



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**CUMPRIR PARA ALÉM DO DEVER  
A IMPORTÂNCIA DAS PERCEÇÕES DE SUPORTE NO COMPROMISSO  
ORGANIZACIONAL**

**Lígia Fernandes – n.º 29217**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Orientador:**

**Professor Doutor João Vieira da Cunha**

Lisboa

Junho de 2014

**ÍNDICE:**

	Página
1. Enquadramento teórico.....	5
1.1. Suporte Organizacional.....	5
1.2. Compromisso Organizacional.....	7
2. Metodologia.....	10
Tipo de estudo .....	10
Amostra.....	10
Procedimento.....	12
Medidas .....	
3. Resultados	
Qualidades métricas das escalas	
Correlação entre variáveis	
Teste das hipóteses	
4. Discussão e Conclusões	
5. Referências bibliográficas.....	13

## ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 1 Consistência Interna da Escala de Compromisso Organizacional.....	8
Tabela 2 Graduação da escala tipo Likert utilizada .....	9

## Lista das abreviaturas

CO – Comportamento Organizacional

PSO – Perceção de Suporte Organizacional

FAP – Força Aérea Portuguesa

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

## **INTRODUÇÃO**

A dinâmica de um mundo permanentemente ligado, em constante mudança e a crise económica que nos últimos anos se tem feito sentir, tem levado à redefinição de papéis não só dos recursos humanos como também das próprias organizações. Nunca, como agora, se estudou tanto as atitudes dos trabalhadores e o comportamento organizacional. Fenómenos que eram, até então, estudados apenas do ponto de vista académico, começam a suscitar o interesse de empresas e organizações, na medida em que são hoje consideradas vitais para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentada. Numa lógica de racionalização, proporcionada pelo período de contração que as empresas atravessam, torna-se necessário potencializar o capital humano existente.

Neste contexto, o Compromisso Organizacional (CO) reveste-se de particular interesse, acima de tudo pela sua importância no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, fator de elevado interesse para o desenvolvimento de práticas efetivas e eficientes de recursos humanos e como indicador de retenção ou de fidelização organizacional. Colaboradores comprometidos são, hoje em dia, considerados peças-chave para o sucesso organizacional. Este trabalho pretende estudar qual a relação entre o compromisso organizacional e o suporte promovido pela organização. Será que quando os trabalhadores percebem que têm suporte da organização isso terá uma influência positiva no seu nível de compromisso?

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. Este primeiro, onde após uma breve introdução se irá proceder ao enquadramento teórico dos constructos em análise; o segundo capítulo, dedicado a explicar a metodologia utilizada o terceiro, onde serão apresentados os resultados empíricos e o quarto onde serão vertidas as principais conclusões e limitações do estudo, bem como sugestões para investigações futuras.

### **Enquadramento teórico**

Diversos estudos têm demonstrado a relação existente entre o suporte organizacional e o compromisso organizacional nas suas diferentes dimensões.

#### **1. Suporte Organizacional**

A teoria do suporte organizacional tal como foi desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa em 1986 defende que a percepção do suporte organizacional (PSO) é o conjunto de crenças globais desenvolvidas pelo colaborador sobre a extensão em que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar.

De acordo com estes autores, a percepção que os colaboradores têm do suporte prestado pela organização está relacionado com a tendência que estes têm de a “humanizar” (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986). Levinson (cit. Eisenberger *et al*, 1986) faz notar que as ações cometidas por agentes<sup>1</sup> da organização são muitas vezes entendidas como intenções da própria organização e não como ações imputáveis apenas a quem as comete. Este autor defende que esta “humanização” é, de certa forma, encorajada por parte da organização por três vias: pela responsabilidade legal, moral e financeira que esta detém sobre os que a compõe; pelas políticas, normas e cultura organizacional que determinam e dão continuidade a certos comportamentos; e, por último, pelo poder que certos agentes têm sobre os colaboradores, enquanto individualmente. Estas assunções levam o colaborador a entender o tratamento favorável ou desfavorável que recebem da organização como um indicador que esta os favorece ou desfavorece. Posto isto, é legítimo supor que porquanto atuam como agentes da organização, o tratamento favorável que agentes de chefia tiverem para com os seus colaboradores poderá contribuir para o aumento dos níveis de percepção de suporte organizacional. A força desta relação está diretamente relacionada com o grau em que os colaboradores identificam estes agentes com a organização ou se, por outro lado, entendem as suas ações como idiossincráticas (Rhoades & Eisenberger:2002).

### Consequentes do Suporte Organizacional

O suporte organizacional e as suas percepções por parte dos colaboradores têm sido relacionados com diversos fatores, tais como satisfação laboral, envolvimento, performance ou intenções de saída (Witt, 1991; George, 1989; George & Brief, 1992, Nye & Witt, 1993 in Rhoades & Eisenberger, 2002)

Diversos estudos realizados ao longo dos últimos anos têm também relacionado as PSO com as diversas dimensões do CO (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993 in Meyer & Allen, 1997). Algumas pesquisas levadas a cabo com colaboradores recentemente contratados,

---

<sup>1</sup> Os autores distinguem entre agentes e colaboradores das organizações. O agente é aqui entendido como alguém a quem é reconhecida legitimidade no seio da organização enquanto o colaborador é visto como uma pessoa, em termos individuais.

