

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEÇÃO DE APOIO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM UMA AMOSTRA DE  
TRABALHADORES DO SECTOR DOS DISPOSITIVOS MÉDICOS**

**Ricardo Jorge Rosado Anica Marques**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEÇÃO DE APOIO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM UMA AMOSTRA DE  
TRABALHADORES DO SECTOR DOS DISPOSITIVOS MÉDICOS**

**Ricardo Jorge Rosado Anica Marques**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**Dissertação orientada pela Prof. Doutora Rosário Lima**

**2010**

## ÍNDICE GERAL

	Pág.
<b>RESUMO/ABSTRACT</b>	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b>	iv
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	2
1.1. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	2
1.1.1. Modelo das Três Componentes de Allen & Meyer	3
1.1.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional	5
1.1.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional	7
1.2. PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL	8
1.2.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional	9
1.2.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional	11
1.3. PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	12
<b>2. MÉTODO</b>	15
2.1. Participantes	15
2.2. Instrumentos	16
2.3. Procedimento	19
<b>3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	19
<b>4. CONCLUSÕES</b>	26
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	30
<b>ANEXOS</b>	CD-ROM

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
<b>Quadro I</b>	
Empenhamento Organizacional – Índices de Precisão, Médias e Desvio-Padrão	20
<b>Quadro II</b>	
Correlações entre Percepção de Apoio Organizacional e cada componente de Empenhamento Organizacional	22

## **RESUMO**

No mundo actual, em que a mudança e necessidade de produtividade se destacam, a relação organização-trabalhador deve ser cada vez mais tida em conta no desenvolvimento dos recursos humanos. A presente investigação tem como objectivo contribuir, precisamente, para o estudo desta relação, baseada na norma da reciprocidade. É feita a análise da relação entre Empenhamento Organizacional e Percepção de Apoio Organizacional, prevendo as hipóteses formuladas a existência de uma relação entre estas duas variáveis psicológicas. Colocam-se, ainda, como hipóteses que a Percepção de Apoio Organizacional leva ao Empenhamento Afectivo, de Continuidade e Normativo. Para avaliar estes dois constructos, foram aplicados a uma amostra de 38 trabalhadores de uma empresa de Dispositivos Médicos, o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional e o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional. Os resultados obtidos parecem corroborar as hipóteses formuladas, sendo no final discutidos os contributos do presente estudo para as práticas de gestão de recursos humanos nas Organizações.

**Palavras Chave:** empenhamento organizacional; percepção de apoio organizacional; práticas de gestão de recursos humanos

## **ABSTRACT**

In today's world, where change and productivity need stand out, the organization-employee relationship must be increasingly taken into account in the development of human resources. This research aims to contribute precisely to study this relation, based on the norm of reciprocity. The analysis of the relation between Organizational Commitment and Perceived Organizational Support is done, providing hypotheses that there is a relation between these two psychological variables. Lay also been hypothesized that the perception of organizational support leads to Affective Commitment, Continuity and Normative. To measure these two constructs, the Questionnaire of the Organizational Commitment and the Questionnaire of Perceived Organizational Support were applied to a sample of 38 employees of a medical device company. The results seem to support hypotheses, and in the final section the contributions of this study to the practices of human resource management in organizations are discussed.

**Keys Words:** organizational commitment, perceived organizational support, management practices human resources

## **AGRADECIMENTOS**

O final do curso é um momento marcante! É o encerrar de um capítulo de cinco anos recheado de momentos bons e menos bons, de sucessos e frustrações. Seria egoísmo da minha parte se não agradecesse a todos aqueles que contribuíram para que eu chegasse hoje até aqui.

Obrigado aos meus pais e irmã, a quem devo tudo! Agradeço os conselhos e o apoio que sempre me deram, principalmente nos momentos de *stress* e de frustrações. Aos amigos, que cresceram comigo e que também me fizeram crescer! Foram muitos os dias, os meses e os anos que passaram a “aturar-me”, foi com vocês que partilhei as minhas alegrias, as experiências de vida e angústias.

Obrigado a todos os professores que por um ou outro motivo marcaram o modo como eu hoje vejo o mundo. Obrigado à Professora Ana Ferreira pela ajuda no tratamento estatístico e pela disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas.

Não poderia deixar de dar uma palavra de agradecimento, em especial, à Professora Rosário Lima (Professora *online*), pela disponibilidade total demonstrada ao longo do ano, fosse para esclarecimento de dúvidas, fosse para dar conselhos que se revelaram fundamentais para a conclusão desta tese.

**Obrigado a todos!**

## INTRODUÇÃO

Desde pequenos somos “treinados” a retribuir os favores que nos fazem, seja essa retribuição com conteúdos similares ou não. Esses “favores” podem ser um recurso de valor económico ou afectivo e, seja de que género for, sentimos a “obrigação” de os retribuir mais tarde ou mais cedo. Este processo apoia-se no princípio da Norma da Reciprocidade, existindo em todos nós uma obrigação de reciprocidade de tratamento favorável. Assim, quando a ajuda é fornecida a outro indivíduo existe a expectativa de que será paga com recursos desejados pelo doador. Na medida em que ambos os parceiros possuem e estão dispostos a fornecer recursos fortemente desejados pelo outro, a reciprocidade desejada de recursos reforça a relação de troca através do tempo (Aselage & Eisenberger, 2003).

Ao nível das organizações, se os gestores estão preocupados com o empenhamento dos seus trabalhadores para com a organização – **Empenhamento Organizacional** (*Organizational Commitment*), os trabalhadores estão focados no empenhamento da organização em relação a eles (Eisenberger, Jones, Aselage & Sucharski, 2004) e, criam uma percepção desse empenhamento – **Percepção de Apoio Organizacional** (*Perceived Organizational Support* – POS). Esta conceptualização sugere que a relação organização – trabalhador surge como uma procura de ambos para maximizar os seus benefícios, através da troca de recursos desejáveis (Aselage & Eisenberger, 2003).

Para os trabalhadores, a organização serve como uma fonte de recursos socio-emocionais (e.g. respeito e carinho) e benefícios tangíveis (e.g. salário, benefícios médicos) (Eisenberger e col., 2004), enquanto a organização espera dos trabalhadores maior empenhamento afectivo, maior desempenho e reduzido *turnover* (Makanjee, Hartzer & Uys, 2006). Coerente com a Teoria da Troca Social, Eisenberger, Hutington, Hutchison e Sowa (1986) propuseram que o empenhamento dos trabalhadores para com a organização se baseasse, em parte, na percepção que estes têm sobre o empenhamento em relação a si próprios. Deste modo, espera-se que a Percepção de Apoio Organizacional tenha efeitos directos no Empenhamento Organizacional dos trabalhadores (Hutchinson, 1997).

De acordo com Shore e Wayne (1993) são necessários estudos que comparem mais extensivamente a Percepção de Apoio Organizacional com investigações sobre o construto de Empenhamento, o que contribui para clarificar a relação entre os mesmos.

De entre os vários estudos realizados sobre esta temática, os estudos na América do Norte são em maior número, sendo importante contribuir com outros estudos em outras culturas, nomeadamente a portuguesa, para saber se os resultados seguem padrões semelhantes.

A presente investigação tem como objectivo contribuir para o estudo da análise da relação entre estes dois construtos, mais especificamente entre a Percepção de Apoio Organizacional e cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional propostas por Allen e Meyer: Empenhamento Afectivo, Empenhamento Normativo e Empenhamento de Continuidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Face à revisão de literatura que se segue e às questões que resultam da pesquisa, são levantadas hipóteses de investigação. Apresenta-se a metodologia do estudo realizado, os resultados da investigação que são analisados e dos quais são tiradas e discutidas as principais conclusões. Apresentam-se ainda algumas limitações deste estudo e sugerem-se futuras linhas de investigação.

## **1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. Empenhamento Organizacional**

Com o reconhecimento de que as organizações que têm estratégias para aumentar o empenhamento dos trabalhadores ganham mais vantagem competitiva em relação a outras empresas que não adoptam essas estratégias (Mowday, 1999), o Empenhamento Organizacional tornou-se um construto de interesse e de elevada importância para investigadores e gestores.

Embora na literatura sobre Empenhamento Organizacional existam inúmeras conceptualizações em torno da sua medida e definição, de uma forma geral, segundo uma Abordagem Atitudinal<sup>1</sup>, Empenhamento Organizacional pode ser definido como uma **ligação psicológica** entre o trabalhador e a sua organização, o que torna menos provável que um trabalhador abandone voluntariamente a sua organização (Allen & Meyer, 1996). Outro aspecto comum a todas as conceptualizações de empenhamento é a sua ligação ao conceito de *turnover*, em que se verifica que os trabalhadores que estão fortemente empenhados são aqueles que estão menos predispostos a deixar a organização (Allen & Meyer, 1990).

---

<sup>1</sup> Esta Abordagem difere da Abordagem Comportamental que entende o Empenhamento Organizacional como um comportamento (Meyer & Allen, 1991).



As várias conceptualizações de Empenhamento Organizacional, segundo esta Abordagem, podem ser agrupadas em dois grandes tipos: **Modelos Unidimensionais** e **Modelos Multidimensionais**. Entre os Modelos Unidimensionais, o que se verificou na literatura, é que cada conceptualização reflectia um de três temas gerais: o 1) Vínculo Afectivo, a 2) Percepção de Custos e a 3) Obrigação.

