar a relação entre a POS e cada uma das dimensões de empenhamo, identificando relações significativas em todas as relações.

Para analisar que a POS desencadearia no trabalhador um sentimento de obrigação (como é defendido pela Teoria de Troca Social), isto é, o preocupar-se com a organização, com o seu bem-estar e com a ajuda no atingir dos seus objectivos (segundo a norma de reciprocidade), Eisenberger e colaboradores (2001) analisaram esta relação. Verificaram que a POS está, de facto, positivamente relacionada com o sentimento de obrigação em ajudar a organização, e que esse sentimento de obrigação é um factor mediador da relação entre a POS e o Empenhamo Organizacional e o desempenho.

Apesar dos modelos propostos nos estudos anteriormente referidos, as análises realizadas foram em todos eles de carácter correlacional, não permitindo tirar conclusões sobre a **relação causa-efeito** entre POS e Empenhamo Organizacional. Para superar esta dificuldade, Rhoades e colaboradores (2001) efectuaram um estudo longitudinal avaliando as interrelações entre a POS e o Empenhamo Afectivo com um espaço temporal de 2 e 3 anos. Identificaram, assim, que a POS está positivamente relacionada com as mudanças temporais verificadas no Empenhamo Afectivo. Estes resultados vêm confirmar a causalidade prevista no modelo teórico proposto pela Teoria de Apoio Organizacional, sugerindo que a POS leva ao Empenhamo Afectivo. Verificaram ainda uma relação negativa entre a POS e o turnover voluntário dos trabalhadores, numa relação mediada pelo Empenhamo Afectivo.

Outra questão importante que se coloca no estudo da relação entre POS e Empenhamo diz respeito à seguinte análise: se de facto é a POS que está na origem do empenhamo, ou se a percepção pelo trabalhador de qualquer acção da organização vai contribuir para o empenhamo. O estudo de Hutchison (1997) veio confirmar que a percepção de acções da organização pelo trabalhador só por si não está relacionada com o

Empenhamento confirmando o modelo teórico de apoio organizacional.

O estudo desta relação foi também já provado **noutras culturas**, tendo sido demonstrado que mesmo em culturas colectivistas como a Chinesa e a Coreana, e moderadamente colectivistas como a Indiana, a validade da relação entre a POS e o Empenhamento Organizacional verifica-se, comprovando a validade da Teoria de Troca Social, já que também para estas culturas o papel da troca e o princípio da reciprocidade regula as relações entre trabalhadores e organizações (Cheung, 2000; Lee e Peccei, 2007; Moideenkutty, Blau, Kumar e Nalakath, 2001). Apesar da validação de que estes princípios são transculturais ter sido já efectuada em alguns estudos (e.g. Cheung, 2000; Chew e Wong, 2008), os autores destes estudos chamam a atenção para a necessidade de replicar essa análise em novas culturas, para confirmar a universalidade da teoria.

Um dos principais objectivos deste estudo, atrás apresentado, prende-se com o estudo da relação entre a POS e cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional. Com base no modelo teórico de apoio organizacional (Eisenberger e col., 1986), é possível prever a existência de uma relação directa entre as variáveis. Adicionalmente, considerando os estudos existentes sobre a relação entre a POS e Empenhamento Afectivo (Eisenberger, e col., 1990; Shore e Tetrick, 1991), Empenhamento de Continuidade (Eisenberger e col., 1990; Casper e col., 2002) e Empenhamento Normativo (Chew e Wong, 2008; Mankjee, e col., 2006), é possível prever que essa relação se verifique em cada uma das três dimensões. Outro dos objectivos delineados diz respeito à causalidade subjacente a esta relação – como verificaram Rhoades e colaboradores (2001). Para dar resposta a todos os objectivos inicialmente apresentados, a revisão bibliográfica feita permite-nos, assim, fundamentação para a formulação de hipóteses de estudo a seguir apresentadas. São colocadas 6 hipóteses sobre a relação entre a POS e cada uma das três dimensões de Empenhamento Organizacional (prevendo para cada dimensão a existência e a causalidade da relação).

Hipótese 1a: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores está positivamente relacionada com o Empenhamento Organizacional Afectivo

Hipótese 1b: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional Afectivo

Hipótese 2a: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores está positivamente

relacionada com o Empenhamento Organizacional de Continuidade

Hipótese 2b: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional de Continuidade

Hipótese 3a: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores está positivamente relacionada com o Empenhamento Organizacional Normativo

Hipótese 3b: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional Normativo

2. MÉTODO

2.1. Participantes

A amostra era constituída por 77 indivíduos de um total de 117 trabalhadores de uma Instituição Bancária em Portugal. Cinquenta e três por cento dos participantes do sexo masculino e 47% do sexo feminino, situando-se a faixa etária da amostra total entre os 21 e os 44 anos de idade ($M=31,53$; $DP=4,75$) e distribuindo-se os participantes pelos seguintes grupos etários: entre os 21 e os 25 anos (7,8%); entre os 26 e os 30 anos (38,9%); entre os 31 e os 35 anos (36,4%); entre os 36 e os 40 anos (13,0%) e entre os 41 e os 45 anos de idade (3,9%). Relativamente ao estado civil, 33,8% eram solteiros, 15,6% viviam em união de facto, 45,4% eram casados e 5,2% divorciados

Destes trabalhadores, 35,0% trabalhavam na organização há menos de 1 ano, 33,8% entre 1 e 2 anos, 19,5% entre 2 e 3 anos e 11,7% entre 3 e 5 anos. Todos os participantes trabalhavam em horário completo (*full time*), sendo que 81,8% dos participantes tinham um vínculo contratual sem termo, 16,9% estavam vinculados à organização por um contrato de trabalho a termo certo, e 1,3% trabalhavam na organização através de um contrato de trabalho temporário. Em relação ao nível de habilitações literárias, para a distribuição da amostra consideraram-se os seguintes grupos: entre 9 e 12 anos de escolaridade (26,0%), frequência universitária (16,9%), habilitações académicas ao nível da licenciatura (54,5%) e formação ao nível de mestrado/doutoramento (2,6%).

