

INTRODUÇÃO

As actuais mudanças no mercado de trabalho têm alterado as percepções dos colaboradores e das Organizações acerca do planeamento e gestão de carreiras. Neste contexto, há que considerar as implicações no comportamento e atitudes dos colaboradores e para o respectivo sucesso Organizacional. Num mercado cada vez mais instável e competitivo, assume especial relevo o **Empenhamento Organizacional** como factor distintivo nas Organizações.

De acordo com a Teoria da Troca Social e o princípio da reciprocidade, na relação colaborador-Organização existe uma permuta de esforços e lealdade por benefícios tangíveis e recompensas sociais (Levinson, 1965), resultando o Empenhamento Organizacional da força dessa relação.

O estudo dos processos psicológicos do Empenhamento do colaborador para com a Organização permite uma melhor compreensão da relação do indivíduo para com esta (Meyer & Allen, 1997), ultrapassar as responsabilidades de trabalho explicitamente exigidas (extra-papel), e responder de forma mais flexível aos problemas e oportunidades organizacionais (George & Brief, 1992, citado por Aselage & Eisenberger, 2003). Deste modo, a força da relação colaborador-Organização, vai também depender da forma como a Organização trata o colaborador, e da percepção global que o colaborador tem acerca do modo como a Organização o valoriza, reconhece e recompensa, isto é, da **Percepção de Apoio Organizacional** (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

De acordo com Mowday (1999), aumentar os investimentos nos colaboradores pode ter efeitos financeiros positivos para as Organizações, podendo os seus accionistas ajudá-las a ampliar a sua “visão limitada do mundo”. Deste modo, atribui-se importância à Percepção de Apoio Organizacional, ao Empenhamento Organizacional e à relação entre ambos, como sendo determinantes na produtividade, na qualidade, nos indicadores financeiros e na gestão e retenção de pessoas nas Organizações.

Tendo em conta a revisão de literatura efectuada, e atendendo à relação colaborador-Organização, o objectivo deste estudo foi **estudar a relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional**, numa amostra de candidatos militares e civis ao Curso de Formação de Oficiais e ao Curso de Formação de Sargentos.

Após o enquadramento teórico sobre Empenhamento Organizacional e Percepção de Apoio Organizacional, formularam-se as hipóteses de investigação. Em seguida apresentaram-se a metodologia utilizada, os resultados do presente estudo, bem como a discussão com base na análise destes e nas principais conclusões. Teceram-se, ainda, algumas considerações sobre as implicações, limitações e linhas de investigação futuras, inerentes ao presente estudo.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. *Empenhamento Organizacional*

Hoje em dia, o interesse pelo estudo do Empenhamento Organizacional deve-se à relação que este *constructo* apresenta não só com o *turnover*, como também com o absentismo (Jaros, Jermier, Koehler, & Sinich, 1993, cit. por Aparício, 2008). As diversas definições de Empenhamento Organizacional consideram-no como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a Organização, sendo uma força facilitadora que dá direcção ao comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001), ou confere sentido a uma pertença social ou Organizacional (Weick, 1995, cit. por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). Deste modo, a importância deste *constructo* prende-se com as exigências do novo mercado de trabalho, nomeadamente, com as exigências de criatividade e inovação, e de elevados padrões de qualidade. Para tal, torna-se essencial a retenção de colaboradores que vão além do que está formalmente acordado com a Organização, de forma a fomentar o sucesso desta.

O estudo do Empenhamento Organizacional tem seguido duas abordagens principais: a Comportamental - conceptualização do empenhamento como um comportamento (Swales, 2000, cit. por Honório, 2009); e a Atitudinal - empenhamento conceptualizado como uma atitude (Allen & Meyer, 1990). A abordagem comportamental assenta essencialmente em comportamentos, estando o empenhamento do indivíduo dependente de factores situacionais (Bruno, 2007). Por outro lado, a abordagem atitudinal diz respeito à ligação psicológica afectiva do indivíduo à Organização, que se manifesta através do seu envolvimento e vontade em permanecer nesta (Allen & Meyer, 1990).

Esta última perspectiva, implica um papel mais activo por parte do colaborador, dado que, o empenhamento não depende apenas de factores situacionais. Esta abordagem iniciou-se com Porter, Steeres, Mowday e Boulian (1974), numa investigação em que o *constructo* de Empenhamento Organizacional provou ser uma boa medida preditora de *turnover* (rotatividade de colaboradores na Organização). Do mesmo modo Mowday, Steers e Porter (1979), comprovaram a consistência interna e a validade dos resultados obtidos, através de um instrumento que lhes permitiu operacionalizar o conceito e medi-lo empiricamente: o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Estes autores identificaram três componentes do Empenhamento Organizacional, embora se tenha verificado que as três se relacionavam com o mesmo *constructo* (Empenhamento Afectivo), razão pela qual este modelo se apresentava como Modelo Unidimensional do Empenhamento Organizacional (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979).

Actualmente, são os Modelos Multidimensionais que assumem maior ênfase no estudo do Empenhamento Organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Em particular, o modelo de Meyer e Allen (e.g., Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1993) apresenta-se como multidimensional, diferenciando e analisando as três dimensões do Empenhamento Organizacional (Afectiva, de Continuidade e Normativa), que se referem aos estados psicológicos vinculativos na relação colaborador – Organização, que por sua vez, assumem impacto directo nas intenções de *turnover*/continuidade por parte do colaborador.

O Modelo das Três-Componentes do Empenhamento Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) propõe que o empenhamento dos colaboradores é simultaneamente de carácter emocional (Empenhamento Afectivo), baseado em investimentos pessoais com vista a um determinado retorno (Empenhamento de Continuidade) e relacionado com sentimentos de obrigação e dever moral para com a Organização (Empenhamento Normativo).

Deste modo, colaboradores com um elevado Empenhamento Afectivo estão entusiasmados com o trabalho que realizam e assumem o compromisso de contribuir para o sucesso da Organização (Meyer & Allen, 1997, cit. por Nascimento et al., 2008), não pretendendo sair, isto é, os colaboradores permanecem *porque querem* (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Quanto ao Empenhamento de Continuidade, este tende a aumentar aquando do reconhecimento do colaborador das perdas associadas em abandonar a Organização face a todo o investimento nela efectuado, e se o colaborador não identificar alternativas de emprego noutras Organizações (Allen & Meyer, 1996). De modo complementar, Meyer & Allen (1997) referem que um elevado Empenhamento de Continuidade implica que os colaboradores se esforçam no seu trabalho tendo em vista o almejar dos seus objectivos pessoais (e.g., manutenção do emprego, remuneração, promoção), logo conclui-se que permanecem *porque têm que fazê-lo*.

Por fim, o Empenhamento Normativo (sentido de obrigação e dever moral em permanecer na Organização) aumenta quando o colaborador interioriza as normas Organizacionais e se estabelece um contrato psicológico com a Organização, ou quando este recebe recompensas que o levam a agir de forma recíproca. Deste modo, os colaboradores normativamente empenhados permanecem na Organização *porque sentem que devem fazê-lo* (Allen & Meyer, 1996).

Carochinho (2006) efectuou um estudo fundamentado no modelo de Allen e Meyer, acerca do compromisso (empenhamento) organizacional nas forças policiais portuguesas, não tendo identificado diferenças significativas no empenhamento global entre as corporações estudadas (GNR – Guarda Nacional Republicana; PSP – Polícia de Segurança Pública e PM – Polícia Marítima). Contudo, o estudo evidenciou que o empenhamento afectivo era maior na PM e menor na PSP, enquanto o normativo e o de continuidade eram superiores na GNR.