A abordagem do Vínculo Afectivo é a mais comum na literatura sobre Empenhamento Organizacional (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), sendo este visto como uma força relativa de identificação de um indivíduo e de envolvimento com uma organização específica. De acordo com a abordagem da Percepção de Custos, o Empenhamento é baseado no reconhecimento do indivíduo sobre os custos ou reconhecimento da perda de “*side-bets*”<sup>2</sup> associados com a interrupção de uma actividade (Becker, 1960, citado por Meyer & Allen, 1984). A abordagem da Obrigação é a menos comum e vê o Empenhamento como uma crença do próprio indivíduo relativamente à sua responsabilidade para com a organização (Wiener, 1982); os trabalhadores empenhados estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais para o bem da organização porque eles acreditam que é o mais correcto e o que moralmente deve ser feito (Wiener, 1982).

Vários autores vieram posteriormente propor Modelos Multidimensionais de Empenhamento Organizacional (e.g. O’ Reilly & Chatman, 1986; Mayer & Schoorman, 1998; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990, 1996), sendo actualmente estes Modelos Multidimensionais os mais aceites e utilizados na literatura pelos investigadores, sendo por isso mesmo o adoptado no presente estudo.

#### 1.1.1. O Modelo das Três Componentes de Allen e Meyer

Apesar de existirem vários modelos multidimensionais de Empenhamento Organizacional, o modelo sobre o qual mais investigações se têm debruçado é o modelo de Allen e Meyer (Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990, 1996). No modelo desenvolvido por estes autores, as três abordagens Unidimensionais de Empenhamento já descritas (Vínculo Afectivo, Percepção de Custos e Obrigação) são designadas por

---

<sup>2</sup> Refere-se a algo de importante que o trabalhador investiu como o tempo, esforço ou dinheiro e, que seriam perdidos ou desvalorizados, tendo custos para o trabalhador se deixasse a organização (Wallace, 1997)

Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo (Allen & Meyer, 1990).

O Empenhamento Afectivo refere-se à identificação, ao envolvimento e ao vínculo emocional com a organização. Assim, os trabalhadores com forte Empenhamento Afectivo permanecem na organização porque **querem** fazê-lo (Allen & Meyer, 1996).

O Empenhamento de Continuidade (também designado como Instrumental) refere-se ao Empenhamento assumido com base no reconhecimento por parte do trabalhador dos custos associados à eventual saída da organização. Os trabalhadores com forte Empenhamento de Continuidade permanecem na organização porque **precisam** de o fazer. De acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) este tipo de Empenhamento desenvolve-se em função do reconhecimento de que os trabalhadores têm acumulado investimentos ou “*side-bets*”, que perderiam se saíssem da organização, ou quando reconhecem que a disponibilidade de alternativas de emprego é limitada.

O Empenhamento Normativo refere-se ao Empenhamento em que há um sentimento de obrigação para com a organização. Os trabalhadores com forte empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que **devem** fazê-lo. Este tipo de Empenhamento considera a influência da força interna que têm os ideais normativos e padrões no empenhamento dos trabalhadores (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) referem que estas três componentes de Empenhamento Organizacional não devem ser vistos como tipos de empenhamento únicos que caracterizam o Empenhamento de um dado trabalhador. Pelo contrário, os trabalhadores podem experienciar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus (e.g. um trabalhador pode sentir tanto uma extrema necessidade, como uma extrema obrigação de permanecer numa organização, mas nenhuma vontade de o fazer), sugerindo que é mais correcto considerar o Empenhamento Afectivo, de Continuidade e Normativo como componentes de Empenhamento Organizacional.

Apesar do Modelo das Três Componentes ser o mais utilizado na literatura, tem sido alvo de algumas críticas. Um dos problemas apontado a este Modelo é a possibilidade de o Empenhamento de Continuidade poder ser constituído por duas dimensões: a primeira baseada na percepção de que existem poucas alternativas de emprego – componente “falta de alternativas” – e a segunda, sobre o sacrifício pessoal associado a deixar uma organização – componente “alto sacrifício” (Dunham, Grube &

Castaneda, 1994). O que se verifica é que o modelo das duas dimensões do Empenhamento de Continuidade hipotetizado, evidencia um melhor ajustamento aos dados do que um modelo unidimensional. Contudo, essa superioridade é modesta e as duas dimensões estão altamente correlacionadas, pelo que são necessárias mais evidências que comprovem essa conceptualização (Allen & Meyer, 1996).

O construto do Empenhamento Normativo também merece mais atenção pela sua correlação significativa com o Empenhamento Afectivo. De acordo com Allen (2001) as noções “querer ficar” (empenhamento afectivo) e “dever permanecer” (empenhamento normativo) parecem ter uma sobreposição psicológica. Embora estas duas componentes sejam construtos distintos, como demonstrado por numerosas análises factoriais, esta sobreposição poderá dever-se a dificuldades de operacionalização como os próprios autores reconhecem (Allen & Meyer, 1996). Outra limitação que tem sido apontada ao Modelo de Allen e Meyer (1990) é o facto de existirem ainda poucos estudos fora da América do Norte que comprovem a generalização do modelo. Este aspecto poderá ser importante, uma vez que em estudos existentes foram encontradas diferenças no Empenhamento Normativo, sugerindo que este tipo de Empenhamento pode não ser tão evidente em sociedades centradas no indivíduo como as ocidentais, mas sim em culturas colectivistas como a chinesa (Meyer, Stanley, Hercovitch, & Topolnytsky, 2002).

#### 1.1.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional

Centenas de estudos têm sido realizados para identificar os factores envolvidos no desenvolvimento do Empenhamento Organizacional. Autores sugerem que se os três tipos de Empenhamento são caracterizados por diferentes “mentalidades”, as três componentes de Empenhamento vão desenvolver-se de diferentes formas e, terão diferentes implicações para o comportamento no trabalho. As diferenças conceptuais entre as três componentes do Empenhamento Organizacional – Afectivo, Continuidade e Normativo – sugerem que cada uma dessas componentes se desenvolve um pouco independentemente em função de antecedentes diferentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Mathieu e Zajac (1990), bem como Meyer e colaboradores (2002), demonstraram que entre as várias variáveis antecedentes identificadas, as variáveis demográficas (e.g. idade, sexo, educação, estado civil) desempenham um papel

relativamente secundário no desenvolvimento do Empenhamento Organizacional independentemente do tipo de Empenhamento (Afectivo, de Continuidade e Normativo). Em contraste, as experiências de trabalho (e.g. Apoio Organizacional, Liderança Transformacional, Ambiguidade de Papel, Conflito de Papéis, Justiça Processual, Alternativas e Investimentos) parecem ter correlações muito fortes, particularmente com o Empenhamento Afectivo (Meyer, Irving & Allen, 1998). Sintetizando, encontramos determinadas variáveis antecedentes que predizem um dado tipo de Empenhamento, quer pela força da correlação geralmente obtida nos estudos, quer por serem antecedentes característicos de uma determinada componente de Empenhamento Organizacional.

Os **Antecedentes do Empenhamento Afectivo** são aqueles que têm sido mais estudados. Podemos identificar algumas características pessoais antecedentes deste tipo de Empenhamento Organizacional: a Idade – os trabalhadores mais velhos podem tornar-se afectivamente empenhados por uma variedade de razões, por uma maior satisfação com os seus trabalhos, por estarem em melhores posições e por terem justificado a sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1984); as Habilitações Literárias – têm uma correlação negativa pois o maior nível de habilitações literárias tende a estar associado a mais alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990) e a Competência percebida dos trabalhadores – os indivíduos tornam-se empenhados com a organização na medida em que esta fornece as necessidades de crescimento e de realização pessoal e profissional (Morris & Sherman, 1981). Foram também identificadas algumas características profissionais como antecedentes do empenhamento afectivo: as Experiências de Trabalho Positivas (predictor mais forte do Empenhamento Afectivo) e a Estrutura da Organização – fazem o trabalhador sentir-se confortável e melhoram o seu sentimento de competência (Meyer & Allen, 1991).

Uma vez que o Empenhamento de Continuidade reflecte o reconhecimento dos custos associados com a saída da organização, tudo o que aumenta a percepção de custos pode ser considerado como um antecedente (Meyer & Allen, 1991). Os **Antecedentes do Empenhamento de Continuidade** que têm sido identificados são: a Idade – alternativas limitadas de oportunidades e maiores custos irrecuperáveis nos últimos anos (Mathieu & Zajac, 1990); as Habilitações Literárias – relação negativa mais fraca que no Empenhamento Afectivo (Mayer & Schoorman, 1998; Mathieu & Zajac, 1990); Estado Civil – pode ser mais relacionado com o Empenhamento de Continuidade porque os trabalhadores casados em geral têm maior probabilidade de

encargos financeiros (Mathieu & Zajac, 1990); a Magnitude e/ou Número de investimentos – aquilo que o indivíduo alcançou e não quer perder; a Percepção de falta de alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1990).

Relativamente aos **Antecedentes do Empenhamento Normativo**, a Lealdade, o Dever e a Identificação Organizacional constituem-se como os preditores mais fortes (Wiener, 1982). Também as Experiências de Socialização – anteriores (e.g. família, socialização cultural) e posteriores, com a entrada na organização (Allen & Meyer, 1996; Powel & Meyer, 2004) e a Percepção de Justiça (Rego & Souto, 2004), têm sido identificados como antecedentes desta dimensão, que, ainda assim, é a que tem sido menos estudada.