Todos os trabalhadores tinham nacionalidade Portuguesa e exerciam as suas funções nas regiões do Porto (9,1%), Leiria (2,6%), Lisboa (83,1%) e Faro (5,2%). Os participantes pertenciam aos seguintes departamentos da instituição bancária: comerciais (25,9%), de suporte administrativo do negócio (23,4%), de informática (16,9%), área financeira (11,7%), de atendimento telefónico ao cliente (6,5%), de recursos humanos,

logística e apoio à administração (6,5%), de auditoria (3,9%), de marketing (2,6%) e de risco (2,6%).

2.2. Instrumentos

2.2.1. Questionário de Empenhamo Organizacional

Allen e Meyer (1990a, Meyer e col., 1993) construíram o Questionário de Empenhamo Organizacional com medidas das várias dimensões de Empenhamo Organizacional: *Empenhamo Afectivo*, *Empenhamo de Continuidade* e *Empenhamo Normativo*. O modelo e instrumento dos autores tem vindo a ser amplamente investigado, tendo-se verificado elevados índices de precisão nos vários estudos realizados. Nas suas versões original – com 24 itens (Allen e Meyer, 1990a) e revista – com 18 itens (Meyer e col., 1993), os autores utilizaram uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que os participantes assinalavam o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que constituíam os itens das escalas. Para a aplicação deste instrumento no presente estudo, recorreu-se à adaptação feita para a população portuguesa por Bruno (2007), em que os itens das duas versões da prova foram testados e calculados os respectivos índices de precisão, sendo apresentada uma proposta final do instrumento adaptado com um total de 26 itens – os que saturavam mais fortemente em cada uma das dimensões – numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente) e tendo-se revelado elevados os coeficientes de precisão (0,94) obtidos.

2.2.2. Questionário de Percepção de Apoio Organizacional

No seu estudo de 1986, Eisenberger e colaboradores construíram o primeiro instrumento de medida da POS: Questionário de Percepção de Apoio Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support* – SPOS). Este instrumento, que tem servido de referência no estudo desta dimensão, é composto por 36 afirmações que representam vários raciocínios avaliativos da organização em relação ao trabalhador e descrições de acções que a organização poderia tomar em diversas situações para o beneficiar ou prejudicar (Eisenberger e col., 1986). Os autores procuram, assim, obter evidência de que se os trabalhadores formam crenças globais de POS, então a sua percepção sobre estes vários raciocínios avaliativos por parte da organização deve ser consistentemente favorável ou desfavorável a um nível elevado ou reduzido, e deve levar a uma expectativa

quanto à forma como a organização trata o trabalhador em variadas situações.

As respostas ao instrumento proposto pelos autores (Eisenberger e col., 1986), eram dadas utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos para indicar o grau de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), tendo sido metade das respostas cotadas positivamente e metade negativamente. Os autores estudaram uma amostra de 361 trabalhadores, entre os quais trabalhadores de uma instituição de crédito, à semelhança da amostra obtida para o presente estudo. A análise dos resultados permitiu identificar um factor que explica 93,9% da variância comum e que pode ser considerado o factor de POS, explicando este factor 48,3% da variância total, um valor bastante elevado e largamente superior ao segundo factor identificado. A análise da medida da precisão foi de 0,97 e as análises dos itens evidenciaram correlações totais elevadas (entre 0,42 e 0,83), sendo que todos os itens contribuíram para uma forte explicação do factor identificado e como representando a POS. Os resultados deste estudo revelaram, tal como havia sido previsto pelos autores, que os trabalhadores formam crenças **globais** sobre a medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Os estudos subsequentes realizados com este questionário e com a versão reduzida do mesmo (e.g. Shore e Tetrick, 1991; Wayne e col., 1997; Eisenberger e col., 1990; Shore e Wayne, 1993) vieram demonstrar a unidimensionalidade da escala associada a elevados níveis de precisão.

Para a **adaptação portuguesa deste instrumento**, realizada através de um **ensaio experimental**, começou por se pedir autorização aos autores da prova original (por correio electrónico), a qual foi dada directamente pelo autor principal, permitindo avançar com a adaptação da mesma.

Para avaliar a percepção tida pelos trabalhadores sobre a forma como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, utilizou-se o Questionário de Percepção de Apoio Organizacional, na sua versão completa. No sentido de manter a adaptação o mais fiel possível ao estudo original, foi considerada a escala de *Likert* de 7 pontos da prova original, isto é, os participantes responderam ao instrumento classificando o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações utilizando para o efeito uma escala de *Likert* de 7 pontos.

A prova foi então traduzida para Português, tendo-se efectuado duas traduções independentes, que foram depois cruzadas no sentido de atingir a melhor solução de tradução e adequabilidade, para cada item, à cultura Portuguesa. Esta tradução final foi

também revista por elementos externos para validar a clareza dos itens.

Foi incluída uma folha de rosto, que apresentava uma explicação breve dos objectivos da prova, garantindo a sua confidencialidade, solicitando o preenchimento de todas as respostas e reforçando e agradecendo a colaboração dos participantes. Eram, então, dadas as instruções de preenchimento aos participantes e apresentados os 36 itens traduzidos e revistos. No final da prova, apresentava-se um pequeno questionário de dados pessoais, também a ser preenchido pelos participantes. Por fim, existia um campo de sugestões em que se solicitava a *feedback* sobre dúvidas, dificuldades sentidas ou sugestões de melhoria da prova.

Ainda que se pudesse ter seleccionado uma secção da população de trabalhadores da organização para o estudo experimental, o facto de a estrutura da organização ser reduzida implicava uma perda significativa de participantes no estudo final. Por este motivo, procurou-se alargar a população a trabalhadores de instituições financeiras de uma forma geral, de modo a que tivesse características comuns à população do estudo experimental.