O modelo anteriormente citado pressupõe que as três dimensões do Empenhamento Organizacional sejam independentes entre si (Meyer et al., 2002), o que é desejável, de forma a se obter uma melhor compreensão da relação do indivíduo com a Organização (Meyer & Allen, 1997). Este modelo é o mais globalmente aceite devido às evidências acerca das propriedades psicométricas das suas medidas e as suas relações com outras variáveis organizacionais e pessoais (Allen & Meyer, 1996). Contudo, algumas **críticas** têm sido apontadas: a possibilidade de se dividir o empenhamento de continuidade em duas subdimensões; a possibilidade do empenhamento normativo não se manifestar em sociedades individualistas (como a ocidental); e as dificuldades de operacionalização e distinção das escalas de Empenhamento Afectivo e Normativo (Allen & Meyer, 1990, Dunham, Grube, & Castañeda, 1994, cit. por Honório, 2009).

Diversos estudos no âmbito do Empenhamento Organizacional tentaram identificar os **antecedentes** deste *constructo*, isto é, as variáveis individuais e situacionais que eram determinantes para o empenhamento dos colaboradores (e.g. Allen & Meyer, 1990).

Apesar de a literatura evidenciar alguma contradição quanto à natureza das relações, no que concerne ao Empenhamento Afectivo as variáveis individuais mais comumente identificadas são a idade, as habilitações literárias e a competência percebida dos trabalhadores (Mathieu & Zajac, 1990). Outros antecedentes do Empenhamento Afectivo são as variáveis profissionais, como as experiências de trabalho, as experiências de socialização, a motivação intrínseca e a satisfação com a função, a antiguidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Irving, & Allen, 1998), bem como, as características organizacionais (cultura e clima), as expectativas e o equilíbrio do trabalho com a vida pessoal (Sturges & Guest, 2001, cit. por Honório, 2009).

Quanto ao Empenhamento de Continuidade, os antecedentes que a investigação tem evidenciado de modo mais sistemático são as características pessoais, como a idade, a antiguidade e as habilitações literárias (Mayer & Schoorman, 1998), a percepção de investimento nas organizações (Meyer & Allen, 1990) e a percepção de alternativas de emprego por parte dos indivíduos (Meyer et al., 2002).

Por último, os principais antecedentes do Empenhamento Normativo são a identificação organizacional, a lealdade e o dever (Meyer & Parfyonova, 2009, Wiener, 1982, cit. por Bruno, 2007), a socialização na organização (Ferreira, 2008) e a percepção de justiça organizacional (Rego & Souto, 2004).

Outro antecedente do Empenhamento Organizacional é a Percepção de Apoio Organizacional, ou seja, a medida em que o colaborador sente que a Organização o apoia. O grau em que o colaborador percebe que a Organização o apoia é um forte preditor de empenhamento (Eisenberger et al., 1986). Deste modo, a medida da POS baseia-se na assunção de que o empenhamento dos colaboradores para com a Organização aumenta, se estes perceberem que a Organização é recíproca no modo de perceber e recompensar os esforços realizados em seu nome (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

No que se refere às **consequências** do Empenhamento as três dimensões têm diferentes consequências, nomeadamente, ao nível do *turnover*, do absentismo, do nível de desempenho, dos comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen,

1991, cit. por Bruno, 2007) e da forma como os indivíduos respondem à insatisfação no trabalho (Bruno, 2007). As dimensões de empenhamento constituem indicadores negativos de *turnover* na medida em que os colaboradores com elevados índices de empenhamento são os menos propensos a deixar a Organização em que trabalham (Allen & Meyer, 1990). Um exemplo deste conseqüente é identificado no estudo de Carochinho (2006), que argumenta que os baixos valores de Empenhamento Organizacional (Afectivo) encontrados se relacionam com a insatisfação no trabalho e intenção de saída dos colaboradores da PSP. Relativamente ao absentismo, as evidências empíricas sugerem uma correlação negativa entre o Empenhamento Afectivo e esta variável (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Quanto aos melhores desempenhos no trabalho, estes correlacionam-se positivamente com o Empenhamento Afectivo e Normativo (Meyer et al., 2002). À semelhança do caso anterior, nos comportamentos de cidadania organizacional existe correlação positiva com o Empenhamento Afectivo e Normativo. Quanto ao Empenhamento de Continuidade é esperado ter pouco ou mesmo um impacto negativo nesses comportamentos (Powell & Meyer, 2004). De facto, os baixos valores de Empenhamento Afectivo encontrados por Carochinho (2006) relacionam-se com a insegurança que os agentes vivenciam, o que pode ter impactos negativos na quantidade e qualidade dos *out-puts* organizacionais (e.g., menor interesse pelo trabalho, menores comportamentos de cidadania e menores desempenhos). O stress e o conflito trabalho-família correlacionam-se negativamente com o Empenhamento Afectivo. Reilly e Orsak (1991, cit. por Bruno, 2007) confirmam que o Empenhamento Afectivo e Normativo se correlacionam negativamente com as variáveis de *stress*, não tendo sido encontradas correlações significativas entre estas variáveis e o Empenhamento de Continuidade. Por fim, acrescente-se que os efeitos negativos do Empenhamento Organizacional levam a uma redução da criatividade e inovação (Mathieu & Zajac, 1990). Em suma, as evidências empíricas apontam o Empenhamento Afectivo como o que mais contribui para os comportamentos organizacionais mais desejáveis, seguindo-se as conseqüências inerentes ao Empenhamento Normativo e de Continuidade, respectivamente (Allen & Meyer, 1996). Em adição, as conseqüências do Empenhamento de Continuidade tendem a ser neutras ou negativas.

1.2. Percepção de Apoio Organizacional

Tem sido cada vez mais emergente o interesse pelo estudo dos factores que influenciam a estabilidade e intensidade do empenhamento dos colaboradores para com as organizações empregadoras (Frederico-Ferreira, 2008). Na relação colaborador-Organização a ênfase na troca de esforço e lealdade por bens materiais ou recompensas sociais, sugeriu o desenvolvimento de uma interpretação social detalhada do valor de troca (Eisenberger et al., 1986). Deste modo, a investigação sobre Percepção de Apoio Organizacional (POS) partiu da observação de que os colaboradores estão focados no empenhamento da Organização em relação a eles, ou seja, na avaliação positiva associada a recompensas (sócio-económicas) pelo esforço evidenciado e na consideração em geral que é mantida pela entidade empregadora (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004).

Em concordância com a Teoria de Apoio Organizacional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), ao percepcionarem o atendimento às necessidades sócio-emocionais e ao avaliarem os benefícios de um aumento de esforço de trabalho, os colaboradores formam uma percepção geral quanto ao grau em que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar. Assim, quando os colaboradores têm uma POS elevada, esta leva-os a uma série de atitudes positivas e à manifestação de comportamentos desejáveis no trabalho, incluindo, o aumento do Empenhamento Organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Com base na teoria anteriormente citada, identificaram-se os **antecedentes** gerais - justiça, apoio das chefias e práticas de recursos humanos - que devem aumentar a POS. Shore e Shore (1995, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002) argumentaram que a justiça (ou equidade) do tratamento em questões relativas à distribuição de recursos teria um efeito cumulativo na POS, indicando uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, Eisenberger et al. (2004) referiram que o apoio dos vários agentes e unidades organizacionais resultava numa relação favorável entre o trabalhador e a organização, em particular, o tratamento favorável ou desfavorável recebido por parte dos representantes organizacionais (e.g. supervisores - fortemente identificados com a organização) seria mais influente na formação da POS. Relacionadas com a POS, identificam-se, também, as práticas de Recursos Humanos (RH), tais como, a segurança no emprego, a autonomia, a formação, a participação na tomada de decisões e as

oportunidades de recompensas e promoções. Práticas de RH favoráveis significam um investimento no capital humano, demonstrando o reconhecimento da contribuição dos colaboradores, o que levará ao aumento da POS (Eisenberger et al., 2004; Rhodes & Eisenberger, 2002). Mais especificamente, determinadas práticas de RH como a remuneração pelo desempenho ou a tutoria (*mentoring*) podem ter uma relação positiva com a POS (Allen, Armstrong, Reid, & Riemenschneider, 2008).