A **Percepção de Apoio Organizacional (POS)** é uma variável de experiência de trabalho e um antecedente que tem sido correlacionado com o Empenhamento Organizacional. Uma vez que a relação entre a POS e o Empenhamento Organizacional é o tema central do presente estudo, este antecedente será abordado com mais pormenor noutra parte deste capítulo.

### 1.1.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional

Muita atenção tem sido dada ao Turnover como um consequente do Empenhamento Organizacional. Os trabalhadores empenhados desejam permanecer nas organizações que os empregam (Cohen, 1993). Vários estudos relatam que as três componentes do Empenhamento Organizacional são correlacionadas com o *turnover* e são vistas como um indicador negativo deste, ou seja, as três componentes de Empenhamento Organizacional têm implicações para a permanência ou saída da organização por parte dos seus trabalhadores (Allen & Meyer, 1990; Meyer e col., 1993; Allen & Meyer, 1996;).

Embora o *turnover* continue a ser uma variável consequente importante, o que os trabalhadores fazem na organização é tão ou mais importante do que quanto tempo permanecem na organização (Allen & Meyer, 1996). Para além da retenção dos trabalhadores, segundo Meyer e Allen (1991), as três componentes do Empenhamento Organizacional podem ter consequências bastante diferentes para os comportamentos relacionados com o trabalho. Assim, podemos destacar outros consequentes do Empenhamento, tais como os Níveis de Desempenho, os Comportamentos de Cidadania

Organizacional e o Absentismo. O Empenhamento Afectivo é esperado ter um efeito positivo no desempenho e nos comportamentos de Cidadania Organizacional, seguido do Empenhamento Normativo. O Empenhamento de Continuidade é esperado ter pouco ou mesmo um impacto negativo nesses comportamentos (Powel & Meyer, 2004). Relativamente ao Absentismo, Meyer e colaboradores (1993) encontraram correlações negativas significativas entre este consequente e o Empenhamento Afectivo e o Normativo, sendo também um consequente do Empenhamento de Continuidade (Allen & Meyer, 1996).

No estudo de Mathieu e Zajac (1990), são também encontrados efeitos negativos associados ao Empenhamento Organizacional. Neste caso, um maior empenhamento por parte do colaborador, pode conduzir a comportamentos de Stress na vida familiar, Estagnação da Carreira, menos Inovação e Criatividade.

## 1.2. Percepção de Apoio Organizacional

Para compreender melhor a relação trabalhador-organização, é necessário entender de igual modo a percepção de apoio que o trabalhador tem acerca da Organização que o emprega – POS. A Percepção de Apoio Organizacional é comumente definida na literatura como a medida em que os indivíduos acreditam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, ou seja, consiste na percepção que os trabalhadores têm do empenhamento que a organização tem em relação a si próprios (Eisenberger e col., 1986; Shore & Tetrick, 1991; Rhodes & Eisenberger, 2002). Com base na experiência de políticas e de procedimentos organizacionais pessoalmente relevantes, nos recursos recebidos e nas interações com os agentes da Organização, o trabalhador cria a sua própria imagem que a Organização tem em relação a si próprio. Embora as avaliações positivas acerca da contribuição de alguém e a preocupação com o bem-estar de alguém sejam distintas, estudos feitos (e.g. Eisenberger e col., 2004; Makajee, Hartzel & Uys, 2006) indicam que os trabalhadores combinam estas avaliações numa percepção unitária. Os trabalhadores acreditam que a organização tem uma orientação geral positiva ou negativa para com eles, que engloba tanto as suas contribuições como o seu bem-estar, sendo, neste caso, a Percepção de Apoio Organizacional entendida como uma crença global e unitária. É através desta percepção que os trabalhadores determinam a celeridade da Organização em constatar e

recompensar um esforço extra realizado em seu nome, para ir ao encontro das suas necessidades, da sua auto-estima e, para os ajudar quando necessário na execução das suas tarefas. Na medida em que os trabalhadores sentem que a Organização os apoia, estes confiarão na Organização. Assim, quando os trabalhadores têm uma POS elevada, esta leva a um aumento da disposição para ir além das suas responsabilidades associadas à função e a um esforço extra em nome da Organização (Eisenberger e col., 2004; Allen, Armstrong, Reid & Riemenschneider, 2008). Deste modo, os trabalhadores manifestam um interesse activo na consideração que a Organização tem em relação a si próprios.

De acordo com Aselage e Eisenberger (2003), com base na **Teoria de Apoio Organizacional**, a POS desenvolve-se com base na tendência dos trabalhadores em atribuírem à Organização características humanóides, personificando-a. Assim, as acções tomadas pelas chefias são muitas vezes vistas como indicadores da intenção da Organização, em vez de serem atribuídas exclusivamente aos motivos pessoais das mesmas. A personificação da Organização é estimulada pelas responsabilidades legais, morais e financeiras da organização e pelas acções das suas chefias; por políticas, normas e cultura organizacionais que dão continuidade e prescrevem os comportamentos de papel dos trabalhadores; e, pelo poder que as chefias exercem sobre os trabalhadores individuais (Levinson, 1965). É com base na personificação da Organização que os trabalhadores vêem o tratamento favorável ou desfavorável, já referido, como uma indicação da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

### 1.2.1. Antecedentes da Percepção de Apoio Organizacional

De acordo com a Teoria de Apoio Organizacional consideram-se três antecedentes que resultam num aumento da POS: a Justiça ou Equidade de Tratamento, o apoio das Chefias e as políticas e práticas de Recursos Humanos (RH).

Relativamente à Equidade de Tratamento, um tratamento repetidamente justo parece ter um forte efeito cumulativo na POS, indicando uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (Shore & Shore, 1995). De entre os dois processos de justiça (processual e distributiva<sup>3</sup>), a justiça processual que envolve a equidade nos

---

<sup>3</sup> Justiça Distributiva envolve a equidade na distribuição dos resultados (e.g. formação e prémios)

procedimentos utilizados para determinar a distribuição de resultados é a que contribui mais fortemente para a POS (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

A Teoria de Apoio Organizacional assume que o tratamento favorável recebido de uma Chefia (agente organizacional) contribui positivamente para a POS, na medida em que as acções da chefia são acreditadas como sendo autorizadas e promovidas pela Organização, em vez de serem vistas como motivações derivadas do próprio temperamento da Chefia (Levinson, 1965; Eisenberger e col., 1986). Assim sendo, quanto maior o estatuto ou posição que o trabalhador acredita que a chefia tem dentro da Organização, mais o trabalhador irá atribuir as acções da chefia à intenção da Organização. O estatuto percebido da Chefia será influenciado pela posição desta na hierarquia organizacional e também, pelo tipo de tratamento existente entre chefia-trabalhador (Eisenberger, Stinglhamber, Sucharski & Rhodes, 2002; Eisenberger e col., 2004).

A organização sistemática de políticas e práticas de recursos humanos (RH) como, a estabilidade do emprego, a autonomia, a formação, a participação na tomada de decisões, a gestão de carreira, desenvolvimento de carreira e as oportunidades de recompensas e promoções, estão positivamente relacionadas com a POS, uma vez que são especificamente orientadas para os trabalhadores (Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen e col., 2008). De acordo com Eisenberger e colaboradores (2004) as organizações não devem automaticamente concluir que práticas de RH favoráveis vão aumentar a Percepção de Apoio Organizacional. Os tratamentos favoráveis que as Organizações proporcionam aos trabalhadores devem ser percebidos como voluntários para que possam influenciar os sentimentos de apoio e não como derivados de imposições externas à organização (e.g. regulamentações governamentais ou motivações associadas ao mercado). Correspondentemente, os mesmos autores referem que o tratamento desfavorável que é percebido como estando para além do controlo da Organização, terá um efeito menos negativo na POS (e.g. a gestão atribuir menor remuneração que vai dar ao trabalhador aos lucros reduzidos associados com as condições de crise económica). Desta forma, o critério de atribuição das acções da Organização para com os trabalhadores terá um maior impacto na POS se estas forem percebidas como discricionárias (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Eisenberger e col., 2004).



### 1.2.2. Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional

A Percepção de Apoio Organizacional conduz a vários consequentes, tais como o sentimento de obrigação, o Empenhamento Organizacional e as expectativas desempenho-recompensa. O Sentimento de Obrigação resulta da norma da reciprocidade que, também se pode aplicar à relação organização-trabalhador. Os trabalhadores recebem da Organização um conjunto de recursos socio-emocionais (e.g. respeito, carinho) e impessoais (e.g. salário) que devem produzir um sentimento geral de obrigação em ajudar a Organização a alcançar os seus objectivos (Rhodes & Eisenberger, 2002; Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger e col., 2004).

A Teoria de Apoio Organizacional propõe uma relação recíproca entre a POS e as expectativas Desempenho-Recompensa. Ao fornecer aos trabalhadores oportunidades de recompensas, a Organização transmite uma elevada consideração pelos seus empregados e aumenta a POS. Por sua vez, a POS aumentaria as expectativas de que um alto desempenho seria notado e recompensado. Assim, existe uma relação positiva entre a POS e as expectativas desempenho-recompensa (Eisenberger e col., 1986; Rhodes & Eisenberger, 2002; Eisenberger e col., 2004). Para além destes consequentes, encontram-se também numerosos estudos que têm examinado a relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional, como veremos no ponto seguinte.