Para a aplicação do estudo experimental, foi enviada uma mensagem electrónica (*e-mail*) a trabalhadores de outras instituições financeiras, a quem se solicitava o reenvio do mesmo. Neste *e-mail* era feita uma apresentação do estudo aos participantes, realçada a importância da participação, indicado o tempo previsto de resposta e disponibilizada a hiperligação através da qual os participantes poderiam aceder aos questionários, disponíveis numa página da Internet. Garantiu-se na construção da página a que os participantes acediam, que não seria possível a impressão para garantir a confidencialidade dos instrumentos, e que o mesmo estava disponível apenas para quem tinha acesso a essa hiperligação. Adicionalmente, foi garantido informaticamente que o formulário só poderia ser submetido quando todas as questões tivessem sido respondidas (ficando assinaladas as que faltava responder sempre que se verificava a omissão de alguma resposta). As respostas dos participantes ficavam registadas numa base de dados numa outra página da Internet, a que apenas a autora do estudo tinha acesso.

No estudo experimental, responderam à prova um total de 50 participantes, cujas respostas foram analisadas em termos de consistência interna, tendo ainda sido realizada uma análise em componentes principais (ACP) para identificar a existência de um factor comum avaliado pelos vários itens do instrumento: a POS. Cinquenta e quatro por cento dos participantes eram do sexo feminino (46% sexo masculino), com idades entre os 23 e os 51 anos (M= 32; DP=6), com a seguinte distribuição por grupos: 20-24 anos (6%); 25-

29 anos (40%); 30-34 anos (28%); 35-39 anos (6%); e superior a 45 anos (6%). No que diz respeito ao estado civil dos participantes, a maioria destes eram solteiros (44%), seguindo-se os casados (36%), em união de facto (18%) e divorciados (2%). A amostra tinha, em geral, habilitações académicas elevadas, ao nível de licenciatura (68%) ou mesmo Mestrado/Doutoramento (16%), havia ainda participantes apenas com frequência universitária (12%), e os restantes tinham entre 9 e 12 anos de escolaridade (4%). A maioria dos participantes exerciam funções em 17 instituições financeiras identificadas (80%), sendo que os restantes 20% dos candidatos optaram por não identificar qual a instituição financeira em que trabalhavam. O vínculo laboral dos participantes era sem termo (72%), a termo certo (22%) ou de estágio (6%).

À semelhança do estudo original, efectuou-se uma análise em componentes principais que permitiu identificar um factor que explicava 39,72% da variância total dos resultados obtidos, sendo que o segundo factor identificado explicava apenas 8,33 % da variância total. Assumimos que o primeiro factor encontrado representa, assim, a dimensão de POS, sendo que a proporção de variância explicada por este factor é bastante elevada tendo em conta o conteúdo dos vários itens. Considerando as saturações dos vários itens, verificou-se que dos 36 itens, 27 saturavam no primeiro factor identificado, considerando um valor igual ou superior a 0,50. Esta análise revelou que apenas 4 dos 36 itens saturavam no segundo factor com um valor superior ao da saturação no primeiro factor. A análise da correlação entre os 36 itens e a variável “POS” (variável calculada através da agregação dos 36 itens pela média) identifica os mesmos 27 itens como mais correlacionados à POS¹.

Para a análise da precisão, foi calculado o coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach (0,95), que traduz uma elevada consistência interna entre itens, a um nível semelhante ao obtido por Eisenberger e colaboradores (1986, *alpha*=0,97). Estes valores estão acima do valor de precisão recomendado por Nunnally (1978) – 0,70, sendo assim possível concluir que os resultados obtidos têm um elevado nível de precisão. Procedeu-se ainda à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), tendo-se constatado que não se obteria um índice de consistência interna expressivamente superior.

Após a análise dos comentários dos participantes, considerou-se adequado alterar a formulação da tradução inicial do item 19, já que, para algumas pessoas não era claro e se tornava ambíguo: “Se eu fosse despedido, a organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me.” (do original “*If I were laid off, the organization would prefer to*

¹ Anexo I – Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais do estudo Experimental (com e sem rotação *varimax*), e output da correlação itens-escala

hire someone new rather than take me back.”). Uma reanálise da expressão usada no original (*laid off*) levou à seguinte reformulação do item: “Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me.”. O nível de saturação deste item (0,54), apesar de superior a 0,50, não era muito elevado, o que, a par da sugestão dos participantes, justificou a nova reformulação.

Outra alteração decorrente do estudo experimental foi a introdução de “pistas” que mostrassem aos participantes a que corresponde cada um dos pontos da escala ao longo do instrumento. Assim, ao contrário do que aconteceu no estudo experimental em que a escala era apresentada apenas no topo da página, passou a ser possível verificar a que correspondiam cada um dos pontos da escala em cada item: pousando-se o cursor sobre um dos pontos de 1 a 7, surgia uma informação temporária/“pista” com a informação do texto correspondente a esse ponto da escala (e.g. 1 – Discordo Totalmente).

O único comentário adicional de alguns participantes, na secção destinada para o efeito, reportava-se ao facto do instrumento ser considerado muito repetitivo, tipo de comentário que não deixa de reflectir uma característica métrica do instrumento.

Comprovada a consistência interna e unidimensionalidade do Questionário de Percepção de Apoio Organizacional, versão adaptada do SPOS (e.g. Eisenberger e col., 1986, 1990, 2002), procedeu-se à **aplicação do Questionário de Percepção de Apoio Organizacional**, adaptado à população portuguesa no estudo experimental acima descrito, aos participantes do estudo principal.