sugerem a existência de uma ligação forte entre as PSO e o compromisso afetivo. Estes estudos demonstram que colaboradores recém-contratados, que se sentem, nos primeiros meses de trabalho, apoiados pela organização desenvolvem um compromisso afetivo particularmente forte (Allen & Meyer; Jones cit Meyer & Allen, 1997). Uma outra perspectiva, baseada na norma da reciprocidade, afirma que a PSO cria nos colaboradores um sentimento de bem-estar organizacional (Eisenberger *et al* cit Rhoades & Eisenberger, 2002). Um exemplo particularmente interessante é o do estudo de Sanchez, Korbin & Viscarra (cit Meyer & Allen, 1997) realizado com as vítimas do furacão Andrew, em 1992. O estudo demonstrou que as vítimas que tinham recebido apoio básico das suas entidades patronais, como por exemplo, ajuda na reconstrução das casas, alimentação ou apoio financeiro, demonstraram um aumento, a longo prazo, dos seus níveis de compromisso afetivo. Espera-se assim, que as PSO potenciem o compromisso de tipo afetivo do colaborador em relação à empresa por si “humanizada” num sentido de troca direta em que ambos cuidam um do outro (Foa & Foa, cit Rhoades & Eisenberger, 2002), e em que este vê colmatadas as suas necessidades socio emocionais de afiliação e suporte emocional. Este tipo de necessidades produz, de acordo com Eisenberger (Eisenberger *et al* cit Rhoades & Eisenberger, 2002) um forte sentido de pertença à organização imprimindo no colaborador um sentido de pertença, contribuindo, desta forma, para o aumento do seu significado enquanto membro de uma determinada cultura organizacional. Para além do compromisso afetivo, outros estudos (procurar referências destes estudos) avançam também a hipótese de as PSO estarem correlacionadas de forma negativa com o compromisso calculativo pois diminuem a sensação de aprisionamento que ocorre quando os colaboradores se veem obrigados a permanecer na organização devido aos elevados custos que a sua saída lhes poderá trazer.

## **2. Compromisso Organizacional**

O compromisso organizacional (CO) começou a ser estudado, enquanto constructo, na década de 80. A sua definição não é linear, nem unânime. Embora haja alguns fatores comuns à maioria das definições, tais como a identificação (do indivíduo com a organização), o estado psicológico ou de espírito, a ligação, o laço ou a atitude, o CO continua a ter várias interpretações. Apesar desta multiplicidade de conceitos, é um conceito amplamente estudado por académicos das áreas da psicologia das organizações, da gestão ou dos recursos humanos pois avança possíveis explicações para questões organizacionais tão variados como o

absentismo, os níveis de desempenho ou de satisfação com o trabalho, as intenções de saída, entre outros.

De uma forma mais geral, algumas definições apontam o compromisso como uma obrigação que restringe a liberdade de ação de um indivíduo (Oxford English Dictionary, 1969) ou como um estado (psicológico) no qual o indivíduo se encontra obrigado e fica ligado a crenças que sustentam as atividades do seu próprio envolvimento, como sustenta Salancik (cit. Meyer & Allen, 1991).

No que diz respeito ao CO, uma das primeiras definições, avançada por Becker, em 1960, afirmava que o compromisso surgia quando um indivíduo, juntava interesses exteriores a uma determinada linha de ação. Esta definição, pode considerar-se o ponto de partida para o estudo do CO. Mowday e seus colaboradores (cit. Meyer e Herscovitch, 2001) definem-no como a força de identificação de um indivíduo, bem como o seu envolvimento com uma determinada organização. Estes autores defendem o CO como sendo um constructo unidimensional.

O'Reilly & Chatman, (cit. Meyer e Herscovitch, 2001) introduziam, pela primeira vez, a noção de multidimensionalidade do CO, afirmando que este era uma ligação psicológica à organização, sentida por um indivíduo e que refletia o grau em que este interiorizava as características da organização. Os autores sustentavam esta multidimensionalidade em três aspetos: aceitação, em que o CO era encarado como um envolvimento para obtenção de recompensas instrumentais e extrínsecas. Identificação, entendida como uma ligação baseada num desejo de afiliação à organização e internalização que sustenta um envolvimento afirmado na congruência entre os valores do indivíduo e os da organização. O conceito começou, assim, a afastar-se das teorias unidimensionais para dar lugar às teorias multidimensionais que prevaleceriam até hoje e das quais Allen e Meyer foram os grandes impulsionadores.

Para estes últimos, o CO é um “*mind-set*” ou estado psicológico que diz respeito à relação que um indivíduo estabelece com a organização. É com base no trabalho destes autores que se desenvolve o presente estudo.

O modelo de Allen e Meyer (1990) propõe uma abordagem tridimensional segundo a qual o CO assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa. De acordo com estes autores, os colaboradores de uma organização podem desenvolver com esta relações de carácter emocional, isto é um forte desejo de permanência (dimensão afetiva), de necessidade, pretende manter-se pois sairia muito prejudicado caso saísse (dimensão calculativa) ou de dever moral, isto é deve muito à organização e sentir-se-ia mal se a abandonasse (dimensão normativa). Ainda segundo estes autores, um colaborador pode



experienciar cada um destes tipos de CO, e em diferentes graus de intensidade, pois estes desenvolvem-se em determinadas condições e fruto de determinados fatores e isso fará com que se desenvolvam, também, determinados padrões de comportamentos. Apesar de este modelo pressupor uma independência entre as suas três dimensões, vários estudos sugerem a existência de relações entre si, nomeadamente no que diz respeito ao compromisso afetivo e normativo.