À luz da Teoria de Apoio Organizacional, estes consequentes supra referidos contribuem para: (1) um maior desempenho quer nas tarefas que pertencem à função do trabalhador quer em outras funções que não pertencem ao papel de trabalhador (e.g. ajudar os colegas, realizar acções que protegem a organização do risco, ganhar conhecimento e competências que são benéficas para a organização), (2) redução de comportamentos de *turnover* e de absentismo e, (3) o desejo de permanecer na Organização (Eisenberger e col., 2004; Eisenberger e col., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

### 1.3. Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional

Por tudo o que já foi referido anteriormente e, de acordo com a Teoria de Apoio Organizacional, a percepção que os trabalhadores têm acerca da obrigação da Organização para com eles, conduz a um sentimento de obrigação dos trabalhadores para com a Organização (Aselage & Eisenberger, 2003). Os trabalhadores que recebem recursos de grande valor por parte da Organização (e.g. aumentos salariais, oportunidades de desenvolvimento e formação) sentem-se “obrigados”, em função da POS, a ajudar a Organização a alcançar os seus objectivos através de comportamentos como o aumento do desempenho e preocupação com o bem-estar da Organização e, conseqüentemente, menor absentismo – norma da reciprocidade (Eisenberger e col., 1986; Aselage & Eisenberger, 2003).

A **POS** tem surgido constantemente como um forte predictor e antecedente do **Empenhamento Afectivo** do trabalhador para com a organização (Eisenberger e col., 1986; Meyer e col., 2002; Rhodes & Eisenberger, 2002), sendo a relação entre a POS e o Empenhamento Afectivo aquela que tem sido mais estudada, comparativamente com as outras duas componentes do Empenhamento Organizacional (Normativo e de Continuidade). Autores encontraram uma correlação positiva significativa entre a POS e o Empenhamento Afectivo (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Rhodes & Eisenberger, 2002; Honório, 2009). Um estudo longitudinal de Rhodes, Eisenberger e Armeli (2001) constatou que a POS influencia o Empenhamento Afectivo, mas o Empenhamento Afectivo não influencia a POS. A ligação entre estes dois construtos – POS e Empenhamento Afectivo – é importante na medida em que o Empenhamento Afectivo é considerado um indicador chave da integração do trabalhador na organização (Lee & Peccei, 2007).

Na literatura, foram avançadas duas explicações principais na relação entre a POS e o Empenhamento Afectivo. A primeira e a mais dominante, apoiada por grande parte das investigações, relaciona-se com os termos da Reciprocidade e Troca Social. De acordo com esta visão, os trabalhadores que acreditam que a sua Organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, sentirão maior obrigação para com a mesma e, portanto, irão retribuir o tratamento favorável com maior lealdade e empenhamento. Assim, o Empenhamento Afectivo surge em resposta às experiências de trabalho positivas percebidas como sendo oferecidas pela organização (Lee & Peccei, 2007; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Para além disso, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel,

Lynch & Rhoades (2001) verificaram que o sentimento de obrigação medeia a relação entre a POS e o Empenhamento Afetivo. A segunda explicação é a ideia de que a POS pode ajudar a cumprir importantes necessidades socio-emocionais dos indivíduos (e.g. aprovação, estima e pertença) e, que a satisfação dessas necessidades por seu turno, aumenta a ligação afectiva dos trabalhadores e a identificação com a organização (Eisenberger e col., 1986).

Relativamente à natureza da relação (positiva ou negativa) entre a **POS** e o **Empenhamento de Continuidade**, esta permanece ainda pouco clara e, embora tenha sido demonstrado haver uma correlação entre estes dois construtos, esta não se tem revelado significativa (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Eisenberger e colaboradores (1990) encontraram uma correlação positiva entre a POS e o Empenhamento de Continuidade. Outros autores (Meyer e col., 2002; Rhodes & Eisenberger, 2002), pelo contrário, encontraram uma relação negativa entre a POS e Empenhamento de Continuidade. Possíveis explicações para estes diferentes padrões de resultados poderão ser a existência de factores mediadores não considerados ou o facto de diferentes níveis da POS terem diferentes efeitos na escala de Empenhamento de Continuidade (Shore & Tetrick, 1991). Mais recentemente, Panaccio e Vandenberghe (2009), sugerem que deve ser feita a distinção entre as componentes “alto sacrifício” e “falta de alternativas” dentro do Empenhamento de Continuidade para explicar a relação encontrada entre a POS e esta componente do Empenhamento. Deste modo, a componente “alto sacrifício” seria positivamente relacionada com a POS (como o apoio da organização é um recurso valorizado pelos trabalhadores, deve conduzir a um desejo de conservá-lo, permanecendo dentro da organização e, levando à formação de um vínculo com base nos custos de sair), enquanto a “falta de alternativas” seria negativamente relacionada (se o trabalhador se sente apoiado pela Organização, a sua auto-estima aumenta, sentindo que é atraente para potenciais empregadores, levando à percepção de que existem mais alternativas de emprego para si). Este último raciocínio é coerente com o de Shore e Tetrick (1991), segundo os quais, uma reduzida POS pode aumentar uma “negativa forma de empenhamento” reflectida no Empenhamento de Continuidade.

Embora menos significativa que a correlação entre a POS e a componente afectiva, também foi encontrada em alguns estudos, uma correlação positiva entre a **POS** e o **Empenhamento Normativo** (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Honório, 2009). De facto, como o Empenhamento

Normativo é influenciado em parte pelas pressões normativas internalizadas (Wiener, 1982), isso constitui, tal como com o Empenhamento Afectivo, uma forma de reciprocidade para com as experiências positivas de trabalho – distinção entre reciprocidade por desejo e reciprocidade por obrigação (Meyer & Allen, 1991).

Relativamente à aplicabilidade do estudo da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e o Empenhamento Organizacional a outras culturas, tem-se verificado a sua validade (e.g. Cheung, 2000; Chew & Wong, 2008), inclusivamente, para a população portuguesa (Honório, 2009). Nesta sequência, o presente estudo pretende estudar a relação entre estes dois construtos numa amostra de trabalhadores de uma organização multinacional em Portugal, distinguida como “*Great Place to Work*”.

Tendo por base a revisão de literatura efectuada, pretende-se analisar a relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e o Empenhamento Organizacional, mais especificamente, a relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e cada uma das três componentes do Empenhamento Organizacional. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores está relacionada com as três componentes do Empenhamento Organizacional.

**Hipótese 2:** O Empenhamento Afectivo tem uma relação positiva com a Percepção de Apoio Organizacional.

**Hipótese 3:** O Empenhamento de Continuidade tem uma relação negativa com a Percepção de Apoio Organizacional.

**Hipótese 4:** O Empenhamento Normativo tem uma relação positiva com a Percepção de Apoio Organizacional.

**Hipótese 5:** A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Afectivo para com a Organização.

**Hipótese 6:** A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Continuidade para com a Organização.

**Hipótese 7:** A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Normativo para com a Organização.

## **2. MÉTODO**

### **2.1. Participantes**

A amostra utilizada neste estudo é constituída por 38 colaboradores de uma Multinacional de Dispositivos Médicos, sendo 65% dos participantes do sexo feminino e 35% do sexo masculino. A faixa etária da amostra varia entre os 19 e os 50 anos ( $M=33.68$ ;  $DP=6.67$ ), tendo-se distribuído os participantes pelos seguintes grupos etários: entre os 19 e os 24 anos (5.3%); entre os 25 e os 30 anos (31.6%); entre os 31 e os 35 anos (26.3%); entre os 36 e os 40 anos (21%); entre os 41 e os 45 anos (10.5%) e entre os 46 e 50 anos (5.3%). Relativamente ao estado civil, 47.4% dos participantes são solteiros, 18.4% vivem em união de facto, 28.9% são casados e 5.3% são divorciados.

As habilitações literárias dos participantes distribuem-se da seguinte forma: 2.6% tem um nível de escolaridade até 9 anos, 10.5% tem entre 9 e 12 anos de escolaridade, 21.1% tem frequência universitária, 55.3% tem uma licenciatura e 10.5% apresenta habilitações literárias ao nível de mestrado/doutoramento. Em relação ao tempo de trabalho na organização, 5.2 % dos participantes trabalha há menos de 1 ano, 36.8% entre 1 e 3 anos; 21.2% entre 3 e 5 anos e 36.8% entre 5 e 10 anos. Para além disto, 5.3% dos participantes trabalham há menos de 1 ano na actual função, 36.8% entre 1 e 3 anos, 21.1% entre 3 e 5 anos e 36.8% entre 5 e 10 anos. Do total da amostra, 84.9% são efectivos e trabalham a tempo inteiro na organização e 15.1% são contratados e trabalhavam a tempo parcial.

A actividade profissional dos participantes na Organização distribui-se pelos departamentos da área de Gestão do Ritmo Cardíaco (28.9%), de Apoio a Clientes (23.9%), de Assistência a Departamentos (21.1%), de Gestão e Finanças (13%) de Recursos Humanos (5.3%), de Neuromodulação (2.6%), de Informática (2.6%) e Direcção Geral (2.6%).