2.2.3. Questionário de Dados Pessoais

Para o presente estudo, foi elaborado um Questionário de Dados Pessoais, também aplicado no estudo experimental, com base no qual se procuraram recolher dados para a caracterização da amostra e para o estudo de variáveis demográficas relacionadas com as dimensões em estudo. Assim, partiu-se da análise das variáveis de dados pessoais consideradas por Bruno (2007), Eisenberger e colaboradores (1986) e Carvalho, Rego, Leite, Freire, e Vieira (2004)², tendo-se chegado à seguinte matriz de dados pessoais³: Sexo, Idade, Estado Civil e Situação Profissional (Função, Departamento, Organização, Tempo de trabalho na actual função, Tempo de trabalho na organização, Tempo total de trabalho, Tipo de Contrato, Tipo de horário, Habilitações Literárias).

Para grande parte destes campos, procurou-se que as respostas fossem dadas

² Foram ainda seleccionadas algumas das variáveis pessoais consideradas no instrumento desenvolvido por Rafael e Lima (2008) no âmbito do Projecto Qualidade de Vida no Trabalho.

³ Anexo II: Questionário de Dados Pessoais

através da selecção entre as possibilidades apresentadas, no sentido de reduzir a probabilidade de erro ou de respostas pouco precisas. Assim, os únicos campos que se mantiveram de resposta livre (e não de escolha múltipla) foram a idade, a função, o departamento e a organização.

2.3. Procedimento

Solicitada a autorização à administração da instituição financeira em causa, deu-se início à aplicação do estudo. Foi enviado um *e-mail* a um total de 117 trabalhadores, no qual foi referido que se pretendia estudar a percepção dos trabalhadores relativamente ao seu Empenhamo Organizacional e ao apoio dado pela organização em que trabalham. Foi enfatizada a importância da participação na resposta aos questionários, sendo indicado aos participantes o tempo previsto de resposta, e disponibilizada a hiperligação através da qual os mesmos poderiam aceder aos questionários, disponíveis numa página da Internet. Garantiu-se, na construção da página a que os participantes acediam, que não seria possível a impressão com o objectivo de manter a confidencialidade dos instrumentos, apenas disponíveis para quem tinha acesso a essa mesma hiperligação. Adicionalmente, foi garantido informaticamente que o formulário só poderia ser submetido quando todas as questões tivessem sido respondidas (ficando assinaladas as que faltavam responder sempre que se verificasse uma omissão de resposta).

Uma vez que a investigadora fazia parte do Departamento de Recursos Humanos da instituição, foi particularmente importante a contextualização, no *e-mail* enviado, de que o estudo se integrava no âmbito de um mestrado e que o mesmo se prendia meramente com objectivos académicos. Foi garantida a confidencialidade dos resultados obtidos, sendo que as respostas dos participantes ficavam registadas numa base de dados numa outra página da Internet, a que apenas a autora do estudo tinha acesso.

Foi dado aos participantes um prazo de uma semana e meia para resposta aos instrumentos e disponibilizado um endereço de *e-mail* para resposta a eventuais questões sobre o estudo. Uma semana depois do envio do primeiro *e-mail*, foi enviado um segundo *e-mail* a reafirmar a importância da participação dos trabalhadores e a assegurar a confidencialidade das respostas.

A ordem pela qual os instrumentos foram apresentados aos participantes foi a seguinte: 1 - Questionário sobre o Empenhamo Organizacional; 2 – Questionário sobre a POS e 3 – Questionário de Dados Pessoais. O racional subjacente à escolha desta ordem de apresentação, prende-se com o facto de se procurar evitar que a resposta ao

questionário sobre a POS afectasse as respostas ao Questionário sobre o Empenhamento Organizacional por questões metodológicas, uma vez que se pretende estudar o efeito da Percepção do Apoio Organizacional no Empenhamento Organizacional. Por outro lado, o conhecimento da realidade da organização fazia prever à autora um baixo nível de POS, pela fase que a organização atravessava, pelo que as respostas a este questionário em primeiro lugar, poderiam mais facilmente influenciar as respostas ao segundo.

Os comentários dos participantes que, efectivamente, colaboraram no estudo, transmitidos quer de forma informal quer através do *e-mail* disponibilizado para o efeito, manifestaram algum desconforto com as questões colocadas no questionário de dados pessoais, uma vez que permitiam a sua identificação, o que os levava a questionar o factor confidencialidade. A todos estes comentários procurou-se responder de forma a tranquilizar os participantes e voltar a garantir a confidencialidade do estudo. Foi também comentado por alguns dos participantes, tal como se previa, o facto de os assuntos abordados serem algo sensíveis, em particular considerando a situação de crise vivida pelo mercado e pela organização, que resultava em políticas de controlo de custos nem sempre compreendidas pelos trabalhadores. Este foi, no entanto, um risco assumido, autorizado pela administração, e que acabou por não surtir efeitos visíveis na motivação e bem-estar dos trabalhadores.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no presente estudo. Procede-se, inicialmente, às análises da consistência interna e factorial em componentes principais, separadamente para cada um dos instrumentos de medida, respectivamente para verificar os índices de precisão e para comparar com os resultados obtidos em cada um dos estudos de adaptação dos instrumentos para Portugal. Analisam-se de seguida as relações entre cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional e a POS, efectuando-se numa primeira fase análises correlacionais, e de seguida de regressão linear para verificar as hipóteses de investigação formuladas.

A análise dos valores médios obtidos para as escalas de **Empenhamento Organizacional** permite verificar que, de uma forma geral, o Empenhamento Organizacional da amostra é baixo (quadro 1).

Para avaliar a consistência interna entre os itens do Questionário de Empenhamento Organizacional, foi efectuado o cálculo dos coeficientes *alpha* de

Cronbach (quadro 1) para o total das escalas (0,91), e por escala (Empenhamento Afectivo – 0,84; Empenhamento de Continuidade – 0,84; Empenhamento Afectivo – 0,87). Apesar de os índices de consistência interna serem inferiores aos registados por Bruno (2007) – 0,94, estes valores estão acima do valor recomendado por Nunnally (1978) – 0,70, sendo assim possível concluir que os resultados obtidos têm um elevado nível de precisão. Procedeu-se ainda à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), tendo-se constatado que não se obteria um índice de consistência interna expressivamente superior.