Com base no enquadramento teórico descrito anteriormente, o objetivo deste estudo é o de analisar a influência que o Suporte Organizacional pode exercer sobre o Compromisso Organizacional, nas suas três dimensões, estabelecendo-se, para o efeito, a seguinte hipótese de investigação: *espera-se encontrar uma relação entre a percepção de suporte e as três dimensões do compromisso organizacional*. Nesta perspetiva estabeleceram-se três hipóteses de investigação, nomeadamente:

Hipótese 1:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso afectivo.

Hipótese 2:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso calculativo.

Hipótese 3:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso normativo.

## METODOLOGIA

### Contexto do estudo

O CO tem vindo a ser estudado em contextos militares nas últimas décadas. Paul Gade (2013) enfatiza a importância que o CO tem em organizações militares e sustenta também a importância do uso do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) nestes contextos. Apesar de a maior parte dos estudos conduzidos em contexto militar se limitem a estabelecer correlações entre as diferentes componentes do compromisso, recentemente, Gade, Tiggler e Schum (2003) realizaram estudos que comparam estas diferentes dimensões com as intenções de saída, a motivação grupal ou a prontidão para destacamentos e missões. Uma instituição de cariz militar é forjada com base numa cultura organizacional muito forte, subordinada a valores únicos e assente num conjunto de regras e princípios muito próprios. Estas características moldam, de forma indelével, os homens e as mulheres que servem nas suas fileiras. A Força Aérea Portuguesa (FAP) não é alheia a estas questões. A importância deste tema foi claramente assumida pela organização como se pode depreender das palavras do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) aquando da sua tomada de posse, em 2011 quando este afirma que “ as [suas] prioridades serão, naturalmente, a missão da Força Aérea e as pessoas que nela servem (...) porque são as pessoas que constituem o recurso mais valioso e decisivo ao cabal cumprimento da missão atribuída e cuja preparação, bem-estar e motivação não descuidarei.”. Mais recentemente esta determinação foi reforçada, por ocasião do 61º aniversário da FAP, ocorrido a 30 de Junho de 2013 e onde realçou não só a importância dos recursos humanos para a FAP mas também a forma como estes se têm vindo a adaptar em virtude dos constrangimentos económicos que a organização tem vindo a sofrer. “É sobretudo nas situações mais complexas e difíceis, como as que atualmente se nos deparam, que se torna imperioso “cuidar das pessoas” (...) pois a consecutiva redução da componente humana faz com que a Força Aérea esteja, cada vez mais, alicerçada e dependente do seu valor, da sua qualidade e, sobretudo, da sua atitude e enraizamento à organização, pelo que devem ser encontrados elementos motivadores que mitiguem (...) o esforço permanente que lhes é exigido. (...) Por isso a palavra reestruturação, hoje tão em voga, não é algo novo para nós, nem nos assusta.”

O interesse teórico deste estudo no contexto específico da FAP fundamenta-se na influência que as perceções de suporte organizacional poderão ter para o cumprimento da missão através do seu impacto no compromisso organizacional. **Pese embora a preocupação demonstrada pelas altas chefias da organização, importa compreender até que ponto estas considerações**

refletem as práticas vividas diariamente na organização. Espera-se, pois, que o trabalho possa fornecer informações úteis à FAP.

### **Tipo de Estudo**

Este é um estudo de tipo quantitativo e correlacional, com o objetivo de compreender qual o grau de associação existente entre as percepções de suporte organizacional e o compromisso organizacional nas suas diferentes formas.

### **Participantes**

Os participantes deste estudo são militares no activo ao serviço da FAP. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Janeiro e o processo de amostragem utilizado foi o aleatório. Esta técnica é a que “(...) alcança maior rigor científico ao permitir que qualquer indivíduo possua a mesma probabilidade de integrar a amostra e a saída de um não afecta a probabilidade de saída dos restantes.” (Almeida, L. & Freire, T., 2008:114). Para tal, e recorrendo ao departamento informático da organização, foram seleccionados aleatoriamente 500 endereços de email para os quais o questionário foi enviado. Todos os questionários recolhidos foram utilizados. A amostra não é balanceada, dada a discrepância entre indivíduos do sexo masculino e feminino. Colaboraram neste estudo, de forma voluntária 444 participantes, sendo 347 do género masculino (78,2%) e 97 do género feminino (21,8%). Os participantes que colaboraram com este estudo tem idades compreendidas entre os 21 e os 40 anos com uma média de 37 anos e um desvio padrão de 9 anos, dos quais 25,2% tem idade igual ou inferior a 30 anos, 40,3% tem entre 31 a 40 anos, 22,3% tem entre 41 e 50 anos e apenas 11,7% tem idade superior a 51 anos. Quanto às habilitações literárias, 33,2% tem um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12<sup>a</sup> ano, 12,6% encontram-se a frequentar o ensino superior e 54,2% possuem o grau de bacharelato ou superior. No que diz respeito ao tempo de serviço este varia entre 1 e 40 anos com uma média de 17 anos de prestação de serviço e um desvio padrão de 10 anos, dos quais 33,1% tem entre 1 e 10 anos de permanência na instituição, 29,3% tem entre 11 e 20 anos de serviço, 22,6% tem entre 21 e 30 anos de serviço e 15% tem mais de 31 anos de serviço. Em relação ao vínculo laboral, 75,7% dos inquiridos possuem um contrato de trabalho sem termo (efectivo) e 24,3% um contrato de trabalho a termo certo.