## **2.2. Instrumentos**

### ▪ Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

Allen e Meyer (1990) construíram o Questionário de Empenhamento Organizacional com base no seu Modelo das Três Componentes: Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo. A primeira tentativa de construção de uma medida de Empenhamento Organizacional foi realizada por estes autores em 1990, cuja versão final do instrumento inclui 24 itens – 8 para cada escala de Empenhamento Organizacional. Os índices de precisão encontrados para cada escala são bastante satisfatórios: .87 para a escala de Empenhamento Afectivo (*Affective Commitment Scale*), .75 para a escala de Empenhamento de Continuidade (*Continuance Commitment Scale*) e .79 para a escala de Empenhamento Normativo (*Normative Commitment Scale*). Os 24 itens que constituem estas três escalas foram submetidos a uma análise em componentes principais, tendo-se isolado três factores que explicam, respectivamente, 58.8%, 25.8% e 15.4% da variabilidade total, respectivamente. Verifica-se que os itens apresentam uma maior saturação no factor que representa o respectivo construto, ou seja, cada item satura mais fortemente numa das três dimensões de Empenhamento Organizacional. Mais tarde, em 1993, Meyer e colaboradores apresentam uma versão revista do Questionário de Empenhamento Organizacional composta por 18 itens – 6 para cada uma das três escalas. Tanto a versão original de 1990 como a versão revista de 1993 do Questionário apresentam uma escala de resposta do tipo Likert, com 7 alternativas de resposta, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

No presente estudo, recorreu-se à aplicação deste instrumento (Allen & Meyer, 1990; Meyer e col., 1993), validado para a população portuguesa por Bruno (2007) – Questionário sobre o Empenhamento Organizacional. Nesta versão, houve o cuidado de adaptar os itens à cultura portuguesa e o cuidado de alterar os itens que estavam formulados na negativa para modo afirmativo a fim de os tornar mais explícitos e não remeter o inquirido para enganos ao assinalar as respostas. A autora optou por reduzir a escala de Likert de 7 pontos para uma escala de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo Parcialmente, 5 – Concordo Totalmente).

A versão portuguesa do Questionário do Empenhamento Organizacional<sup>4</sup> (Bruno, 2007) é composta por 26 itens. A escala de Empenhamento Afectivo é composta por 6 itens que na sua íntegra fazem parte da versão revista (Meyer e col., 1993); a escala de Empenhamento de Continuidade é composta por 7 itens, em que somente o item 12 é da versão original (Allen & Meyer, 1990) e a escala de Empenhamento Normativo é composta por 13 itens, dos quais 7 itens são relativos à primeira versão (Allen & Meyer, 1990). Relativamente aos índices de precisão, foram encontrados valores igualmente satisfatórios, com um coeficiente de *alpha de cronbach* de .86 para a escala de Empenhamento Afectivo, .78 para a escala de Empenhamento de Continuidade, .87 para a escala de Empenhamento Normativo e .89 para a Escala Total (Bruno, 2007). Mais recentemente, estudos que utilizaram esta versão (Honório, 2009; Ascensão, 2009) também corroboram satisfatórios índices de precisão – (respectivamente, .84; .84; .87; .91 e .91; .68; .86; .88).

▪ Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

O Questionário (*Survey of Perceived Organizational Support – SPOS*) desenvolvido por Eisenberger e colaboradores (1986), foi adaptado e validado para a população portuguesa por Honório (2009), tendo sido designado como Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional<sup>5</sup>. Este instrumento é composto por 36 afirmações que representam vários julgamentos avaliativos de uma organização em relação ao trabalhador e descrições de acções discricionárias que a organização poderia tomar para o beneficiar ou prejudicar (Eisenberger e col., 1986).

Mediante a aplicação desta medida de POS, os autores esperam que a evidência de que os trabalhadores formam crenças gerais sobre o empenhamento da organização possa ser indicada pela percepção do trabalhador sobre os vários julgamentos avaliativos da organização em relação a ele. Estes julgamentos avaliativos são consistentemente favoráveis ou desfavoráveis, em menor ou maior grau, e levam à expectativa de que a organização trataria o trabalhador beneficiando-o ou prejudicando-o em várias situações (Eisenberger e col., 1986).

---

<sup>4</sup> ANEXO I: Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

<sup>5</sup> ANEXO II: Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

A escala de respostas utilizada no SPOS é uma escala tipo Likert de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo parcialmente; 6 – Concordo; 7 – Concordo Totalmente).

Vários estudos têm demonstrado a precisão e a validade da medida desenvolvida por Eisenberger e colaboradores (1986) (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Estes autores (1986,) encontraram no seu estudo um elevado coeficiente de precisão (.97), bem como, Honório (2009) no seu estudo de adaptação à população portuguesa – .96. No mesmo estudo (Eisenberger e col., 1986), a análise dos resultados permitiu identificar um factor que explica 93.9% da variância comum e que pode ser considerado o factor da POS, explicando este factor 48.3% da variabilidade total, um valor bastante elevado comparativamente com o segundo e terceiro factores identificados (6.1% e 4.4%, respectivamente). Considerando o estudo de Honório (2009), 32 dos 36 itens saturam no primeiro factor identificado (>.5), ou seja, a análise efectuada em componentes principais aos dados da POS permitiu identificar um factor explicativo de 45.68% da variabilidade total.

Deste modo, é comprovada a consistência interna e a unidimensionalidade do Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional tanto na versão original (Eisenberger e col., 1986) como na versão adaptada para a população portuguesa (Honório, 2007). De referir, ainda, que nesta última versão portuguesa se optou por manter a escala de respostas utilizada na SPOS, já acima mencionada.

▪ *Ficha de Dados Pessoais*

Para a realização deste estudo exploratório, foi ainda elaborada uma Ficha de Dados Pessoais <sup>6</sup>que teve como objectivo a recolha de dados relativos a variáveis demográficas relacionadas com as dimensões em estudo, assim como a caracterização da amostra. Foram considerados os seguintes dados pessoais: Sexo, Idade, Estado Civil, Habilitações Literárias, Situação Profissional, Actividade Profissional, Tipo de Emprego (tempo inteiro, tempo parcial, contratado, efectivo ou outro), Tempo de trabalho na actual função, Tempo de trabalho na organização, Tempo total de trabalho.

Esta Ficha tinha como campos de resposta livre a Idade e a Actividade Profissional. Para todos os outros campos de preenchimento, procurou-se que os

---

<sup>6</sup> ANEXO III: Ficha de Dados Pessoais



participantes marcassem a alternativa que melhor os caracterizava, de modo a reduzir a probabilidade de erro, respostas ambíguas e pouco precisas.

### **2.3. Procedimento**

Para a realização do estudo, foi pedida autorização à Directora de Recursos Humanos da Organização através de uma carta explicativa dos objectivos da investigação em causa. Todo o processo de recolha de dados decorreu entre Janeiro e Março de 2010, tendo sido a participação no estudo voluntária, e não tendo existido qualquer sistema de recompensa.

A cada sujeito, foi entregue pessoalmente um envelope com uma carta introdutória, dois Questionários e a Ficha de Dados Pessoais a serem preenchidos. No momento da entrega fez-se um primeiro enquadramento da investigação e avaliou-se a disponibilidade para o indivíduo colaborar no estudo. A carta introdutória esclarecia o conteúdo da investigação, dos Questionários bem como a garantia de anonimato e do tratamento de dados estritamente académico. Contudo, apesar das explicações dadas aos sujeitos, alguns fizeram críticas aquando da entrega dos Questionários, nomeadamente à Ficha de Dados Pessoais, afirmando que através do preenchimento da mesma poderiam ser identificados, visto haver Departamentos que têm apenas um colaborador.

## **3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com os Questionários utilizados no presente estudo – o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional e o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional. Em primeiro lugar, e uma vez calculadas as médias e desvios-padrão, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes *alfa de cronbach* e ao cálculo dos coeficientes quando excluídos os itens (*cronbach's alpha if item deleted*) para o estudo da consistência interna, e à análise em componentes principais para os dois instrumentos de medida. Em seguida, realizou-se o estudo das relações entre cada uma das componentes do Empenhamento Organizacional e a Percepção de Apoio Organizacional através do cálculo de intercorrelações e da análise de regressão linear.

No que se refere ao Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, os índices de consistência interna foram obtidos através do cálculo do coeficiente *alfa de cronbach* (Quadro I) para o total das escalas (.80), e por escala (Empenhamento Afectivo – .87; Empenhamento de Continuidade – .75; Empenhamento Normativo – .77). Embora os índices de precisão para o total das escalas sejam inferiores aos registados por Bruno (2007) – .89 e Honório (2009) – .91, estes valores estão acima do valor recomendado por Nunnally e Bernstein (1994) – .70, sendo possível constatar uma elevada consistência interna. Por outro lado, recorrendo à análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*), verificou-se que não se obteria um índice de consistência interna superior quer na escala total (EO) quer nas três escalas correspondentes às três componentes do Empenhamento (Afectivo, Continuidade e Normativo).

Com base nos valores médios obtidos (Quadro I) verifica-se, em geral, que o Empenhamento Organizacional dos participantes é elevado, considerando que estes mesmos valores se reportam a uma escala de *Likert* de 5 pontos, e que se destaca o valor médio obtido na escala de Empenhamento Afectivo (4.11) comparativamente com os restantes que se situam entre 3.17 (Empenhamento Normativo) e 3.40 (Empenhamento Organizacional).