Quadro 1

Empenhamento Organizacional - Médias, Desvios-padrão e Índices de precisão

	N de Itens	Média ⁴	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Empenhamento Organizacional (escala total)	26	2,99	0,60	0,91
Empenhamento Afectivo	6	3,47	0,78	0,84
Empenhamento de Continuidade	7	2,82	0,79	0,84
Empenhamento Normativo	13	2,87	0,69	0,87

Procurou-se de seguida analisar a dimensionalidade dos dados, com o objectivo de verificar se os estão em linha com os resultados obtidos por Bruno (2007). Como o instrumento original foi estudado recorrendo à Análise em Componentes Principais (ACP) e se tem aqui como objectivo comparar os resultados obtidos com o estudo no qual a prova foi adaptada, recorreu-se também a essa análise, embora sem o recurso às rotações. A ACP⁵ permitiu identificar 4 factores: o primeiro factor explica 31,94 %, sendo um factor pouco discriminativo entre escalas já que é definido por itens (>0,5) da escala afectiva (itens 1, 2 e 5), de Continuidade (7, 8, 9 e 13) e normativa (14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26). O segundo factor identificado (14,36% da variância) parece representar a dimensão de Empenhamento Afectivo, sendo definido pelos itens 3, 4 e 6 desta escala. O terceiro factor (7,89% da variância é explicada por este factor) tem registos mais elevados nos itens 8 e 11, ambos da escala de Empenhamento de Continuidade; o quarto factor identificado (5,80 % da variância) está maioritariamente associado aos itens 18, 20 e 24, todos da escala de Empenhamento Normativo.

⁴ Valor médio registado no Questionário de Empenhamento Organizacional – Escala de Likert de 5 pontos

⁵ Anexo III - Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais do Estudo Principal - Empenhamento Organizacional

À semelhança do verificado no estudo de Bruno (2007), este padrão de resultados não permite identificar nenhum factor “puro” que claramente seja expressivo de uma das dimensões do empenhamento. Apesar disso, verifica-se que os resultados obtidos nos permitem identificar uma estrutura tri-factorial semelhante à obtida por Allen e Meyer (1990b, Meyer e col., 1993), se considerarmos os factores 2, 3 e 4. Esta é, no entanto, uma aproximação fraca, já que apenas alguns dos itens de cada uma das escalas estão relacionados a estes três factores. Adicionalmente, a existência de um factor mais explicativo que está relacionado com itens das três escalas parece apontar para a dimensão de Empenhamo Organizacional independente das escalas.

A análise dos valores médios obtidos para a escala de **Percepção de Apoio Organizacional**⁶ permite verificar que, de uma forma geral, a POS da amostra é baixa (M=4,27; DP=0,95).

Para avaliar a consistência interna do Questionário de Percepção de Apoio Organizacional, também se procedeu ao cálculo do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach (0,96). Este valor revela que os resultados obtidos têm um elevado nível de precisão, estando ao nível dos valores registados no estudo experimental (0,95) e no estudo original – 0,97 (Eisenberger e col., 1986). Procedeu-se também à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), tendo-se constatado que não se obteria um índice de consistência interna expressivamente superior.

Optou-se pela realização de uma ACP também aos dados da POS, no sentido de corroborar os resultados obtidos nos estudos anteriores. Verifica-se com esta análise a identificação de um factor explicativo de 45,68 % da variância, que satura em 32 dos 36 itens da escala (>0,5). Esta análise vem demonstrar novamente que este instrumento, e a sua versão adaptada para Portugal, permite extrair um factor comum – a POS.

A **análise da relação entre as variáveis** em estudo – a **POS e cada uma das dimensões de Empenhamo Organizacional** – partiu numa primeira fase de um estudo correlacional. Para tal, foi essencial a análise da linearidade das relações entre variáveis e da normalidade das mesmas. Para todas as relações em estudo (POS*Emp Afect; POS*Emp Cont; POS*Emp Norm) verificou-se a linearidade da relação. O teste da normalidade de cada uma das variáveis permitiu verificar que todas apresentavam distribuições normais, tendo sido verificados os índices Kolmogorov-Smirnov, Kurtosis,

⁶ Valor médio registado no Questionário de Percepção de Apoio Organizacional – Escala de *Likert* de 7 pontos

e analisados os gráficos de normalidade. Verificando-se as condições de linearidade e normalidade⁷, partiu-se para a análise das correlações entre variáveis.

A análise de correlações (quadro 2) permitiu identificar que, tal como havia sido hipotetizado, se verifica a existência de correlações significativas (<0,01) entre escala de POS e cada uma das escalas de empenhamento (Afectivo, de Continuidade, e Normativo). Estes resultados levam à não rejeição das hipóteses 1a, 2a e 3a – verificando-se que, tal como previsto pela literatura, existe uma forte correlação entre o nível da POS que os trabalhadores têm, e o seu Empenhamo Organizacional.