### **Procedimentos**

O questionário foi disponibilizado aos inquiridos através da plataforma Google Docs. Continha uma pequena introdução, dando conta do objectivo do estudo e justificando a sua

pertinência. Pedia-se também que fossem sinceros nas suas respostas, assegurando não só a confidencialidade das mesmas, mas também que as respostas individuais nunca seriam conhecidas uma vez que a análise feita seria do conjunto dos participantes.

As variáveis de controlo foram operacionalizadas recorrendo ao programa *SPSS Statistics* V.21. A variável 'Idade' era de resposta aberta. A variável 'Género' foi transformada em variável *dummy* e codificada em '0' para o género feminino e '1' para o género masculino. A variável 'Habilitações Literárias' foi codificada em '0' para grau de escolaridade 9º ano, '1' para grau de escolaridade 12º ano, '2' para quem se encontra a frequentar a universidade, '3' para o grau Bacharelato, '4' para Licenciatura, '5' para Mestrado e '6' para Doutoramento. A variável 'Tempo de serviço' era de resposta aberta. A variável 'Vínculo Laboral' foi transformada em variável *dummy* e codificada em '0' para o contrato sem termo (efectivo) e '1' para o contrato a termo certo.

Posteriormente utilizou-se o programa *AMOS Graphics for Windows* para realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos dois instrumentos utilizados neste estudo. Realizou-se uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança para um modelo a um fator para a escala Perceções de Suporte Organizacional e a três fatores para a escala Compromisso Organizacional. Para a análise de ajustamento do modelo seguiu-se a lógica de "geração de modelos" (Joreskog & Sorbom, 1993 in Marôco, 2010) e consideraram-se os resultados obtidos para o qui-quadrado ( $\chi^2$ ); *normed fit index* (NFI), *goodness-of-fit index* (GFI), *comparative fit index* (CFI) e *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Para a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos, nomeadamente a fiabilidade e a sensibilidade recorreu-se ao programa *SPSS Statistics*. O primeiro teste realizado foi o da fiabilidade, tanto para cada instrumento como para as dimensões que os compõem. Para tal recorreu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*. Para o estudo da sensibilidade, calcularam-se as diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos.

Seguidamente verificou-se qual a associação entre as variáveis em estudo, recorrendo, para tal, ao estudo das correlações de Pearson. Utilizou-se uma regressão linear simples para perceber o efeito da variável independente (POS) em cada uma das três variáveis independentes (compromisso afetivo, calculativo e normativo). Para testar as variáveis de controlo fez-se uma regressão múltipla que acrescentava estas variáveis à variável dependente.

## Análise da Validade

A validade é a propriedade de um instrumento que avalia se esta mede aquilo que realmente se pretende avaliar. Uma das formas de o fazer é recorrendo à análise fatorial. Esta técnica analisa as correlações existentes entre as variáveis para encontrar um conjunto de fatores que lhes seja comum. Neste estudo procedeu-se à análise fatorial confirmatória de ambos os instrumentos.

A AFC é um método que deriva do modelo de medida de Equações Estruturais e que é utilizado para “avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada” (Marôco, 2010). O investigador estabelece, *a priori*, o número de fatores de acordo com a teoria existente ou com estudos anteriores. O número de fatores estabelecidos irão identificar depois o modelo a utilizar. Para o instrumento POS especificado um modelo a um fator e para o instrumento de CO um modelo a três fatores. O principal objetivo da AFC é explicar a correlação existente entre as variáveis observadas. Já existe um modelo previamente construído e esta utiliza-se quando o investigador já possui algum conhecimento sobre as variáveis em estudo, acerca das quais postulou determinadas hipóteses que pretende testar. O primeiro passo a tomar, será a análise do valor do qui-quadrado ( $X^2$ ), juntamente com os graus de liberdade e com um valor de probabilidade, que permitirá ter uma noção do ajustamento do modelo aos dados amostrais. O  $X^2$  avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados recolhidos. De acordo com Kline (1994), aceitam-se os dados com valores abaixo de 5, como sendo bons indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados. As limitações apresentadas por este teste são sustentadas por diversos índices de ajustamento e que se apresentam na seguinte tabela:

Tabela 1 – Índices de ajustamento para modelos factoriais

Índices de Ajustamento	$X^2/gl$	NFI	GFI	CFI	RMSEA
Critérios	$\leq 5.00$	>.90 >.95	>.90 >.95	>.90 >.95	<.08 <.05
Nível de adequação	Excelente	Satisfatório Excelente	Satisfatório Excelente	Satisfatório Excelente	Satisfatório Excelente

Legenda:  $X^2/gl$  – Razão qui-quadrado/graus de liberdade; NFI – *Normed Fited Index*; GFI – *Goodness-of-Fit Index*  
CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Rooted Mean Square of Approximation*

## Análise da Fiabilidade

A fiabilidade de um instrumento diz respeito à sua consistência interna, ou seja, quando aplicado a amostras idênticas, deverá apresentar resultados semelhantes. De acordo com

Marôco e Garcia-Marques (2006), o grau de fiabilidade estima o “quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1”. Os valores fixados para aceitabilidade do *Alpha de Cronbach* são os que se apresentam na tabela 2.