### Quadro I

Empenhamento Organizacional – Índices de Precisão, Médias e Desvio-Padrão (n=38)

	N de Itens	Alpha de Cronbach	Média	Desvio-Padrão
Empenhamento Organizacional (escala total)	26	.80	3.40	.38
Empenhamento Afectivo	6	.87	4.11	.61
Empenhamento de Continuidade	7	.75	3.22	.62
Empenhamento Normativo	13	.77	3.17	.49

A Análise em Componentes Principais<sup>7</sup> (ACP) permitiu identificar 5 factores. O primeiro factor explica 33.52% da variabilidade total, representado na totalidade a

---

<sup>7</sup> ANEXO IV: Tabelas de Output da Análise em Componentes Principais – Empenhamento Organizacional

dimensão de Empenhamento Afectivo, embora também se incluam neste factor os itens 7 e 9 da escala de Empenhamento de Continuidade e os itens 14 e 20 da escala de Empenhamento Normativo. O segundo factor explica 18.47%, sendo pouco discriminativo entre escalas, pois é definido por itens (>.5) da escala de Empenhamento de Continuidade (itens 8,10,12,13) e da escala do Empenhamento Normativo (15, 16, 17, 18, 21). O terceiro factor é identificado (11.81% da variabilidade) nos itens 22, 23, 25 e 26 da escala do Empenhamento Normativo, apesar de também ter um registo elevado (>.5) no item 11 referente à escala do Empenhamento de Continuidade. O quarto factor (7.62% da variabilidade) e o quinto factor (7.04% da variabilidade) são definidos, respectivamente, pelos itens 19 e 24 da escala do Empenhamento Normativo.

Este padrão de resultados parece identificar um factor “puro” (o primeiro factor) que é expressivo de uma das dimensões de Empenhamento, neste caso, do Empenhamento Afectivo, ao contrário do verificado no estudo de Bruno (2007) e Honório (2009). Para além disso, se atendermos aos factores 1, 2 e 3, identifica-se uma estrutura tri-factorial semelhante à obtida por Allen e Meyer (1990, Meyer e col., 1993). No entanto, tal como verificado por Honório (2009) não se pode afirmar que esta aproximação seja forte, pois muito poucos itens de cada uma das escalas estão relacionados a estes três factores. Por sua vez, o facto de existir um factor explicativo relacionado com itens das três escalas de empenhamento, parece identificar a dimensão de empenhamento organizacional independente das três escalas.

Para o estudo da consistência interna do Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional<sup>8</sup>, calcularam-se também os coeficientes *alpha* de cronbach. Efectuada a recodificação dos itens, obteve-se um coeficiente de .94, superior ao recomendado por Nunnally e Bernstein (1994) – .70, aproximando-se dos valores registados no estudo original – .97 (Eisenberger e col., 1986) e no estudo de Honório (2009) – .96, e revelando um elevado índice de precisão. Efectuou-se, ainda, a análise por exclusão de itens (*cronbach's alpha if item deleted*), verificando-se que não se obteria um índice de precisão superior.

A análise dos valores médios obtidos para a escala de Percepção de Apoio Organizacional permite verificar que, de modo geral, a POS da amostra é elevada (M=

---

<sup>8</sup> ANEXO V: Índices de Precisão, Valor médio e desvio-padrão registado no Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional – Escala de *Likert* de 7 pontos

4.89; DP=.65), tendo em conta que os valores se reportam a uma escala de Likert de 7 pontos.

Recorrendo à Análise em Componentes Principais<sup>9</sup>, foi possível identificar um factor explicativo de 33,52% da variabilidade total em que satura 26 dos 36 itens da escala (>.5), o que parece estar de acordo com a análise efectuada por Honório (2009), embora no seu estudo a autora tenha identificado um factor com uma percentagem explicativa da variabilidade total superior (45.68%).

Com o intuito de confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas, i.e, estudar a relação entre a POS e cada uma das componentes de Empenhamento Organizacional, foram analisadas as correlações entre as variáveis em estudo. Para tal, foram verificadas as condições de aplicação, ou seja, se as variáveis seguiam uma distribuição normal. O teste de normalidade de cada uma das variáveis permitiu verificar que apresentavam uma distribuição normal, tendo sido verificados os valores Kurtosis, Skewness, Shapiro-Wilk (N da amostra inferior a 50) e analisados os gráficos da normalidade. Encontradas as condições de normalidade, procedeu-se então à análise das correlações entre as variáveis (Quadro II).

### **Quadro II**

Correlações entre Percepção de Apoio Organizacional e cada componente de Empenhamento Organizacional (n=38)

	Percepção de Apoio Organizacional	
Empenhamento Afectivo	Pearson	.503**
	Sig.	.001
Empenhamento de Continuidade	Pearson	-.292
	Sig.	.075
Empenhamento Normativo	Pearson	.120
	Sig.	.474

\*\* . Correlação significativa  $p < .01$

Atendendo à **Hipótese 1** (*A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores está relacionada com as três componentes do Empenhamento Organizacional*), esta parece ser parcialmente corroborada, uma vez que se verifica

<sup>9</sup> ANEXO VI: Tabela de Output da Análise em Componentes Principais – POS

apenas uma correlação significativa ( $<.01$ ) entre a POS e a escala de Empenhamento Afectivo. Contudo, poder-se-á afirmar que estes resultados estão de acordo com o que refere a literatura, i.e, existe uma relação entre a Percepção de Apoio Organizacional que os trabalhadores têm e o seu Empenhamento para com a Organização (Pannaccio & Vandenberghe, 2009).

Os coeficientes de correlação obtidos confirmam a **Hipótese 2** (*O Empenhamento Afectivo tem uma relação positiva com a Percepção de Apoio Organizacional*), pois verifica-se uma correlação positiva e significativa ( $p<.01$ ) entre a escala da POS e a escala de Empenhamento Afectivo ( $r = .503$ ), comparativamente com as correlações das escalas de Empenhamento de Continuidade ( $r = -.292$ ) e Normativo ( $r = .120$ ). Estes resultados vão ao encontro do que é referido na literatura, que aponta para uma correlação positiva e significativa entre a POS e o Empenhamento Afectivo (Eisenberger e col., 1990; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Rhodes & Eisenberger, 2002).

Embora a natureza da relação entre a dimensão de Empenhamento de Continuidade e a POS seja pouco clara na literatura, é referida a existência de uma correlação não significativa entre estes dois construtos (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Esta relação está, assim, de acordo com os resultados obtidos na presente investigação ( $r = -.292$ ) e, parcialmente com a **Hipótese 3** (*O Empenhamento de Continuidade tem uma relação negativa com a Percepção de Apoio Organizacional*), uma vez que se verifica uma correlação negativa e não significativa entre as duas variáveis.

Por fim, a correlação obtida entre a POS e a escala de Empenhamento Normativo ( $r = .120$ ) parece confirmar a **Hipótese 4** (*O Empenhamento Normativo tem uma relação positiva com a Percepção de Apoio Organizacional*), embora esta correlação não seja significativa.

Com o objectivo de testar a **Hipótese 5** (*A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Afectivo para com a Organização*), a **Hipótese 6** (*A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento de Continuidade para com a Organização*) e a **Hipótese 7** (*A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Normativo para com a Organização*) submeteram-se os dados a uma análise de regressão linear para procurar explicar o tipo de relação existente entre as variáveis em

estudo, i.e, a relação entre a variável independente (POS) e as variáveis dependentes (dimensões de Empenhamento Organizacional). Os 3 modelos propostos para a regressão linear pretendem prever que a POS tem influência sobre cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional.

Para proceder à análise da regressão linear<sup>10</sup> dos dados, verificou-se se as condições necessárias para realizar a análise estavam satisfeitas relativamente a cada um dos 3 modelos propostos. Observaram-se, ainda, os diagramas de dispersão que permitiram verificar a linearidade das relações.

Primeiramente, procedeu-se à análise de regressão linear para testar o tipo de relação entre **POS e Empenhamento Afectivo**, observando-se a qualidade do ajuste do modelo, simbolizado pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Este coeficiente é interpretado como a proporção da variação de Empenhamento Afectivo explicado pela presença da variável POS. O valor obtido (.25) parece indicar uma relação linear baixa, ou seja, o modelo tem pouca capacidade preditiva uma vez que o coeficiente de determinação que varia entre 0 e 1 e a qualidade do ajuste, é tanto maior quanto mais  $R^2$  se aproximar de 1. No entanto, a análise da variância apresenta resultados significativos, parecendo demonstrar que a POS contribui significativamente para a explicação do Empenhamento Afectivo, constituindo-se o modelo como contribuindo adequadamente para a explicação desta componente do Empenhamento. Adicionalmente, o teste dos coeficientes parciais que nos permitem obter a medida em que a variável independente em estudo (POS) influencia a variável dependente (Empenhamento Afectivo), é também significativo ( $B=.48$ ,  $p=.001$ ). Desta forma, os trabalhadores que sentem que a organização os apoia e se preocupa com o seu bem-estar, vão retribuir esse tratamento favorável com maior empenhamento (Lee & Peccei, 2007).