A POS compreende vários **consequentes**, como o sentimento de obrigação em ajudar a organização na concretização dos seus objectivos, a relação entre a POS e o Empenhamento para com a Organização e o reforço de expectativas de desempenho-recompensa (Eisenberger et al., 1986). Mais recentemente, tem-se salientado o papel da POS na redução do *stress* pela disponibilidade de ajuda material e apoio emocional face às exigências do trabalho (George et al., 1993, Robblee, 1998, cit. por Eisenberger et al., 2004). De acordo com a Teoria de Apoio Organizacional os consequentes anteriormente mencionados contribuem para um melhor desempenho (do próprio papel e de extra-papéis) e para a redução do absentismo e do *turnover* (Eisenberger et al., 2004; Rhodes & Eisenberger, 2002). Recentemente, num estudo longitudinal conduzido por Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski e Aselage (2009) evidenciou-se que a POS leva ao aumento dos desempenhos extra-papel, o que veio sustentar a predição efectuada pela teoria anteriormente mencionada. Em adição, os colaboradores com uma POS elevada, geralmente revelam uma melhor disposição no trabalho, uma maior pontualidade, assim como, menos sintomas de fadiga, ansiedade e *burnout* (Honório, 2009).

Várias pesquisas apontam para a POS como sendo um **factor de mediação** da relação entre diversas variáveis. Por exemplo, num estudo de Wayne, Shore e Liden (1997) evidenciou-se a existência de um papel mediador da POS na relação entre práticas de RH (e.g., experiências de desenvolvimento, número de promoções) e o Empenhamento Afectivo, as intenções de *turnover* e os comportamentos de cidadania organizacional. Paralelamente, a investigação de Foong-Ming (2008) evidenciou a POS dos colaboradores como factor mediador das percepções de oportunidades de desenvolvimento de carreira, de apoio da supervisão, das promoções internas e das recompensas organizacionais, com a intenção de *turnover*.

Também a investigação de Asgari, Silong, Ahmad e Samah (2008) evidenciou o papel mediador da POS entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, assim como, entre a troca líder-membro e

a confiança. De modo idêntico, alguns estudos parecem evidenciar a medição da POS entre as variáveis de justiça organizacional (procedimental e distributiva), o empenhamento organizacional e o *turnover* (DeConinck & Johnson, 2009; Loi, Hanyue, & Foley, 2006). Sluss, Klimchak e Holmes (2008) apontam, ainda, a POS como factor mediador e mecanismo integrativo da relação entre a troca líder-membro e a identificação com a organização.

1.3. Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional

De acordo com a Teoria de Apoio Organizacional e tendo em conta a norma da reciprocidade, as percepções dos colaboradores em relação ao apoio das Organizações criam sentimentos de obrigação nos colaboradores (e.g. afiliação e lealdade) que os levam a expressar um maior Empenhamento Organizacional, e conseqüentemente melhores desempenhos (Eisenberger et al., 1986). Do mesmo modo, várias pesquisas identificam uma relação positiva entre a POS e o Empenhamento Organizacional, dado que, as pessoas são mais propensas a empenharem-se numa Organização se perceberem que a organização investe nelas (Eisenberger et al., 1990; Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991).

Diversos estudos apontam para uma forte relação positiva entre a **POS e o Empenhamento Afectivo** (e.g., Eisenberger et al., 1990; Hutchison, 1997; Shore & Wayne, 1993). Uma razão fundamental para se prestar atenção a esta relação tem a ver com o facto de o Empenhamento Afectivo ser um indicador chave da integração do trabalhador na Organização. Lee e Peccei (2007) argumentam que, por um lado, a ligação entre estas duas dimensões se estabelece em termos de reciprocidade e troca social e, por outro, devido às necessidades sócio-emocionais (e.g. necessidades de aprovação, estima e afiliação), que quando satisfeitas, permitem o aumento da ligação afectiva e da identificação dos colaboradores para com a organização. De acrescentar que o Empenhamento Afectivo se reflecte num aumento do desempenho dos colaboradores, pela interpretação dos ganhos e perdas Organizacionais como sendo suas, e pelo aumento da internalização das normas, dos valores e da cultura

Organizacionais (Eisenberger et al., 1990, Shore & Tetrick, 1991, cit. por Honório, 2009).

No que diz respeito à relação entre a **POS e o Empenhamento de Continuidade**, os estudos realizados não permitem tirar conclusões objectivas sobre o funcionamento desta relação, não havendo evidências de que esta relação seja significativa, nem sendo possível prever se a relação é positiva ou negativa (Shore & Wayne, 1993). Os autores não encontram uma relação consistente entre estas variáveis, explicando tal facto com a existência de factores mediadores (e.g. ideologia da troca) não considerados e/ou com o facto de diferentes níveis de POS terem diferentes efeitos ao nível da escala do Empenhamento de Continuidade (Shore & Tetrick, 1991). Contudo, existem alguns estudos que apontam para uma relação positiva entre as variáveis (Eisenberger et al., 1990; Honório, 2009).

Por último, a relação entre a **POS e o Empenhamento Normativo** não tem sido alvo de muitas pesquisas, pelo que comporta pouca sustentação empírica (Honório, 2009). Contudo, e tendo em conta os ganhos competitivos não só para a investigação como para as Organizações, tem emergido um esforço na compreensão quanto à natureza, desenvolvimento e implicações do Empenhamento Normativo (Meyer & Parfyonova, 2009). Por esta razão, torna-se importante analisar a relação anteriormente mencionada, para uma melhor compreensão da relação geral entre a **POS e o Empenhamento**. Neste sentido, alguns autores têm analisado a relação entre a POS e as três dimensões de Empenhamento, encontrando relações positivas entre as variáveis (Honório, 2009; Makangee, Hartzer, & Uys, 2006).

Tendo por base a revisão de literatura efectuada espera-se que haja relação entre a POS e as dimensões do Empenhamento Organizacional. Por outro lado, e atendendo à natureza dos candidatos, será de prever a tendência para que as relações sejam positivas nos candidatos militares e para que as variáveis sejam não relacionadas nos candidatos civis, dado que os primeiros pretendem continuar na instituição militar onde trabalham, ao invés dos segundos que em princípio terão a intenção de abandonar a organização em que estão inseridos. Nesta sequência, prevê-se que se verifiquem diferenças entre os candidatos militares e os candidatos civis relativamente à POS, bem como, quanto às três dimensões do Empenhamento Organizacional. Por último, pretende-se estudar

relativamente ao total da amostra a relação de causalidade entre a POS e as dimensões do Empenhamento Organizacional.

Assim, consideraram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1.1. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento Afectivo.

Hipótese 1.2. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento de Continuidade.

Hipótese 1.3. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento Normativo.

Hipótese 2.1. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento Afectivo.

Hipótese 2.2. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento de Continuidade.

Hipótese 2.3. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento Normativo.

Hipótese 3.1. Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente à Percepção de Apoio Organizacional.

Hipótese 3.2. Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento Afectivo.

Hipótese 3.3. Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento de Continuidade.

Hipótese 3.4. Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento Normativo.