Tabela 2 – Valores de referência para o *Alpha de Cronbach*

Valor do <i>Alpha de Cronbach</i>	>.90	].90;.80[	].80;.70[	].70;.60[	<.60
Fiabilidade	Excelente	Boa	Razoável	Fraca	Inaceitável

### **Análise da Sensibilidade**

A sensibilidade de um instrumento diz respeito à capacidade que este tem para discriminar os sujeitos de acordo com o fator que está a ser avaliado e a sensibilidade dos itens referem-se à capacidade que cada um tem para discriminar os sujeitos. Para o seu estudo, calcularam-se as diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos. Para o estudo da sensibilidade assume-se que os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, que os valores de assimetria e curtose devem ser inferiores a 3 e superiores a 7 (Kline, 1998), respetivamente, e que os itens devem ter respostas em todos os pontos.

### **Medidas**

#### *Perceções de Suporte Organizacional*

As PSO foram medidas utilizando a versão reduzida da escala da Perceção de Suporte Organizacional de Eisenberger *et al* (1986). Esta escala, com um grande grau de aceitação e amplamente utilizada foi também, recentemente, adaptado para Portugal por Santos e Gonçalves (2010). Apesar de a escala original ser composta por 36 itens, foi utilizada a versão reduzida da mesma que conta com apenas 8 itens, dos quais 4 são invertidos. Uma vez que estamos perante uma escala unidimensional e com bons níveis de consistência interna, os próprios autores recomendam o seu uso (Roadhes & Eisenberger, 2002). Esta escala procura demonstrar que os funcionários “mostram um padrão consistente de perceção da organização, de acordo com o reconhecimento dos seus contributos, e, seguidamente, vai tratá-los favoravelmente ou desfavoravelmente em diferentes circunstâncias.” (Santos & Gonçalves, 2010, p. 215). Na tabela 3 apresentam-se os valores de consistência interna para a escala de POS.

Tabela 3– Valores de consistência interna da escala de POS

POS	Versão original	Versão portuguesa	Amostra
	.80	.87	.91

### *Compromisso Organizacional*

Dos diversos modelos multidimensionais existentes para o estudo do CO, optou-se pelo modelo tridimensional de Meyer & Allen (1997). Este é o modelo mais utilizado, a nível mundial, para o estudo do CO. Esta escala foi recentemente adaptada para a realidade portuguesa, por Bártole e Cesário (FALTA DATA!!!!) o que permitirá também obter resultados mais fidedignos. O instrumento utilizado é a versão de 1997 e é composto por 19 itens que se distribuem por 3 subescalas: a afetiva, a normativa e a calculativa. Os valores de consistência interna da escala são os que seguidamente se apresentam.

Tabela 4– Valores de consistência interna da escala de CO

Dimensão	Versão original	Versão portuguesa	Amostra
Afetiva	.85	.91	.85
Normativa	.79	.84	.78
Calculativa	.73	.79	.75

As respostas a ambos os instrumentos são fechadas e feitas através de uma escala de tipo Likert de sete pontos tal como podemos ver na Tabela 5:

Tabela 5 – Escala de *Likert* utilizada

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

### *Variáveis de controlo*

Foi utilizado um conjunto de variáveis demográficas com o objectivo de controlar potenciais explicações alternativas para os resultados. Para tal, procedeu-se ao controlo da idade, do género, das habilitações literárias, do tempo de serviço e do tipo de vínculo laboral pois diversas investigações sugerem que qualquer um destes factores pode estar relacionado com ambas as variáveis em estudo (Aquino & Griffeth, 1999 in Rhoades & Eisenberger, 2002; Salancik, 1977 in Meyer & Allen, 1991).

## RESULTADOS

### Qualidades Métricas das Escalas

#### *Percepções de Suporte Organizacional*

##### Validade

Foi realizada uma AFC a um fator para a escala de PSO. Seguidamente estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho para o modelo a um fator a fim de se estudar a AFC. Dos dados apresentados podemos concluir que o instrumento se encontra ajustado à amostra recolhida. Os índices de ajustamento apresentados cumprem com todos os índices de ajustamento de referência (tabela 1). O modelo encontra-se dentro do domínio de origem dos dados observados, aquilo que os autores designam como boa “precisão interpolativa”.

Tabela 6 – Análise Factorial Confirmatória da escala de PSO

PSO_T	Gl	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /gl	NFI	GFI	CFI	RMSEA
	12	21.038	1.753	.991	.989	.996	.41

Legenda: gl – graus de liberdade; X<sup>2</sup> – qui-quadrado; X<sup>2</sup>/gl – qui-quadrado/graus de liberdade  
 NFI – Normed Fit Index; GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index  
 RMSEA – Root Mean Squared Error of Approximation

##### Fiabilidade

Analisando a tabela 7, podemos concluir que o *Alpha de Cronbach* da escala PSO é de .764, valor muito próximo do mínimo considerado aceitável (.70) o que lhe confere uma consistência interna razoável. No entanto, verifica-se que retirando o item 26, o valor do *Alpha de Cronbach* aumentaria significativamente, razão pela qual se optou por retirar este item dos testes subsequentes.

Tabela 7 – Fiabilidade da escala de PSO

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
PSO	.764	PSO_9	,689
		PSO_11	,694
		PSO_13	,717
		PSO_18	,678
		PSO_19	,702
		PSO_20	,681
		PSO_21	,686
		PSO_26	,914



## Sensibilidade

A análise à sensibilidade revela que os itens da escala PSO cumprem todos os pressupostos em relação às medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens (tabelas em anexo). Ao analisar o nível de significância (tabela 8) verifica-se que a escala em estudo não apresenta uma distribuição normal para níveis de significância .05, apresentando um ligeiro enviesamento à direita.