Quadro 2

Matriz de Correlações

		1	2	3
1. Empenhamo Afectivo	Pearson			
	Sig.			
2. Empenhamo de Continuidade	Pearson	,272*		
	Sig.	0,017		
3. Empenhamo Normativo	Pearson	,526**	,516**	
	Sig.	0,000	0,000	
4. Percepção de Apoio Organizacional	Pearson	,602**	,302**	,423**
	Sig.	0,000	0,008	0,000

*. Correlação significativa $p < 0,05$

** . Correlação significativa $p < 0,01$

Em particular, este estudo permite reforçar as evidências existentes sobre a forte relação entre POS e Empenhamo Afectivo – hipótese 1a (e.g. Eisenberger e col., 1990; Shore e Tetrick, 1991), a dimensão com maior índice de correlação nesta investigação, que é também a dimensão mais estudada até à data. No que diz respeito à relação entre a POS e o Empenhamo de Continuidade, apesar de não haver um padrão homogéneo que permita tirar conclusões claras sobre o funcionamento desta relação e as variáveis que o influenciam, vários são os estudos que apontam para uma correlação positiva (e.g. Eisenberger e col., 1990; Casper e col., 2002), que levaram à hipotetização de que esta relação seria positiva no presente estudo. Os resultados obtidos vêm corroborar esta hipótese (2a), sugerindo que os resultados diferentes identificados em algumas investigações se poderão dever a aspectos de carácter metodológico, ou a características

⁷ Anexo IV - - Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais do Estudo Principal - POS

de outras variáveis não controladas. Por fim, também a dimensão Empenhamiento Normativo apresentou resultados altamente significativos de relação com a POS. Apesar de esta ser a dimensão em que menos estudos empíricos se têm debruçado, alguns procuraram analisar a sua relação com o empenhamento (Chew e Wong, 2008), identificando igualmente este padrão de correlação. Estes dados permitem por isso a verificação da hipótese 3a.

De uma forma geral, os resultados obtidos vão ao encontro do previsto pela Teoria de Apoio Organizacional (Eisenberger e col., 1986; Mekanjee e col., 2006, Chew e Wong, 2008) e do postulado sobre a aplicação do princípio da reciprocidade à relação trabalhador-organização.

Para procurar **explicar o tipo de relação existente** entre as variáveis em estudo, submeteram-se os dados a uma análise de regressão linear, com o objectivo de conhecer a **relação funcional** que traduz a relação entre variáveis e conhecer melhor as variáveis que influenciam o Empenhamiento Organizacional em cada uma das suas dimensões. Os 3 modelos propostos para regressão linear foram de que a POS (V.I.) está na origem e tem efeitos sobre cada uma das dimensões do Empenhamiento Organizacional (V.D.).

Efectuadas todas as análises necessárias^{8,9}, e verificou-se que todas as condições para a aplicação da regressão linear estavam satisfeitas para cada um dos 3 modelos propostos. Obtiveram-se ainda os diagramas de dispersão que permitiram verificar a linearidade das relações.

Começou-se pela análise de regressão linear para a relação entre POS e Empenhamiento Afectivo, a análise da qualidade do ajuste do modelo, expressa pelo coeficiente de determinação (R^2), que nos permite medir a proporção da variação de *Empenhamiento Afectivo* em relação à média que é explicada pela regressão. Verifica-se que este tem um valor baixo (0,36) o que nos indica que este é um modelo com pouca capacidade de previsão, uma vez que em princípio a qualidade do ajuste é tanto maior quanto mais R^2 se aproximar da unidade. Ainda assim, o teste de aderência global do modelo, feito através da análise da variância, levou a resultados significativos, mostrando que este é um modelo significativo, e que de facto a POS contribui significativamente para a explicação do Empenhamiento Organizacional. O teste individual aos parâmetros

⁸ Para proceder à análise de regressão linear dos dados, verificou-se que as condições ou pressupostos necessários para se realizar esta análise estavam reunidos: os erros, ou resíduos, do modelo têm média nula, não estão correlacionados entre si (são independentes), têm variância σ^2 constante e distribuição normal.

⁹ Ver anexo V – Tabelas de Output de regressão linear e de verificação das condições para esta análise.

do modelo, teste parcial que nos permite obter a medida em que a variável independente em estudo – POS – influencia a variável dependente (Empenhamento Afectivo), é também um teste significativo ($B=0,49$, $p=0,000$). Os trabalhadores parecem responder de forma bastante positiva à percepção de apoio e preocupação pela organização (Rhoades e Eisenberger, 2002).

A análise da regressão linear para a relação entre POS e Empenhamento de Continuidade, traduziu o R^2 mais baixo das 3 dimensões ($R^2=0,091$), sendo um modelo com pouco poder explicativo. Ainda assim, as restantes estatísticas mostraram também que este é um modelo significativo para a previsão do empenhamento da Continuidade ($B=0,25$, $p=0,008$), estando a POS na sua origem (ainda que seja uma variável preditora menos forte para esta dimensão do que para a dimensão afectiva).

O padrão de resultados da regressão linear para a relação entre POS e Empenhamento de Normativo foi também significativo, ainda que com pouco poder preditivo, já que o R^2 é baixo ($R^2=0,18$), mas as restantes estatísticas mostraram que a POS explica o Empenhamento Normativo ($B=0,31$, $p=0,000$).

Os resultados obtidos através da regressão linear permitem-nos confirmar as hipóteses 1b, 2b e 3b, já que indicam a existência de uma relação funcional entre POS e cada uma das dimensões de empenhamento, em que a primeira contribui significativamente para a segunda. Estes resultados vêm corroborar as previsões do modelo de apoio organizacional (e.g. Eisenberger e col., 1986), segundo o qual a POS é um dos antecedentes do Empenhamento Organizacional, apresentando assim evidências indicativas da relação de causalidade entre as variáveis. O carácter explicativo verificado da variável POS em relação a cada uma das dimensões do Empenhamento está também de acordo com a literatura existente: sendo esta relação mais forte com o Empenhamento Afectivo, tal como tem sido demonstrado em vários estudos (Rhoades e col., 2001; Shore e Wayne, 1993), e menos forte com as outras dimensões de Empenhamento Organizacional (Chew e Wong, 2008).

É importante destacar, no entanto, que o modelo nos mostra que a POS não é a única variável antecedente do Empenhamento Afectivo, identificando uma constante que deverá representar outras variáveis antecedentes que, em simultâneo com a POS, são responsáveis pela previsão do Empenhamento Afectivo. A análise de regressão linear permite-nos, assim, verificar que ainda que o modelo tenha valores baixos no sentido da previsão, a variável POS é sempre variável preditora de cada uma das dimensões do Empenhamento, e de forma significativa. Este aspecto não vai, no entanto, contra a

previsão de relação entre variáveis, uma vez que o modelo de apoio organizacional vê a POS como um dos antecedentes do Empenhamo Organizacional (Eisenberger e col., 2004; Rhoades e Eisenberger, 2002), o que parece ser corroborado pelos dados obtidos no presente estudo.

4. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com o presente estudo permitiram responder aos principais objectivos do mesmo; destaca-se de seguida a forma como esses objectivos foram atingidos e os principais contributos da investigação.

Foi verificada a relação prevista pela Teoria de Apoio Organizacional (Eisenberger e col., 1986), de que na relação trabalhador-organização se aplica o princípio da reciprocidade (Levinson, 1965): tratamentos favoráveis da organização estão associados a um maior empenhamo dos seus trabalhadores. Mais especificamente, foi possível verificar que quando o trabalhador tem uma percepção global favorável do apoio que a organização lhe dá (POS), ele vai revelar um maior Empenhamo Organizacional. Esta análise partiu não só do estudo da relação entre as variáveis, mas também através de um indicador da sua relação funcional (que pode indicar uma causalidade), recorrendo à regressão linear, que demonstrou que esta relação é positiva e significativa para todas as dimensões de Empenhamo Organizacional propostas por Allen e Meyer (1993), em particular para o Empenhamo Afectivo. Este estudo permitiu assim obter evidências da relação entre a POS e o Empenhamo Organizacional de uma forma mais completa – analisando também as dimensões de Empenhamo Organizacional menos estudadas (Empenhamo de Continuidade e Empenhamo Normativo) e os indicadores da causalidade desta relação.

O Questionário de Percepção de Apoio Organizacional desenvolvido por Eisenberger e colaboradores (1986) tem sido estudado e aplicado por vários autores e em várias culturas. Verificou-se no entanto que esta dimensão nunca foi o tema central de uma investigação com População Portuguesa, não existindo até aqui qualquer instrumento de medida adaptado e validado para Portugal. A adaptação do questionário para Portugal revelou elevados índices de consistência interna, tanto no estudo experimental como no estudo principal. A ACP permitiu confirmar a unidimensionalidade da escala de POS, como havia sido demonstrado por Shore e Tetrick (1991). A adaptação do Questionário de Percepção de Apoio Organizacional para Portugal cria novas oportunidades de investigação desta dimensão, até agora pouco estudada nacionalmente

apesar de ser um conceito importante de estudo na área da Psicologia Organizacional.

Verificou-se ainda que, mesmo em situações de crise global como a que atravessavam os mercados financeiros e mundiais aquando da realização deste estudo, e esta Organização em particular, parece manter-se a relação entre POS e Empenhamo Organizacional prevista pelo modelo de apoio organizacional previsto por Eisenberger e colaboradores (1986), contrariando o argumento de Baruch (1998).

Algumas limitações podem ser identificadas no presente estudo, permitindo a sua análise a sugestão de linhas de investigação futura. Uma das limitações que poderá ser apontada diz respeito ao facto de a sua autora ser um dos elementos do Departamento de Recursos Humanos da organização. Apesar do esforço exercido no sentido de garantir a confidencialidade aos participantes em todos os momentos e evidenciar que os objectivos do estudo eram académicos, foi expresso por alguns trabalhadores por *e-mail* e informalmente algum desconforto na participação (em todos os momentos tendo sido reforçada a confidencialidade). É possível que para os trabalhadores da organização não tenha sido clara a distinção de papéis, o que pode ter condicionado a participação no estudo e as respostas dadas.

A metodologia seguida também apresenta algumas limitações: o método de regressão linear permite analisar uma relação de causalidade indicativa, não *provando*, no entanto, que a relação seja nesse sentido. Sendo este um estudo transversal, que analisa um momento no tempo, permitiu obter essa indicação de causalidade, que deveria ser complementada com outros métodos que permitissem verificar a relação de causalidade prevista. Um estudo longitudinal permitiria superar esta dificuldade, e analisar as relações temporais entre a POS e Empenhamo Organizacional, dando novas evidências para essa causalidade.

Outra limitação de carácter metodológico diz respeito ao facto de neste estudo se ter recorrido à utilização de um método comum de auto-relato pelo trabalhador na classificação de afirmações em cada instrumento – podendo os resultados obtidos advir de racionalizações do indivíduo e não das dimensões em estudo. Os índices de precisão registados em cada um dos instrumentos parecem afastar esta limitação. Ainda assim, poderia ser interessante proceder ao estudo com instrumentos diferentes.

Apesar da vantagem prática do preenchimento dos questionários ser feito informaticamente, este pode representar também uma limitação, já que impossibilita a colocação de dúvidas imediatas sobre o mesmo e o controlo do preenchimento ser feito

de forma sequencial e sem interrupções que possam afectar as respostas.

Também ao nível da amostra de participantes podem ser referidas algumas limitações: a dimensão era relativamente reduzida e maioritariamente de trabalhadores jovens (idade média de 31,53 anos) que, sendo frequentemente mais ambiciosos, estão normalmente mais atentos às alternativas de emprego disponíveis, o que por sua vez poderá afectar o Empenhamo Organizacional; a antiguidade dos trabalhadores era reduzida (já que a organização ainda não tinha 5 anos) e o segmento de mercado era também restrito. Estudos com amostras maiores, com uma maior abrangência nas idades dos participantes, antiguidade na empresa e segmento de mercado seriam pertinentes na análise da relação entre POS e Empenhamo Organizacional.