Hipótese 4.1. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento Afectivo.

Hipótese 4.2. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento de Continuidade.

Hipótese 4.3. A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento Normativo.

2. MÉTODO

2.1. Participantes¹

A amostra utilizada abrangeu um total de 119 sujeitos candidatos ao Curso de Formação de Oficiais (CFO) (15.10%) e ao Curso de Formação de Sargentos (CFS) (84.90%), dos quais 67 (56.30%) eram militares (Praças² na hierarquia militar) do Exército Português e 52 (43.70%) civis que pretendiam ingressar no meio militar. Os militares eram todos candidatos ao CFS, sendo os participantes civis candidatos quer ao CFO (18 – 34.62%) quer ao CFS (34 – 65.38%). Os candidatos civis exerciam diferentes actividades profissionais, sendo a maioria desta população (28 candidatos – 53.85%) oriunda da área da saúde (e.g., técnicos/as de radiologia, fisioterapeutas, técnicos/as de análises clínicas, enfermeiros/as), distribuindo-se os restantes participantes civis por diversas profissões na área dos serviços (e.g. administrativos/as, assistentes de *call-center*, *designers*).

¹ Anexo I - Tabelas de *Output* para Caracterização dos Participantes.

² A categoria de Praças diz respeito a militares que ocupam, por ordem ascendente, os seguintes postos: soldado recruta; soldado graduado; soldado; 2º cabo; 1º cabo e cabo adjunto.

Setenta e oito candidatos (65.50%) eram do sexo masculino e quarenta e um (34.50%) do sexo feminino, situando-se a faixa etária da amostra total entre os 18 e os 27 anos de idade ($M=22.47$; $DP=2.32$). Relativamente ao estado civil, 94.10% eram solteiros, 3.40% viviam em união de facto e 2.50% eram casados. Quanto às habilitações literárias, e tendo em conta as categorias consideradas, a amostra distribuía-se da seguinte forma: até 9 anos de escolaridade (5.90%), entre 9 a 12 anos de escolaridade (44.50%), frequência universitária (9.20%), licenciatura (39.50%) e formação ao nível do mestrado/doutoramento (0.80%).

Dos participantes civis 7.7% apresentavam frequência universitária, 90.4% licenciatura e 1.9% mestrado/doutoramento. Por outro lado, 10.4% dos participantes militares tinham até 9 anos de escolaridade, 79.1% entre 9 a 12 anos de escolaridade e 10.4% frequência universitária. Assim sendo, é de salientar o facto dos participantes civis terem habilitações literárias mais elevadas do que os participantes militares.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

Partindo do Modelo das Três Componentes, Allen e Meyer (1990, 1993) construíram o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional. Ao desenvolverem este questionário, os autores tiveram como objectivo a concepção de medidas independentes para três estados psicológicos distintos. Allen e Meyer (1990) desenvolveram 24 itens compilados em três escalas de oito: Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo. Demonstraram que estas tinham elevados índices de precisão (.87 para a escala de *Empenhamento Afectivo*, .75 para a escala de *Empenhamento de Continuidade* e .79 para a escala de *Empenhamento Normativo*) sendo medidas fidedignas. Por outro lado, no que concerne à validade, embora tenha havido alguma sobreposição, isto é, algum grau de relacionamento entre itens do empenhamento normativo e do afectivo, ambos se revelaram independentes do empenhamento de continuidade. Posteriormente, Allen et al. (1993) aplicaram uma versão revista do instrumento, que veio confirmar a independência das três escalas e aumentar a sustentabilidade do Modelo das Três Componentes.

Num estudo acerca da influência do estilo de liderança no Empenhamento Organizacional, Bruno (2007) realizou a adaptação do instrumento³ à população portuguesa, tendo obtido elevados coeficientes de precisão: 0.89 na escala total, 0.86 para a escala de *Empenhamento Afectivo*, 0.78 para a escala de *Empenhamento de Continuidade* e 0.87 para a escala de *Empenhamento Normativo*.

A versão final da adaptação do instrumento é constituída por três escalas: a escala de *Empenhamento Afectivo*, a escala de *Empenhamento de Continuidade* e a escala de *Empenhamento Normativo*, e por 26 itens avaliados numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos (1 – Discordo Totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 – Não Concordo Nem Discordo, 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo Totalmente). A escala de *Empenhamento Afectivo* compreende 6 itens, reportando-se aos sentimentos de identificação, envolvimento e vinculação afectiva que o indivíduo tem para com a organização onde trabalha. Por seu turno, a escala de *Empenhamento de Continuidade* é constituída por 7 itens e diz respeito aos custos associados à saída da organização e à falta de alternativas de emprego. Finalmente, da escala de *Empenhamento Normativo* fazem parte 13 itens, que se referem aos sentimentos de obrigação percebidos pelo colaborador no sentido de permanecer na organização (Bruno, 2007).

Mais recentemente, Honório (2009) utilizou este questionário, tendo obtido um *Alpha de Cronbach* de 0.91 para o total das escalas, 0.84 para a escala de Empenhamento Afectivo, 0.84 para o Empenhamento de Continuidade e 0.87 para o Empenhamento Normativo, o que corroborou os elevados índices de precisão. Por outro lado, a autora efectuou uma Análise em Componentes Principais (ACP) tendo identificado quatro factores. O primeiro factor explicava 31.94% da variância e era pouco discriminativo entre as escalas, o segundo explicava 14.36% e parecia representar a dimensão de empenhamento afectivo, o terceiro 7.89% com registos mais elevados na escala de empenhamento de continuidade, e finalmente, o quarto factor identificado explicava 5.80% da variância, estando maioritariamente associado ao empenhamento normativo.

³ Anexo II – Questionário sobre o Empenhamento Organizacional.

2.2.2. Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

Foi, também, utilizado o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional (*SPOS - Survey of Perceived Organizational Support*), construído por Eisenberger et al. (1986). Este instrumento compreendia 36 afirmações, que apresentavam vários raciocínios avaliativos da Organização em relação ao colaborador, bem como, descrições de acções que a Organização poderia levar a cabo para o beneficiar ou prejudicar (Eisenberger et al., 1986). Deste modo, pretendia-se obter evidência de que se os colaboradores formavam crenças globais de *SPOS*, por um lado, a sua percepção sobre estes raciocínios avaliativos da Organização seria consistentemente desfavorável ou favorável em maior ou menor escala, e por outro, os colaboradores deveriam formar expectativas relativamente à forma como a organização os tratava em diferentes situações (Eisenberger et al., 1986).

As respostas aos itens eram dadas através do uso de uma escala de *Likert* de 7 pontos (de 1= Discordo Totalmente a 7= Concordo Totalmente), para indicar o grau de concordância dos participantes em relação a cada item, tendo sido metade das respostas cotadas positivamente e metade negativamente (Eisenberger et al., 1986). No seu estudo, os autores utilizaram a análise factorial em componentes principais para observar a validade dos resultados, tendo identificado um factor de *SPOS* que explicava 93.9% da variância comum e 48.3% da variância total (valor destacadamente superior ao segundo factor encontrado). Em suma, cada um dos 36 itens do Questionário contribuiu fortemente para a explicação do principal factor identificado, tendo havido evidência mínima para a existência de outros factores. Por outro lado, analisaram a medida de precisão, tendo esta revelado um *Alpha* de *Cronbach* de 0.97, com correlações totais dos itens entre 0.42 e 0.83. Posteriormente, estudos realizados com este Questionário corroboraram elevados índices de precisão, demonstrando a unidimensionalidade da escala (Eisenberger et al., 1990; Shore & Wayne, 1993). Por fim, concluiu-se que os elevados índices de validade e de precisão revelaram que os colaboradores desenvolviam crenças globais de acordo com o valor atribuído pela Organização às suas contribuições e à preocupação com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986).