Tabela 8- Parâmetros de Normalidade para a escala das Percepções de Suporte Organizacional

Escala	<i>Kolmogorov – Smirnov</i> <sup>a</sup>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
PSO	.045	444	.032	.032	.116	-.632	.231

a. Correção de Lilliefors

## *Compromisso Organizacional*

### Validade

Para a escala de CO realizou-se uma AFC a três fatores. Seguidamente estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho para o modelo a três fatores a fim de se estudar a AFC. Dos dados apresentados podemos concluir que o instrumento se encontra ajustado à amostra recolhida. Os índices de ajustamento apresentados cumprem com todos os índices de ajustamento de referência (tabela 1). O modelo encontra-se dentro do domínio de origem dos dados observados, aquilo que os autores designam como boa “precisão interpolativa”.

Tabela 9 – Análise Factorial Confirmatória da escala de CO

CO	gl	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /gl	NFI	GFI	CFI	RMSEA
	140	422.719	3.019	.876	.908	.912	.068

Legenda: gl – graus de liberdade; X<sup>2</sup> – qui-quadrado; X<sup>2</sup>/gl – qui-quadrado/graus de liberdade  
NFI – Normed Fit Index; GFI – Goodness-of-Fit Index; CFI – Comparative Fit Index  
RMSEA – Root Mean Squared Error of Approximation

### Fiabilidade

Analisando a tabela 10, podemos concluir que o *Alpha de Cronbach* da escala CO é de .861, valor que lhe confere uma boa consistência interna. Verifica-se também uma subida muito ligeira se fosse retirado o item CC\_10. No entanto, esta alteração não é significativa pelo que se optou por manter todos os itens na escala.

Tabela 10 – Fiabilidade da escala de CO

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CO	.861	CA_1	.846
		CA_2	.850
		CA_3	.854
		CC_4	.850
		CA_5	.851
		CA_6	.851
		CC_7	.860
		CN_8	.852
		CC_10	.870
		CC_12	.863
		CN_14	.852
		CC_15	.854
		CN_16	.855
		CA_17	.856
		CC_22	.860
		CN_23	.862
		CN_24	.848
CC_25	.847		
CN_27	.851		

No que diz respeito à fiabilidade das três dimensões da escala do compromisso, podemos verificar nas tabelas seguintes que os valores são ligeiramente diferentes entre as três dimensões. Assim, enquanto a dimensão do compromisso afetivo apresenta um valor de .858, valor que lhe confere uma boa consistência interna, as dimensões calculativa e normativa apresentam, respetivamente, valores de .780 e .753, valores muito próximos do mínimo aceitável (.70) o que lhes confere uma consistência interna razoável. Não obstante, é de referir que a eliminação de itens não leva a alterações significativas de nenhuma das dimensões e que se registam apenas ligeiras subidas se forem retirados os itens CA\_17, CC\_10 e CN\_23.

Tabela 11 – Fiabilidade da dimensão afetiva

<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
.858	CA_1	.844
	CA_2	.828
	CA_3	.838
	CA_5	.822
	CA_6	.811
	CA_17	.859

Tabela 12 – Fiabilidade da dimensão calculativa

<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
.858	CC_4	.727
	CC_7	.752
	CC_10	.814
	CC_12	.743
	CC_15	.723
	CC_22	.737
	CC_25	.756

Tabela 13 – Fiabilidade da dimensão normativa

<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
.753	CN_8	.704
	CN_14	.729
	CN_16	.740
	CN_23	.762
	CN_24	.665
	CN_27	.690

### Sensibilidade

A análise à sensibilidade revela que os itens da escala CO cumprem todos os pressupostos em relação às medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens (tabelas em anexo). Ao analisar o nível de significância (tabela 14) verifica-se que a escala em estudo apresenta uma distribuição normal para níveis de significância .05.

Tabela 14 - Parâmetros de normalidade para a escala do Compromisso Organizacional

Escala	<i>Kolmogorov – Smirnov</i> <sup>a</sup>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
CO	.101	444	.000	.926	.231	-,894	.116

a. Correção de Lilliefors

### Correlações entre variáveis

A fim de se estudar a direcção e a intensidade das relações entre as variáveis, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*. A magnitude deste coeficiente indica a variação de uma variável que pode ser explicada por outra.

Na tabela 15 encontram-se os coeficientes de correlação de *Pearson* para todas as variáveis. O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre] -1;1 [. Quanto mais próximo estiver de um (r=1) mais forte é a associação entre as variáveis. Se o coeficiente tiver o valor de zero (r=0)

não existe relação entre as variáveis. Se  $r > 0$  as variáveis variam no mesmo sentido; se  $r < 0$  as variáveis variam em sentido oposto. De acordo com Mâroco (2011) a associação é fraca se o valor absoluto de  $r$  for inferior a .25; moderada se este valor se situar entre .25 e .50; forte para valores superiores a .50 e muito forte se o coeficiente apresentar um valor superior a .75. Através da análise dos Coeficientes de Pearson (tabela 15) verifica-se a existência de uma relação forte entre as PSO e a dimensão afetiva do compromisso, ( $r=.563$ ;  $p\text{-value} < .001$ ); moderada, quando se trata da dimensão calculativa ( $r=.198$ ;  $p\text{-value} < .001$ ) e forte no que diz respeito à dimensão normativa ( $r=.601$ ;  $p\text{-value} < .001$ ).