Além das propostas decorrentes das limitações identificadas, outras sugestões de pesquisa futuras podem ser extraídas deste estudo. Por um lado, permanece a necessidade de compreender e explorar melhor os mecanismos subjacentes à relação entre POS e as dimensões de Empenhamo Organizacional menos estudadas – Empenhamo de Continuidade e Empenhamo Normativo, para uma conclusão mais sólida sobre o tipo de relação que a POS tem com cada uma destas dimensões e o que a influencia. Adicionalmente, o controlo do efeito das variáveis demográficas (tais como o sexo, idade, habilitações literárias e antiguidade na organização) na relação entre POS e Empenhamo Organizacional (dividindo a amostra em subgrupos) poderia enriquecer também a investigação. Este estudo chama também a atenção para a importância de um maior desenvolvimento no estudo dos antecedentes da POS, em particular da relação entre as práticas de RH, a POS e o Empenhamo Organizacional, como forma de potenciar o empenhamo dos trabalhadores.

De facto, um dos aspectos que os estudos têm demonstrado ter implicações directas no Empenhamo Organizacional dos trabalhadores são as práticas de gestão de pessoas das Organizações (Foong-Ming, 2008). A verificação da relação entre POS e Empenhamo Organizacional chama a atenção para a necessidade de um maior enfoque nestas práticas: políticas de recrutamento e selecção, procedimentos de acolhimento e socialização dos novos trabalhadores, planos de formação profissional e sistemas de incentivos extrínsecos (ao nível da compensação e benefícios) e intrínsecos (oportunidades e políticas de gestão de carreira). Estas práticas contribuirão para o prolongamento de uma relação de trabalho mutuamente benéfica, transmitindo reconhecimento, preocupação e apoio da organização no desenvolvimento dos trabalhadores (Foong-Ming, 2008), o que contribui para um maior empenhamo destes.

Também para a organização em estudo se podem tirar conclusões importantes já que se verifica que, embora a POS e o Empenhamento Organizacional apresentem níveis reduzidos nos trabalhadores da organização, a relação entre POS e Empenhamento Organizacional mantém-se, devendo ser possível manipular favoravelmente o Empenhamento Organizacional dos trabalhadores, agindo através da POS, com práticas RH e de gestão, no sentido de atingir os objectivos Organizacionais.

De uma forma geral, este estudo chama a atenção para a importância da relação trabalhador-organização e para a troca subjacente nesta relação. Como numa relação pessoal, há trocas de expectativas, de promessas, de percepções e de acções. A Psicologia Organizacional, e os modelos de troca social e apoio organizacional em particular, têm vindo a mostrar a importância da análise dessa troca, e do efeito que tem na força da relação trabalhador-organização. Através de um processo de análise feita pelo trabalhador em relação às acções da organização, o empenhamento desse trabalhador à organização vai ser definido, podendo resultar num aumento dos resultados da organização. No fundo, qualquer acção de RH numa organização tem de ter esta análise subjacente: a forma como vai ser percebida pelo trabalhador – já que essa percepção tem uma relação directa com a forma como o trabalhador desempenha a sua função.

Independentemente de o nível da POS ser elevado ou reduzido, este vai ter um efeito sobre o Empenhamento Organizacional dos trabalhadores, e este estudo permitiu demonstrar que esta relação afecta o empenhamento, quer este seja mais Afectivo, Normativo ou de Continuidade, e que esta relação é transversal culturalmente, e independentemente do contexto. Permitiu ainda demonstrar que a relação POS-Empenhamento Organizacional parece manter-se mesmo em contextos de perturbação no mercado, ou crise. Nestes momentos, as Organizações tendem, por defeito, em focar-se na recuperação dos resultados de negócio e não no apoio e incentivo dos trabalhadores – levando a uma POS mais reduzida, que por sua vez estará na origem de um menor Empenhamento Organizacional. Este ciclo resultará então em trabalhadores menos empenhados, que em última análise levam a piores resultados da empresa e do negócio. Torna-se assim fundamental a mudança de postura das organizações em relação aos trabalhadores, sendo essencial que as políticas organizacionais centradas no trabalhador passem da teoria à prática, pois estas levam, em última análise, a melhores resultados do negócio, mesmo em alturas de crise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The role of POS in the voluntary turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- 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, 252-276.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143.
- Besser, T. L. (1993). The Commitment of Japanese Workers and U.S. Workers: A

Reassessment of the Literature. *American Sociological Review*, 58(6), 873-881.

Bruno, A. (2007). *Empenhamo Organizacional e liderança: estudo explorat3rio numa amostra de trabalhadores do sector da distribuio*. Dissertao de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ci4ncias da Educao da Universidade de Lisboa.

Carvalho, T., Rego, A.; Leite, R.; Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamo(s) organizacional(is): Dois laços Afectivos, dois instrumentais, um Normativo e um de aus4ncia. *Comportamento Organizacional e Gest3o*, 10(2), 207-226.

Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work--family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of occupational health psychology* , 7(2), 99-108.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.

Chen, Z.X., & Francesco, A.M., (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.

Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

Cheung, C. K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality*, 28, 125–140.

Chew, Y. T. & Wong, S. K. (2008). Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25(4), 692-700.

- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J., Sucharski, I.L. (2004). Perceived organizational support. In Coyle-Shapiro, J., Shore, L., Taylor, S., Tetrick, L. (Eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli, & P. Lynch. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 , 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Foong-Ming, T. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159-174.

- Kiesler, C. A., & Sakumara, J. (1966). A test of a model of commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(3), 349-353.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McGee, G., & Ford, R. C., (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 638-642.
- Mendes, S. V. (2008). *O Efeito da Disponibilização de Benefícios Organizacionais, da sua Utilização e da Percepção de Suporte Organizacional na facilitação do trabalho para a família*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos

Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, 538-551.

Meyer, J.P., Irving, P.G., & Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.

Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 615-634.

Mowday R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Neves, P. (2007). *Can I trust when we change? Antecedents, consequences and moderators of interpersonal trust within organizational change interventions*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd)*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- O'Driscoll, M.P., & Randall, D.M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Peelle III, H. E. (2007). Reciprocating Perceived Organizational Support through Citizenship Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 554-575.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 43-59.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, S., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal Of Guidance & Counselling*, 29, 4, 447-462.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2(6), 199-212.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3), 418-428.