Para a adaptação portuguesa, Honório (2009) realizou a tradução do instrumento original. Utilizou-se, então, o Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional⁴ (versão completa), para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o modo como a organização valorizava as suas contribuições e se preocupava com o seu bem-estar.

De modo a manter a adaptação o mais fiel possível ao estudo original manteve-se a escala de *Likert* de 7 pontos. Efectuou-se a tradução da prova para Português, tendo a tradução final sido revista por elementos externos, o que permitiu validar a clareza dos itens. Para além disso, acrescentou-se uma folha de rosto, onde eram explicados os objectivos da prova, se garantia a confidencialidade da mesma, se solicitava o preenchimento de todas as respostas e se agradecia a colaboração dos participantes. Seguiam-se as instruções da prova e eram apresentados os itens traduzidos e revistos. Por fim, apresentava-se um questionário de dados pessoais e um campo de sugestões e *feedback* (Honório, 2009).

Este estudo experimental foi aplicado via *internet*. Tendo sido enviada uma mensagem de *e-mail* com a apresentação do estudo, onde era realçada a sua importância, se garantia a sua confidencialidade e se indicava o tempo previsto de resposta ao questionário.

Participaram no estudo experimental 50 participantes, cujas respostas foram analisadas em termos de consistência interna, tendo sido realizada uma análise em componentes principais (como no estudo original) para identificar a existência de um factor comum avaliado pelos vários itens: a POS (Honório, 2009). Identificou-se um factor que explicava 39.72% da variância total dos resultados obtidos, explicando o segundo factor identificado apenas 8.33% da variância total. Deste modo, o primeiro factor representou a dimensão de POS, tendo explicado uma elevada proporção da variância. Dos 36 itens do instrumento, 27 saturavam no primeiro factor identificado. Em adição, a análise da correlação entre os itens e a variável POS identificou os mesmos 27 itens como sendo os mais correlacionados com esta variável (Honório, 2009). Quanto à análise da precisão constatou-se uma elevada consistência interna (*Alpha* de *Cronbach*=0.95), à semelhança do que acontecera no estudo original.

Na sequência deste estudo experimental alterou-se a formulação do item 19 relativamente ao estudo original, devido à ambiguidade que o mesmo suscitou. Além

⁴ Anexo III – Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional.

disto, e por se tratar de uma aplicação via *internet*, introduziram-se “pistas” com a informação correspondente a cada um dos pontos da escala ao longo do instrumento, isto é, pousando o cursor sobre cada campo de resposta permitia aos participantes a obtenção de informação temporária (e.g. 1 – Concordo Totalmente) sobre a resposta ao item.

Assim sendo, no estudo experimental de Honório (2009), o Questionário de Percepção do Apoio Organizacional, versão adaptada do SPOS (e.g. Eisenberger et al., 1986, 1990, 2002) à população portuguesa, revelou bons índices de consistência interna e unidimensionalidade da escala.

2.2.3. Ficha de Dados Pessoais

Para o presente estudo, foi elaborada e utilizada uma Ficha de Dados Pessoais⁵, com base na qual se procuraram recolher dados para caracterizar a amostra, bem como, estudar variáveis demográficas consideradas relevantes para o estudo em causa.

Partiu-se da ficha de dados pessoais considerada por Honório (2009) tendo-se adaptado e, assim, considerado os seguintes dados: Idade (entre os 18 e os 27 anos), Sexo (Masculino/Feminino), Profissão (Militares/ Profissionais de diversas áreas), Candidato/a (CFO/CFS), Posição na Hierarquia Militar (Praça/Sargento/Oficial/ou Civil), Habilitações Literárias (Até 9 anos de escolaridade, 9-12 anos de escolaridade, Frequência Universitária, Licenciatura ou Mestrado/Doutoramento), Estado Civil (Solteiro/a, União de Facto, Casado/a, Divorciado/a ou Viúvo/a). A Ficha de Dados Pessoais contemplou ainda as seguintes questões: “Há quanto tempo trabalha na actual função?”, “Há quanto tempo trabalha na actual organização?” e “Há quanto tempo trabalha (em geral)?” (0-6 meses, 6-12 meses, 1-2 anos, 2-3 anos, 3-5 anos, 5-10 anos e + de 10 anos).

De referir que se procurou que as respostas aos campos em causa fossem efectuadas através da selecção das alternativas apresentadas, com excepção das respeitantes à Idade e à Profissão, de modo a facilitar as respostas e evitar eventuais omissões.

⁵ Anexo IV – Ficha de Dados Pessoais.

2.3. Procedimento

Efectuado um primeiro contacto entre a Faculdade e o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) com o intuito de solicitar a colaboração no presente estudo, houve posteriormente oportunidade de, em reunião com o Director do CPAE, explicar o objectivo do estudo e o seu enquadramento no actual contexto do Mestrado Integrado em Psicologia. Apresentados os instrumentos de medida a utilizar (Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional e Questionário sobre o Empenhamento Organizacional), obteve-se então a autorização para os aplicar a candidatos ao Curso de Formação de Oficiais (CFO) e ao Curso de Formação de Sargentos (CFS), que iam brevemente realizar provas de classificação e de selecção.

Para a aplicação dos instrumentos, foi definido o processo de recolha de dados bem como as datas para se dar início à mesma, tendo as aplicações sido efectuadas no Centro de Classificação e Selecção de Lisboa (Ministério da Defesa Nacional – Exército – Ajuda), no contexto do processo de selecção a que são submetidos os candidatos ao CFO e ao CFS.

Para se proceder às aplicações criou-se um espaço de tempo no processo de selecção, mais especificamente entre a resposta dos candidatos aos Testes de Papel e Lápis e a resposta aos Testes Psicomotores. Os Questionários utilizados no presente estudo foram aplicados faseadamente a grupos de cerca de 10 participantes, tendo a recolha de dados decorrido entre Novembro de 2009 e Janeiro de 2010.

Para que o procedimento fosse idêntico para todos os participantes, adoptaram-se as seguintes instruções:

- Explicação do âmbito (Mestrado Integrado em Psicologia) e objectivo da investigação, salientando-se o facto dos resultados apenas se destinarem ao estudo, interessando o conjunto dos mesmos e não os resultados individuais, que são confidenciais e anónimos;

- Solicitação aos participantes de colaboração voluntária nas respostas, pedindo-se sinceridade nas mesmas, bem como o preenchimento destas na íntegra, para que os Questionários pudessem ser válidos;

- Disponibilidade para o esclarecimento de quaisquer dúvidas antes e durante a resposta aos Questionários que foram apresentados pela seguinte ordem: Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional e Ficha de Dados Pessoais. Em concordância com Honório (2009), as

razões desta sequência na aplicação foram de ordem metodológica, tornando-se importante evitar que a resposta ao Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional afectasse as respostas ao Questionário sobre o Empenhamento Organizacional.

De um modo geral, os participantes não manifestaram dificuldades nas questões, tendo havido receptividade e colaboração por parte dos mesmos. Houve, no entanto, alguns comentários menos positivos relativamente ao tempo de resposta aos Questionários, o que pode dever-se ao elevado número de provas a que os sujeitos estiveram submetidos por se encontrarem em contexto de selecção.

3. RESULTADOS

Neste ponto são apresentados e analisados os resultados obtidos com os dois instrumentos de medida utilizados. Começa-se por apresentar o estudo da precisão e da validade, separadamente para cada um dos instrumentos de medida, após o que se efectuaram análises correlacionais entre estes. Efectuou-se, ainda, o estudo comparativo entre as subamostras de candidatos militares e candidatos civis, bem como o estudo da regressão linear.