---

	Suporte	Compromisso	C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo	Idade	Hab. literárias	Tempo de serviço
Suporte	1							
Compromisso	,572**	1						
C. Afetivo	,563**	,790**	1					
C. Calculativo	,198**	,703**	,222**	1				
C. Normativo	,601**	,835**	,648**	,345**	1			
Idade	-,007	-,021	,160**	-,144**	-,056	1		
Hab. literárias	,010	-,151**	-,076	-,230**	-,024	-,205**	1	
Tempo de serviço	-,031	-,012**	,175**	-,140**	-,053	,958**	-,273**	1

---

\*\* . Correlação significativa a .01; \* . Correlação significativa a .05

## Testes de hipóteses

Confirmada a existência de relação entre a variável POS e as variáveis dependentes em estudo, procedeu-se a uma análise de regressão para perceber se a correlação entre estas é estatisticamente significativa e se é possível afirmar que a variável independente influencia a variável dependente, nas suas três dimensões. Os testes de hipótese apresentam-se a seguir.

### Hipótese 1:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso afetivo.

Depois de confirmada a relação entre a variável PSO e a dimensão afetiva do compromisso, realizou-se uma análise de regressão linear com e sem as variáveis de controlo para tentar perceber se a correlação entre ambas é estatisticamente significativa e se as variáveis de controlo tem algum tipo de interferência nessa relação. Os valores apresentam-se na tabela 16.

Tabela 16 – Efeito das PSO sobre o compromisso afetivo

	R <sup>2</sup>	β	t	Sig.
Suporte	.317	.563	14.320	.000
Suporte com variáveis de controlo	.368	.570	14.896	.000

Da análise da regressão linear efetuada (Tabela 16), atesta-se que a perceção de suporte é preditora do compromisso afetivo ( $\beta=.563$ ,  $p<.001$ ) e que 31,7% da variabilidade deste deve-se ao suporte organizacional ( $R^2= .317$ ). Verifica-se, assim, a hipótese 1. Os resultados demonstraram também a influência das variáveis Género ( $\beta=-.093$ ,  $p <.005$ ) e Tempo de Serviço ( $\beta=.407$ ,  $p <.005$ ). (ANEXO XXX)

### Hipótese 2:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso calculativo.

Depois de confirmada a relação entre a variável PSO e a dimensão calculativa do compromisso, realizou-se uma análise de regressão linear múltipla para tentar perceber se a correlação entre ambas é estatisticamente significativa. Os valores apresentam-se na tabela 17.

Tabela 17 – Efeito das PSO sobre o compromisso calculativo

	R <sup>2</sup>	β	t	Sig.
Suporte	.039	.198	4.252	.000
Suporte com variáveis de controlo	.140	.190	4.246	.000

Da análise da regressão linear efetuada (Tabela 17), atesta-se que a perceção de suporte é preditora do compromisso calculativo ( $\beta=.198$ ,  $p <.001$ ) e que 3,9% da variabilidade deste deve-se ao suporte organizacional ( $R^2=.039$ ). Verifica-se, assim, a hipótese 2. Os resultados demonstraram também a influência da variável Habilitações Literárias ( $\beta=-.285$ ,  $p <.001$ ) (Anexo XXX).

Hipótese 3:

A PSO está *positiva e significativamente* relacionada com o compromisso normativo.

Depois de confirmada a relação entre a variável PSO e a dimensão normativa do compromisso, realizou-se uma análise de regressão linear múltipla para tentar perceber se a correlação entre ambas é estatisticamente significativa. Os valores apresentam-se na tabela 18.

Tabela 18– Efeito das PSO sobre o compromisso normativo

	R <sup>2</sup>	β	t	Sig.
Suporte	.361	.601	15.805	.000

Da análise da regressão linear efetuada (Tabela 18), comprova-se que a perceção de suporte é preditora do compromisso normativo ( $\beta=.601$ ,  $p<.001$ ) , e que 36,1% da variabilidade deste deve-se ao suporte organizacional (  $R^2= .361$  ). Verifica-se, assim, a hipótese 3.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo perceber a influência das percepções de suporte organizacional no compromisso organizacional. O estudo desta relação, em contexto militar, tem fortes implicações práticas, não só para a organização mas também para os militares que nela servem.

Para este estudo foram elaboradas três hipóteses, relacionando as percepções de suporte com cada uma das dimensões do compromisso: afetiva, calculativa e normativa.

De acordo com vários estudos, (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Fuller, Barnett, Hester & Relyea, 2003) as percepções de suporte associam-se positivamente com o compromisso organizacional. Também neste estudo se constatou essa relação (tabela 15). Isto significa que o compromisso, nas suas diversas dimensões aumenta quando os colaboradores percebem a valorização que a organização faz dos seus contributos bem como a preocupação que esta demonstra pelo seu bem-estar. Não obstante, é possível verificar que quando se correlaciona a variável PSO com as três dimensões do compromisso, os valores alteram-se consideravelmente. Neste caso, as percepções de suporte organizacional exercem uma influência mais forte nas dimensões normativa e afetiva e mais fraca quando analisada com o compromisso calculativo. Estes dados confirmam a teoria existente, uma vez que as dimensões normativa e afetiva estão mais relacionadas com aspetos psicológicos. Por um lado, se os colaboradores se sentem apoiados e valorizados, o seu desejo de permanecer na organização é maior; por outro, este apoio e esta valorização fazem com que este sinta ser seu dever retribuir aquilo que a organização lhe deu. No que diz respeito à dimensão calculativa, esta está mais relacionada com aspetos práticos e económicos. Os colaboradores avaliam os ganhos e as perdas de permanecerem ou não na instituição o que na prática significa que, por muito que a organização tenha boas práticas de suporte e apoio, se este encontrar algo que seja mais benéfico para ele, não hesitará em sair.