O padrão de resultados da regressão linear para a relação entre a **POS e Empenhamento de Continuidade** revela um coeficiente de determinação baixo ( $R^2=.09$ ), explicando 9% da qualidade do ajuste do modelo, e revelando ser um modelo com muito pouco poder explicativo. A análise das restantes estatísticas parece revelar, no entanto, que este é um modelo marginalmente significativo ( $B=-.28$ ,  $p=.075$ ). Deste modo, a POS parece ter um carácter preditivo do Empenhamento de Continuidade, apesar de não ser mais fraco em relação à dimensão afectiva.

---

<sup>10</sup> ANEXO VII: Tabelas de Output de regressão linear e de verificação das condições para esta análise.

A análise da regressão linear para a relação entre a **POS** e **Empenhamento Normativo** traduziu o  $R^2$  mais baixo das três dimensões ( $R^2=.01$ ). Este coeficiente tende a revelar o modelo como pouco ou nada explicativo. Por outro lado, a análise da variância demonstra que o modelo não é significativo ( $B=.09, p=.474$ ), ao contrário do que acontece nas regressões lineares efectuadas entre a POS e as outras duas dimensões do Empenhamento Organizacional.

Os resultados das regressões lineares, parecem corroborar as Hipóteses 5, 6 e refutar a Hipótese 7, pois evidencia-se a existência de uma relação funcional entre a Percepção de Apoio Organizacional e as dimensões do Empenhamento Afectivo e de Continuidade, não sendo o mesmo evidente em relação à dimensão Empenhamento Normativo. Assim, no presente estudo só se poderá inferir que a POS contribui significativamente para as dimensões afectiva e de continuidade. De acordo com a literatura, o Empenhamento Afectivo é a dimensão mais explicada pela variável POS, em relação às restantes dimensões do Empenhamento Organizacional (Meyer e col., 2002; Rhodes & Eisenberger, 2003; Chew & Wong, 2008). Estes resultados parecem corroborar o que é referido pelo modelo de apoio organizacional (e.g. Eisenberger e col., 1986), isto é, que a POS é um antecedente do Empenhamento Afectivo do trabalhador para com a organização.

A análise da regressão linear permite, ainda, constatar que embora o modelo tenha valores baixos no que respeita à previsão, a variável POS parece ser uma variável preditiva e, de forma significativa, das dimensões de Empenhamento Afectivo e de Continuidade, o que difere do estudo de Honório (2009), em que a POS é considerada como preditora das três dimensões do Empenhamento Organizacional. No presente estudo, apesar de não se verificar esta predição em relação ao Empenhamento Normativo, os resultados, em geral, parecem estar de acordo com o que o modelo de apoio organizacional refere, i.e., a Percepção de Apoio Organizacional é identificada como sendo um dos antecedentes do Empenhamento Organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger e col., 2004).

#### **4. CONCLUSÕES**

Neste capítulo, destacam-se os resultados obtidos no presente estudo exploratório, sendo referidas algumas limitações, bem como reflexões sobre futuras linhas de investigação e contributo para as práticas de gestão de recursos humanos.

Tal como referido anteriormente, esta investigação foi conduzida numa Organização eleita pelo *Great Places to Work Institute*® como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal pela quinta vez consecutiva. Os instrumentos subjacentes a esta eleição avaliam cinco dimensões (a Credibilidade, o Respeito, a Imparcialidade, o Orgulho e a Camaradagem) que o Colaborador sente relativamente à Organização e respectiva cultura, nomeadamente ao nível demográfico, dos benefícios e das condições proporcionadas aos Colaboradores. Esta Organização foi ainda alvo de outro estudo, onde se verificou que os colaboradores manifestavam elevados níveis de Satisfação Profissional e de Qualidade de Vida no Trabalho (Oliveira, 2009). Embora estas avaliações não envolvam directamente a Percepção de Apoio Organizacional e o Empenhamento Organizacional, espera-se que numa Organização que representa um dos melhores locais para se trabalhar, e onde se encontram elevados níveis de satisfação profissional e de qualidade de vida no trabalho, os colaboradores tenham uma elevada percepção de apoio por parte da organização e, conseqüentemente, retribuam esse apoio com maior empenhamento.

No mesmo sentido e, de acordo com Teoria da Troca Social (Eisenberger e col., 1986), espera-se que a Percepção de Apoio Organizacional tenha efeitos directos no Empenhamento Organizacional dos trabalhadores, i.e., que a percepção que os trabalhadores têm que a organização os apoia, preocupando-se com o seu bem-estar e valorizando-os, leve a que estes, de acordo com a norma da reciprocidade (Levinson, 1965), retribuam o tratamento favorável, revelando um maior Empenhamento Organizacional.

Com o objectivo de contribuir para a análise da relação entre a POS e cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional, foram formuladas hipóteses de investigação que pretendiam analisar a relação entre as variáveis e inferir sobre a sua possível relação de causalidade. Recorrendo à análise de correlações, foi possível constatar que as três dimensões do Empenhamento Organizacional desenvolvidas por Allen e Meyer (1990) estão relacionadas com a POS, apesar de só a dimensão afectiva estar significativamente correlacionada, o que parece evidenciar que na Organização em



causa, os colaboradores sentem que a mesma os apoia e respeita, confiam nos seus superiores e, desta forma, encontram-se satisfeitos e realizados no trabalho. Adicionalmente, recorrendo à regressão linear, foi possível verificar que a POS parece levar ao desenvolvimento do Empenhamento Afectivo e do Empenhamento de Continuidade, o mesmo não sucedendo com o Empenhamento Normativo, o que pode relacionar-se com o facto de mais de metade dos colaboradores terem um tempo de permanência na Organização inferior a 5 anos, não estando totalmente identificados com a Organização, de modo a sentir o dever de permanecer nesta.

No decorrer do estudo empírico, alguns procedimentos ou obstáculos restringiram o processo de investigação, limitações que devem ser tidas em conta em futuros estudos. O facto do autor da presente investigação se encontrar a estagiar no Departamento de Recursos Humanos da organização, poderá ter constituído uma limitação à mesma, apesar de em todos os momentos ter sido reiterada a confidencialidade dos participantes e referir-se que a investigação tinha somente fins académicos. Este aspecto foi notório na renitência que os colaboradores demonstraram em participar, bem como nos comentários que fizeram no momento da entrega e devolução dos questionários, o que pode levar a inferir que parece não ter sido claro para os participantes a distinção de papéis, entre o ser “colaborador” da organização e ser estagiário na mesma.

Os aspectos metodológicos também podem ser considerados uma limitação. As respostas dadas pelos colaboradores acerca das afirmações presentes em cada instrumento poderão dever-se às percepções concebidas pelos participantes e não às dimensões em estudo. Por outro lado, o facto de a amostra ter sido recolhida numa organização classificada como “*Great Place to Work*”, onde foram também identificados elevados níveis de satisfação, poderá ter influenciado as respostas dadas pelos participantes, levando-os a responder no sentido favorável por parte da organização em relação aos colaboradores. Nesta sequência, talvez fosse interessante proceder-se a este mesmo estudo recorrendo a outros instrumentos de medida.

Outra limitação poderá dever-se ao facto de se tratar de um estudo transversal, uma vez que a informação de todas as variáveis foi recolhida ao mesmo tempo, o que apenas permitiu caracterizar a população alvo num dado momento. O método de regressão linear utilizado possibilitou analisar uma relação de causalidade indicativa, não permitindo afirmar com certeza que esta relação seja nesse sentido. Assim, um estudo longitudinal teria possibilitado que a POS e o Empenhamento Organizacional

fossem medidas repetidas ao longo do tempo, permitindo observar possíveis mudanças nestas e nas relações entre estas.

Encontram-se também limitações no que respeita à amostra dos participantes. Por se tratar de um estudo de carácter exploratório e dado a reduzida dimensão da amostra (n=38), não é possível generalizar-se os resultados, devendo as sugestões ser analisadas com cuidado. Por outro lado, a média de idades dos participantes (33.68) caracteriza a amostra como sendo jovem, estando numa fase de desenvolvimento das suas carreiras com responsabilidades e objectivos de vida diferentes, porventura mais ambiciosos e especialmente atentos a possíveis alternativas de emprego, o que poderá afectar, de forma indirecta, o Empenhamento Organizacional. Assim sendo, para uma melhor análise da relação entre a POS e o Empenhamento Organizacional, recomenda-se o estudo com amostras de maior dimensão e com maior abrangência nas idades dos participantes.

Identificadas as limitações do presente estudo, sugerem-se futuras investigações. Desde logo, seria interessante comparar os resultados obtidos com outros de organizações pertencentes a outros sectores do mercado. Seria também pertinente um estudo mais aprofundado do Empenhamento de Continuidade e do Empenhamento Normativo para compreender melhor o tipo de relação que estes têm com a POS e o que a influencia, visto serem as dimensões menos estudadas. Por outro lado, para além da variável POS, poderiam ser realizados estudos com outras variáveis antecedentes do Empenhamento Organizacional, que são referidas na literatura como tendo relações com o empenhamento dos trabalhadores para com a organização – e.g. liderança, ambiguidade e conflito de papéis – e que têm em comum o facto de serem variáveis de experiências de trabalho. Da mesma forma, o desenvolvimento do estudo dos antecedentes da POS, em especial, entre as práticas de recursos humanos, a POS e o Empenhamento Organizacional poderá ajudar a perceber como aumentar o empenhamento dos colaboradores nas organizações. Embora as variáveis demográficas (idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização) desempenhem um papel relativamente secundário no desenvolvimento do Empenhamento Organizacional, seria importante o controlo das mesmas, para o estudo da relação mais pura entre POS e Empenhamento Organizacional.