A análise das médias obtidas para as escalas de Empenhamento Organizacional permite observar que, de um modo geral, o Empenhamento Organizacional da amostra se situa no valor 3 numa escala de 1 a 5 (Quadro 1), o que revela resultados similares aos estudos de Bruno (2007) e Honório (2009).

Para avaliar a consistência interna do **Questionário sobre o Empenhamento Organizacional**, efectuou-se o cálculo dos coeficientes *Alpha* de *Cronbach*, tendo-se obtido 0.91 para o total das escalas, 0.88 para o Empenhamento Afectivo, 0.72 para o Empenhamento de Continuidade e 0.88 para o Empenhamento Normativo. Pode-se, concluir, de acordo com o patamar mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978), a evidência de elevados índices de precisão, à semelhança do que se verificou em estudos anteriores (Allen & Meyer 1990, 1993), e nos estudos de Bruno (2007) e Honório

(2009). Procedeu-se, ainda, à análise por exclusão de itens (*Alpha if item deleted*)⁶, tendo-se constatado no geral que a eliminação destes não levaria a um índice de consistência interna expressivamente superior. Contudo, quando eliminado o item 1 da escala de Empenhamento Afectivo constatou-se um *Alpha* de *Cronbach* superior (0.91) ao obtido (0.88), o que pode indicar a necessidade de reformular este mesmo item. No quadro 1, apresentam-se as médias, desvios-padrão e índices de consistência interna para os totais das escalas do Empenhamento Organizacional.

Quadro 1.

Empenhamento Organizacional – Médias, Desvios-padrão e Índices de precisão⁷

	N.º de Itens	Média	Desvio Padrão	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
Empenhamento Organizacional (escala total)	26	3.13	0.66	0.91
Empenhamento Afectivo	6	3.31	0.94	0.88
Empenhamento de Continuidade	7	3.13	0.74	0.72
Empenhamento Normativo	13	3.05	0.73	0.88

Em seguida, procurou-se estudar a dimensionalidade dos dados, no sentido de verificar se estavam em concordância com os estudos anteriores.

A estrutura factorial (Análise em Componentes Principais)⁸, após rotação *Varimax*, era constituída por sete factores que explicam 69.57% da variância total observada, tendo-se considerado relevante analisar cinco dos sete factores identificados, que explicavam 60.13% da variância total. O **primeiro** factor identificado explicava 19.89% da variância e parecia representar a dimensão de **Empenhamento Afectivo**, dado que abrangia quase todos os itens desta escala (itens 2, 3, 4, 5 e 6), contudo, também era definido por alguns itens da escala do Empenhamento Normativo (18, 20 e 24). O **segundo** factor identificado (14.16% da variância) parecia representar a dimensão de **Empenhamento Normativo**, sendo definido pelos itens 17, 21, 22, 23 e

⁶ Anexo V – Tabelas de *Output* da estatística descritiva e dos índices de precisão.

⁷ Ver Anexo V.

⁸ Anexo VI – Tabelas de *Output* da Análise em Componentes Principais.

25. O **terceiro** factor (10.04% da variância) apresentava saturações mais elevadas no item 1 (da escala do Empenhamento Afectivo) e nos itens 7 e 8 (da escala de Empenhamento de Continuidade). O **quarto** factor (8.22% da variância) parecia representar a dimensão de **Empenhamento de Continuidade**, sendo definido pelos itens 10, 11 e 12 desta escala. Por fim, o **quinto** factor identificado (que explicava 7.83% da variância) estava associado aos itens 14, 15, 16 e 19, todos pertencentes à escala de Empenhamento Normativo.

O padrão de resultados obtido não permitiu identificar nenhum factor “puro”, tal como sucedido nos estudos de Bruno (2007) e de Honório (2009). Todavia, se atendermos aos factores 1, 2 e 4, identificou-se uma estrutura em três factores, semelhante à obtida por Allen e Meyer (1990, Meyer et al., 1993). Ainda assim, importa considerar que esta aproximação era fraca, porque, por um lado, apenas alguns dos itens de cada uma das escalas estavam relacionados com estes três factores, e por outro, o primeiro factor identificado como correspondendo à escala de Empenhamento Afectivo, também era representado por itens da escala de Empenhamento Normativo.

No que se refere ao **Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional**, as médias obtidas (Anexo IV) revelaram, de modo geral, que a POS da amostra era baixa ($M=3.98$; $DP=0.40$), comparativamente com a média observada ($M=4.27$; $DP=0.95$) no estudo de Honório (2009) e com algumas das médias obtidas com diversas amostras no estudo original da prova (Eisenberger et al., 1986).

Para avaliar a consistência interna do instrumento procedeu-se, também, ao estudo da precisão através do cálculo do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (0.94)⁹. O valor obtido revelou um elevado nível de precisão à semelhança dos registos no estudo experimental (0.95), no estudo original (0.97) (Eisenberger et al., 1986), e mais recentemente, na investigação com a versão portuguesa do instrumento (0.96) (Honório, 2009). Tal como no questionário anterior, procedeu-se à análise da exclusão de itens (*Alpha if item deleted*)¹⁰, tendo-se constatado a não obtenção de um índice de consistência interna expressivamente superior, quando eliminados os itens.

⁹ Ver Anexo V.

¹⁰ Idem.

Realizou-se uma Análise Factorial em Componentes Principais (Anexo V), tendo-se identificado um factor que explicava 34.36% da variância, saturando em 24 dos 36 itens da escala. Um segundo factor identificado explicava apenas 8.29% da variância (e não saturava em nenhum item). À semelhança dos autores originais do instrumento (Eisenberger et al., 1986) e da autora da adaptação portuguesa do mesmo (Honório, 2009), evidenciou-se a tendência para se extrair um factor comum – a POS.

Para o estudo da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e do Empenhamento Organizacional, procedeu-se à análise das intercorrelações para a amostra total e para as duas subamostras. Para tal, foi essencial a análise da linearidade das relações entre variáveis e da normalidade das mesmas. Apesar de se ter verificado a linearidade das relações, o estudo distribucional de cada uma das variáveis permitiu observar que estas não apresentavam distribuições normais, o que foi revelado pelos índices de simetria (*skewness*), curtose (*kurtosis*), testes de ajustamento (teste de *Kolmogorov-Smirnov*) e gráficos *Q-Q-Plots*¹¹.

Este estudo revelou que a variável de Percepção de Apoio Organizacional não apresentava distribuição normal, o que levou a considerar-se a análise correlacional recorrendo ao coeficiente de correlação de *Spearman* (Quadro 2).

Quadro 2

Correlações entre Percepção de Apoio Organizacional e Componentes do Empenhamento Organizacional no total da amostra e subamostras (Coeficiente de *Spearman*)¹²

		Empenhamento afectivo	Empenhamento de continuidade	Empenhamento normativo
Percepção de apoio organizacional	Total	0.49*	- 0.14	0.42*
	Militares	0.52*	0.05	0.47*
	Civis	0.56*	0.00	0.50*

** . Correlação significativa $p < 0.01$

¹¹ Anexo VII – Tabelas de *Output* do estudo distribucional à Normalidade.

¹² Anexo VIII – Tabelas de *Output* das Correlações entre as variáveis.

A partir da análise correlacional efectuada, verificou-se, para a amostra total, que eram positivas e significativas (<0.01) as correlações entre a POS e as escala de Empenhamento Afectivo e de Empenhamento Normativo.