É importante também referir a influência de algumas variáveis de controlo nas diferentes dimensões do compromisso. No que diz respeito à dimensão afetiva, verificou-se que tanto o tempo de serviço como o género levam a um aumento do compromisso por parte dos colaboradores. No que diz respeito ao tempo de serviço, esta é também apontada como sendo preditora da dimensão afetiva (Mowday *et al*, 1982 cit Allen & Meyer, 1990). Por um lado, a antiguidade potencia nos colaboradores uma sensação de pertença e afiliação muito fortes. Quanto mais se sentem valorizados maior é o seu desejo de permanecer na organização. Por outro lado, o ingresso numa nova organização significa começar tudo de novo, ter que se



adaptar a uma nova cultura organizacional, a novas práticas, novas formas de trabalhar e significa também a perda de antiguidade anteriormente ganha, bem como todos os privilégios que lhe estão associados. Relativamente ao género, os valores (tabela XXXX) mostram que são as mulheres que apresentam um compromisso afetivo mais elevado. A literatura sugere que em termos profissionais sempre houve discrepâncias entre homens e mulheres. As mulheres não tem, por exemplo, acesso às mesmas oportunidades que os homens, no que diz respeito a cargos de supervisão (Wolf & Fligstein 1979 in Marsden, Kalleberg & Cook (????); aos homens são, normalmente, atribuídos cargos com níveis de autonomia e liberdade mais elevados (Lincoln & Kalleberg, 1990 in Marsden, Kalleberg & Cook (????); e, quando estas conseguem atingir o mesmo cargo que um homem, apresentam sempre uma remuneração inferior (Gielle, 1988 in Marsden, Kalleberg & Cook (????). Nenhuma destas situações se verifica na instituição estudada. As mulheres tem acesso às mesmas condições de progressão de carreira, às mesmas remunerações e aos mesmos níveis de autonomia. O facto de se encontrarem em igualdade de circunstâncias, pode levar a que a percepção que estas colaboradoras em da organização seja muito positiva. Estas percepções, aliadas ao facto de se sentirem iguais numa organização tradicionalmente masculina, poderão estar na origem de um compromisso afetivo mais elevado do que nos homens.

No que diz respeito ao compromisso calculativo, os dados demonstram que este diminui na medida em que as habilitações literárias aumentam. Esta diminuição deve-se ao facto de os colaboradores entenderem que o aumento das suas habilitações literárias lhes confere uma maior empregabilidade no mercado de trabalho, sentindo que não terão tanto a perder se decidirem abandonar a organização. À medida que aumentam as habilitações literárias, aumenta nos colaboradores um compromisso com as tarefas desempenhadas e não com a organização em si. Potenciando aquilo a que Allen e Meyer (1990 in Meyer & Allen, 1997) se referem como a transferibilidade de competências, levando a que os colaboradores sintam que os custos da sua saída serão menores.

No contexto de crise económica que se atravessa, como salários e carreiras congeladas, torna-se cada vez mais importante perceber de que forma se poderão desenvolver atitudes de compromisso à organização, numa lógica potenciadora de sucesso organizacional.

## Limitações

Uma das limitações deste estudo prende-se com o facto de a amostra não ser representativa, o que não permite alargar os resultados nem as conclusões a todo o universo FAP, nem verificar se os mesmos se replicam em toda a organização.

Apesar da recolha de dados ter sido feita de forma anónima, o facto de ter sido utilizado o correio eletrónico da organização, poderá ter levado a que alguns inquiridos tivessem receio de serem identificados, o que poderá ter “enviesado” os resultados, nomeadamente no que diz respeito à dimensão normativa do compromisso.

### Sugestões

Para trabalhos futuros, seria interessante conseguir ter acesso a uma amostra maior, por forma a poder alargar os resultados e retirar conclusões que sirvam toda a organização.

No que diz respeito ao suporte, seria vantajoso para a organização tentar destrinçar quais as práticas que potenciam os níveis de compromisso dos colaboradores.

Seria pertinente perceber melhor a relação do compromisso com as variáveis de controlo que se demonstrou exercerem influência em algumas dimensões, as habilitações literárias ou o tempo de serviço, bem como com outras variáveis que não foram aqui contempladas e de carácter especificamente militar como, por exemplo, a especialidade.

Por ser uma organização em que o número de mulheres tem vindo a aumentar de ano para ano, seria também muito interessante, compreender as variações de compromisso em função do género, tendo em conta o contexto militar.

Finalmente, em linha com pesquisas mais recentes sobre o compromisso, seria interessante traçar os principais perfis de compromisso existentes na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.

Almeida., L.S., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. (5ª ed.) Braga: Psiquilibrios Edições.

Barley, Stephen R., & Kunda, Gideon (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1992): 363-399.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, vol. 66, 32-42.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71(3), 500-507.

Hair, J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2003). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(3), 474-487.

Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford.

Marôco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais humanas*. Lisboa, Portugal: Climepsi Editores.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number, Lda.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number, Lda.

Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Califórnia: Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, 299-326.

Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology*, vol. 25 (4), 381-401.

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008) *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14(1), 115 -133.

Roadhes, L., & Eisenberger, R. (2012). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(4), 698-714.

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção do suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, vol. 8(2), 213-223.