Actualmente, torna-se cada vez mais saliente a necessidade de se dar importância à relação trabalhador-organização. Ao estudar as variáveis Empenhamento Organizacional e Percepção de Apoio Organizacional, pretende-se dar um lugar de destaque a essa relação e à troca existente nesta, uma vez que trabalhadores empenhados serão trabalhadores mais produtivos para as organizações. Deste modo, espera-se encontrar cada vez mais nas organizações a preocupação em implementar práticas de recursos humanos orientadas para aumentar o empenhamento organizacional dos trabalhadores. Por sua vez, para que o aumento do empenhamento seja possível, é importante que as organizações estejam sensibilizadas para o facto da Percepção do Apoio Organizacional ser um importante predictor do Empenhamento Organizacional, como demonstrado por diversos estudos (e.g. Pannaccio & Vandenberghe, 2009; Shore & Tetrick, 1991; Rhodes & Eisenberger, 2002). Assim, nas organizações deve estudar-se a forma como as empresas são percebidas pelos trabalhadores, i.e., se são percebidas como os apoiando e valorizando ou não.

Considerando que existem ainda poucos estudos para a população portuguesa sobre a relação entre Empenhamento Organizacional e POS, espera-se que o presente estudo seja uma mais valia para o tipo de investigação em causa. Teve-se como objectivo contribuir com mais um estudo exploratório de forma a clarificar a relação entre a POS e Empenhamento Organizacional, chamando a atenção para a reciprocidade existente na relação trabalhador-organização. O facto é que nos últimos anos, a natureza da relação trabalhador-organização tem mudado, no meio de *downsizing*, fusões e aquisições. As ligações contratuais do trabalhador à organização mudaram de contratos, preferencialmente sem termo, para contratos com termo e temporários. Estas alterações têm marcado fortemente a relação entre trabalhadores e organizações. Apesar deste contexto de grande mobilidade, propício ao *turnover*, o facto é que a Percepção de Apoio Organizacional que os trabalhadores têm, poderá constituir-se como um factor decisivo para o seu empenhamento na organização e, conseqüentemente, um melhor desempenho global da própria organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 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. (2001). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behaviour, 62*, 511-515.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- 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.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour, 24*, 491-509.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Cheung, C. K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality, 28*(2), 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*(3), 692-700.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *The Academy of Management Journal, 36*(05), 1140-1157.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 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., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology 82*(5), 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*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. (pp. 206-225). Oxford: Oxford University Press.

- 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*(3), 565-573.
- Honório, C. (2009). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário*. Tese de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality, 12*(1), 159-174.
- 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.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 1057-1075.
- Makanjee, C. R., Hartzel, 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*(2), 171-194.

- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., 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.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour, 61*, 20-52.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*(3), 512-526.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387-401.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.

- Oliveira, J. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment, and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 224-236.
- 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.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 65*, 157-177.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea, 8* (1), 151-177.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 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*(5), 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*(5), 774-780.

Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection?. *Human Relations, 50*(6), 727-749.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

## QUESTIONÁRIO SOBRE O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O questionário sobre o empenhamento organizacional tem como objectivo estudar os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Obrigada pela sua colaboração

## Instruções

Este questionário consiste num conjunto de afirmações sobre os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham.

Considere somente o que sente sobre a organização onde trabalha. Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização ..... 1 2 3 4 5
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus ..... 1 2 3 4 5
3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização ..... 1 2 3 4 5
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização ..... 1 2 3 4 5
5. Esta organização tem para mim um grande significado ..... 1 2 3 4 5
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização ..... 1 2 3 4 5
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização ..... 1 2 3 4 5
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora ..... 1 2 3 4 5
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo ..... 1 2 3 4 5
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização ..... 1 2 3 4 5
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego ..... 1 2 3 4 5
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho ..... 1 2 3 4 5
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado ..... 1 2 3 4 5

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 14.** Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização ..... 1 2 3 4 5
- 15.** Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização ..... 1 2 3 4 5
- 16.** Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela ..... 1 2 3 4 5
- 17.** Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização ..... 1 2 3 4 5
- 18.** Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização ..... 1 2 3 4 5
- 19.** As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras ..... 1 2 3 4 5
- 20.** Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias ..... 1 2 3 4 5
- 21.** Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade ..... 1 2 3 4 5
- 22.** Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização ..... 1 2 3 4 5
- 23.** Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização ..... 1 2 3 4 5
- 24.** Esta organização merece a minha lealdade ..... 1 2 3 4 5
- 25.** Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham ..... 1 2 3 4 5
- 26.** Sinto-me em dívida para com a minha organização ..... 1 2 3 4 5



1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
6. A Organização ignoraria qualquer reclamação feita por mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A Organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afectam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A Organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A Organização está disposta a esforçar-se, de forma a apoiar-me no desempenho da minha função no melhor das minhas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A Organização não iria compreender a minha ausência devido a um problema pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se a Organização encontrasse uma forma mais eficiente de realizar o meu trabalho, substituir-me-ia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bastaria uma pequena diminuição ao nível do meu desempenho para a Organização me querer substituir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A Organização julga que tem pouco a ganhar em ter-me como colaborador(a) durante o resto da minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A Organização concede-me poucas oportunidades de progressão na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não se aperceberia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a Organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Se a Organização tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
23. A Organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A Organização acha que contratar-me foi definitivamente um erro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A Organização tem orgulho no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A Organização preocupa-se mais em obter lucros do que comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. A Organização crê que qualquer pessoa poderia desempenhar o meu trabalho tão bem como eu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. A Organização não está preocupada em pagar-me o que eu mereço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Se a minha função fosse eliminada, a Organização preferiria despedir-me a transferir-me para uma nova função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ficha de Dados Pessoais

Sexo: Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### Estado Civil:

Solteiro/a  União de Facto  Casado/a  Divorciado/a  Viúvo/a

Actividade Profissional : \_\_\_\_\_

### Habilitações Literárias:

Até 9 anos de escolaridade

9 – 12 anos de escolaridade

Frequência Universitária

Licenciatura

Mestrado / Doutoramento

### Emprego:

A tempo inteiro

A tempo parcial

Efectivo

Contratado

Outro (Qual \_\_\_\_\_)

### Há quanto tempo trabalha na actual função?

0-6 meses  6-12 meses  1-2 anos  2-3 anos

3-5 anos  5-10 anos  + de 10 anos

### Há quanto tempo trabalha na actual organização?

0-6 meses  6-12 meses  1-2 anos  2-3 anos

3-5 anos  5-10 anos  + de 10 anos

### Há quanto tempo trabalha (em geral)?

0-6 meses  6-12 meses  1-2 anos  2-3 anos

3-5 anos  5-10 anos  + de 10 anos

**Obrigado pela sua colaboração!**



**Índices de Precisão, Valor médio e desvio-padrão registado no Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional – Escala de *Likert* de 7 pontos.**

**Scale: Percepção de Apoio Organizacional**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,937	,938	36

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
POSFINAL_REC_2	38	3,72	5,97	4,8940	,64520
Valid N (listwise)	38				

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.	170,7895	527,738	,307		,937
POS2_REC	171,6053	494,732	,684		,934
POS3_REC	171,6579	501,799	,520		,936
A Organização tem em grande consideração os meus objectivos e valores.	171,2105	507,414	,711		,934
A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença.	170,7895	532,982	,134		,938
POS6_REC	170,9737	506,675	,613		,935
POST7_REC	171,5789	502,629	,623		,934

A Organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema.	170,8421	523,866	,402.	,936
A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.	170,8684	521,415	,520.	,936
A Organização está disposta a esforçar-se, de forma a apoiar-me no desempenho da minha função no melhor das minhas capacidades.	170,8421	508,677	,666.	,934
POS11_REC	171,1316	516,658	,398.	,937
POS12_REC	171,8158	517,992	,322.	,938
A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.	171,0263	526,405	,241.	,938
POS14_REC	171,1053	511,664	,489.	,936
POS15_REC	171,1053	509,826	,588.	,935
POS16_REC	171,8421	491,974	,666.	,934
POS17_REC	171,5789	491,548	,727.	,933
A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.	171,6316	513,915	,485.	,936
POS19_REC	171,3158	511,141	,549.	,935
A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	171,1316	515,036	,526.	,935
A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	171,2105	498,387	,677.	,934
POS22_REC	171,0000	505,568	,612.	,935
POS23_REC	170,9474	507,781	,600.	,935
Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.	171,5263	514,688	,486.	,936
A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.	171,1842	513,181	,567.	,935
POS26_REC	169,9211	524,021	,390.	,937

A Organização tem orgulho no meu trabalho.	171,0526	507,727	,733 .	,934
POS28_REC	172,4211	505,548	,459 .	,937
A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.	171,3421	525,042	,249 .	,938
Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário.	172,1316	514,982	,430 .	,936
POS31_REC	171,6053	502,894	,641 .	,934
POS32_REC	171,9211	501,426	,590 .	,935
A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).	171,5526	515,281	,449 .	,936
POS34_REC	171,1842	507,019	,582 .	,935
A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.	171,5789	504,683	,662 .	,934
Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.	171,0263	508,837	,657 .	,934