Quando se consideraram as relações entre a POS e as dimensões do Empenhamento Organizacional nos candidatos militares, evidenciou-se que estas eram positivas e significativas ao nível do Empenhamento Afectivo (<0.01) e do Empenhamento Normativo (<0.01). Estes resultados pareceram corroborar as hipóteses 1.1. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento Afectivo) e 1.3. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento Normativo).

Em relação ao Empenhamento de Continuidade, apesar da correlação obtida não ter sido significativas, revelou-se positiva, o que pareceu sustentar também a hipótese 1.2. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos militares está positivamente relacionada com o Empenhamento de Continuidade).

De um modo geral, este estudo pareceu reforçar as evidências existentes acerca da relação positiva entre a POS e o Empenhamento Organizacional (Tansky & Cohen, 2001), o que sustenta a Teoria de Apoio Organizacional (Eisenberger et al., 1986; Chew & Wong, 2008; Honório, 2009), assim como o postulado da reciprocidade na relação entre o colaborador e a Organização.

Quanto aos candidatos civis, encontraram-se relações positivas e significativas (<0.01) entre a POS e as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo. Já entre a POS e a outra componente do empenhamento, a correlação era nula.

Assim sendo, as hipóteses 2.1. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento Afectivo) e 2.3. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento Normativo) parecem ser refutadas, contrariamente ao que acontece com a hipótese 2.2. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos civis não se encontra relacionada com o Empenhamento de Continuidade) que parece ser confirmada.

Apesar de a literatura evidenciar relações positivas entre a POS e as dimensões de Empenhamento Organizacional (e.g., Eisenberger et al., 1986; Honório 2009), as

hipóteses formuladas relativamente aos candidatos civis previam que as variáveis não se encontravam relacionadas, uma vez que estes indivíduos apresentavam intenção de abandonar a organização em que trabalhavam ao pretenderem ingressar no Exército Português.

Com o objectivo de testar a hipóteses 3.1. (Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente à Percepção de Apoio Organizacional), 3.2. (Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento Afectivo), 3.3. (Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento de Continuidade) e 3.4. (Existem diferenças entre os candidatos militares e os civis relativamente ao Empenhamento Normativo), realizou-se um estudo de comparação entre os grupos de candidatos militares e civis. Uma vez que não se verificou a normalidade da amostra em estudo, procedeu-se à aplicação de um teste não paramétrico (*Wilcoxon-Mann-Whitney*)¹³ para o estudo das diferenças das duas subamostras.

Os candidatos militares e os candidatos civis não apresentaram diferenças estatisticamente significativas relativamente ao Empenhamento Afectivo ($z = -1.58$, $p = 0.12$). Deste modo, a hipótese 3.2 parece não se confirmar, contrariamente ao que aconteceu com as hipóteses 3.1., 3.3. e 3.4. Ou seja, constatarem-se diferenças estatisticamente significativas entre os candidatos militares e os candidatos civis quanto à Percepção de Apoio Organizacional ($z = -2.04$, $p = 0.04$), assim como quanto ao Empenhamento de Continuidade ($z = -2.09$, $p = 0.04$) e ao Empenhamento Normativo ($z = -2.18$, $p = 0.03$), tendo estas diferenças sido favoráveis aos candidatos militares no caso das dimensões do Empenhamento, e favorável aos candidatos civis relativamente à Percepção de Apoio Organizacional.

O facto de os candidatos militares apresentarem um maior Empenhamento de Continuidade e um maior Empenhamento Normativo, parece ser uma evidência relativamente à importância que estas variáveis assumem no trabalho dos indivíduos inseridos em meio militar. Assim sendo, o Empenhamento de Continuidade no trabalho, associado à percepção de perdas ao abandonar a Organização, ligado à falta de alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1996) e relacionado com objectivos

¹³ Anexo IX – Tabelas de *Output* do Teste *Wilcoxon-Mann-Whitney*.

instrumentais (associados a recompensas), parece ser mais manifestado pelos candidatos militares. De modo similar, estes indivíduos parecem manifestar Empenhamento Normativo, relacionado com a obrigação e dever moral, isto é, associado à interiorização de normas e ao cumprimento do contrato psicológico estabelecido com a organização (Allen & Meyer, 1996), o que é característico da cultura militar.

Por último, efectuou-se uma análise de regressão linear¹⁴ para tentar explicar o tipo de relação existente entre as variáveis em estudo, isto é, com o propósito de compreender a **relação funcional existente entre a POS (variável independente) e as dimensões do Empenhamento Organizacional (variável dependente)**.

Efectuaram-se as análises necessárias, e reuniram-se as condições para aplicação da regressão linear, tendo-se obtido os diagramas de regressão com a indicação da linearidade das relações.

Primeiramente, analisou-se a regressão linear para a relação entre a POS e o Empenhamento Afectivo. A análise da qualidade do ajuste do modelo foi dada pelo coeficiente de determinação (R^2), que permitiu medir a proporção da variação de Empenhamento Afectivo em relação à média que era explicada pela regressão. Verificou-se um valor de $R^2 = 0.25$, o que indicava que este **modelo tinha pouco poder preditivo**, uma vez que a qualidade do ajuste seria tanto maior quanto mais R^2 se aproximasse da unidade. Para avaliar estatisticamente a qualidade do ajustamento do modelo de regressão linear, utilizou-se, ainda, o teste de aderência global ao modelo, tendo-se verificado ($p=0.04 < 0.05$) que este **modelo era significativo**, e que a POS contribuiu significativamente para a explicação do Empenhamento Afectivo. Do mesmo modo, efectuou-se o teste individual aos parâmetros do modelo, para obter a medida em que a variável independente (POS) influenciava a variável dependente (Empenhamento Afectivo), tendo-se verificado, também, que o teste era significativo ($B=0.09$; $p=0.04$).

A regressão linear para a relação entre a POS e o Empenhamento de Continuidade traduziu um baixo coeficiente de determinação ($R^2=0.00$), evidenciando-se um **modelo sem poder explicativo** (cf., Maroco, 2010). As restantes estatísticas mostraram que este **modelo não é significativo para a previsão** ($B=0.00$; $p=0.90$), ou seja, mostrou-se que a POS não explica o Empenhamento de Continuidade.

¹⁴ Anexo X – Tabelas de *Output* da Análise de Regressão Linear.

O padrão de resultados da regressão linear para a relação entre a POS e o Empenhamento Normativo também revelou **pouco poder preditivo**, dado que o coeficiente de determinação era baixo ($R^2=0.16$). As restantes análises mostraram, à semelhança do que se verificou relativamente ao Empenhamento Afectivo, que a POS explicava o Empenhamento Normativo ($B=0.13$; $p=0.00$), evidenciando-se que este **modelo era significativo** para efectuar previsões relativamente à relação estabelecida.

Os resultados obtidos através da regressão linear pareceram confirmar as hipóteses 4.1. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento Afectivo) e 4.3. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento Normativo), e infirmar a hipótese 4.2. (A Percepção de Apoio Organizacional dos candidatos leva ao Empenhamento de Continuidade). Nesta última não pareceram existir evidências de uma **relação funcional entre a POS e a dimensão de Empenhamento de Continuidade**, em que a primeira pareceu não contribuir significativamente para a segunda.

De acordo com o modelo de apoio organizacional, a POS é um dos antecedentes do Empenhamento Organizacional, havendo investigações que sustentam a relação de causalidade entre as variáveis (e.g., Eisenberger et al., 1986; Honório, 2009). Contudo, os resultados da presente regressão linear efectuada, apenas sugerem carácter explicativo na relação entre a POS e as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo. Tais resultados parecem corroborar, em parte, a literatura existente acerca destas relações, que apontam o Empenhamento Afectivo como sendo a variável dependente com maior relevância na relação (Rhoades et al., 2001; Shore & Wayne, 1993).

Através da análise estatística verificam-se resultados baixos quanto ao valor preditivo do modelo, no entanto, parece constatar-se que a POS prediz significativamente as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo. Deste modo, os dados obtidos contribuem, ainda que de modo parcial, para corroborar o modelo de apoio organizacional que sustenta a POS como um antecedente do Empenhamento Organizacional (Eisenberger et al., 2004; Honório, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002).

4. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na presente investigação parecem ter contribuído para o estudo exploratório a que a mesma se propôs, isto é, a relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e o Empenhamento Organizacional numa amostra de candidatos ao Curso de Formação de Oficiais e ao Curso de Formação de Sargentos.

A **relação** prevista pela Teoria de Apoio Organizacional (Eisenberger et al., 1986) é sustentada pelo princípio da reciprocidade (Levinson, 1965), assim sendo, prevê-se que tratamentos favoráveis da Organização se associam a um maior Empenhamento dos colaboradores. Ainda que parcialmente, esta relação parece ser suportada pela análise dos resultados obtidos, dado que quando a percepção global de apoio é favorável, os colaboradores tendem a evidenciar um maior Empenhamento Organizacional. A análise correlacional efectuada no presente estudo parece apresentar evidências desta relação, em particular, para as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo, o que está de acordo com o estudo de Allen e Meyer (1993), embora neste se tenham verificado relações positivas e significativas em todas as dimensões de Empenhamento Organizacional.

A análise da relação fundamentou-se não apenas na **relação entre as variáveis**, mas também na **afecção das diferenças entre os grupos** (militares e civis) quanto a cada variável em estudo.

Assim, para o total da amostra verificaram-se correlações positivas e significativas entre a POS e as escalas de Empenhamento Afectivo e Normativo, tendo-se verificado uma correlação baixa e não significativa entre a POS e o Empenhamento de Continuidade. Este último dado, pode ser reflexo da actual “crise de empregabilidade” que o País atravessa, traduzindo-se pela fraca manifestação de comportamentos de Empenhamento de Continuidade face às percepções de apoio organizacional, isto é, a necessidade de identificação de alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1996) actualmente existente poderá constituir um factor explicativo deste resultado. Em adição, este padrão de resultados parece, ainda, estar relacionado com a actual conjuntura de carreiras, em que a segurança de emprego exige ao colaborador o desenvolvimento constante de competências que se adaptem e mudem conforme as necessidades da entidade empregadora (c.f., Robbins, 2005).

Relativamente aos candidatos militares, destaca-se o facto de estas relações serem positivas e significativas no Empenhamento Afectivo e no Empenhamento Normativo, sendo somente positiva e não significativa no caso do Empenhamento de Continuidade. Já no que se refere aos candidatos civis a relação entre as variáveis tende a manifestar-se de forma similar, sendo apenas nula quanto ao Empenhamento de Continuidade, o que parece estar parcialmente de acordo com o que seria expectável, uma vez que os indivíduos em causa manifestavam intenção de abandonar as respectivas organizações em que se encontravam inseridos.

Da análise das **diferenças entre os dois grupos** que constituíam a amostra, obtiveram-se diferenças significativas quanto às dimensões de Empenhamento de Continuidade e de Empenhamento Normativo favoráveis aos candidatos militares. Estes resultados parecem evidenciar que estas dimensões são importantes no trabalho dos militares, isto é, que estes indivíduos permanecem numa Organização militar porque têm que fazê-lo e porque sentem que o devem fazer. Relativamente à POS constatou-se ainda uma diferença significativa entre os dois grupos favorável aos candidatos civis. Este último resultado pode sugerir a importância de investir em práticas de Gestão de Recursos Humanos que fomentem a POS, ou seja, em indivíduos que já revelam querer permanecer na organização porque têm e sentem que devem fazê-lo, podendo ser um contributo importante para a relação colaborador-organização também o “quererem fazê-lo” (Empenhamento Afectivo).

Finalmente, recorreu-se a uma análise de regressão linear, para efectuar o estudo da **relação funcional** (causalidade) inerente à relação entre as variáveis anteriormente mencionadas, tendo-se identificado uma relação positiva e significativa entre a POS e as dimensões do Empenhamento Afectivo e Normativo, variáveis que já se tinham evidenciado ao nível do estudo correlacional. Tais resultados, parecem suscitar uma relação de causalidade entre as variáveis, em que a primeira explica e/ou contribui para prever a segunda. Apesar da relação encontrada não ter sido alvo de muitas pesquisas, alguns estudos encontraram resultados similares aos obtidos (Eisenberger et al., 1990; Honório, 2009), podendo contribuir para a compreensão acerca do funcionamento da mesma.

O presente estudo permitiu uma melhor compreensão dos mecanismos subjacentes à relação entre a POS e o Empenhamento Organizacional, relativamente à amostra analisada. De modo similar, a investigação parece apontar para a importância

crucial do estudo dos **antecedentes da POS**, em particular, na **relação entre as práticas de Recursos Humanos, a Percepção de Apoio Organizacional e o Empenhamento Organizacional**, como forma de potenciar o empenhamento dos colaboradores.

De facto, algumas das práticas de gestão de recursos humanos referenciadas na literatura, tais como, os processos de recrutamento e selecção, os processos de socialização dos membros recém-chegados, os planos de formação profissional, assim como os sistemas de incentivos laborais extrínsecos (e.g., recompensas monetárias e benefícios organizacionais) e intrínsecos (e.g., oportunidades de desenvolvimento e de promoção organizacional) (Tavares, 2001; cit. por Bruno, 2007), têm demonstrado ter implicações directas no Empenhamento Organizacional dos colaboradores. A este respeito, Chew e Wong (2008) referem que além dos esforços para aumentar o Empenhamento Organizacional através de métodos tradicionais (e.g., remunerações, benefícios e promoções), os gestores podem acentuar a ênfase em políticas e práticas que fomentem, nos colaboradores, o aumento de uma Percepção de Apoio Organizacional positiva (e.g., aumento da formação certificada, desenvolvimento e implementação de planos de desenvolvimento individual de carreira).

De modo geral, investir na investigação, nas políticas e nas práticas de Recursos Humanos será uma forma segura de potenciar a relação durável entre o colaborador e o empregador através da troca social, do aumento do crescimento pessoal e da motivação, da percepção de uma relação de *win-win* que beneficie ambas as partes, e da transmissão de reconhecimento, preocupação e apoio da organização no desenvolvimento dos colaboradores (Foong-Ming, 2008). Ou seja, tais práticas irão contribuir para o aumento da Percepção de Apoio Organizacional, e conseqüentemente, para um maior Empenhamento dos colaboradores.

O presente estudo, apesar de se apresentar como um contributo na compreensão da relação estabelecida, não permite evidenciar de modo conclusivo as relações de causalidade propostas. No entanto, à semelhança do que Chew e Wong (2008) sugerem na sua investigação, os resultados obtidos parecem demonstrar que esta é uma área frutífera para futuras investigações, pois a POS tem-se revelado crucial nas trocas sociais que determinam o modo como os colaboradores se sentem e, por vezes, agem no seu ambiente de trabalho.

Referidos os principais resultados e o contributo do presente estudo, apontam-se agora algumas **limitações** e tecem-se **sugestões para futuras investigações**:

Relativamente à subamostra do grupo dos candidatos civis, estes parecem conferir um carácter limitativo ao estudo, dado que o facto de serem indivíduos externos à organização militar, contribui para a heterogeneidade da amostra aquando das relações estudadas. Seria interessante replicar o estudo apenas com militares (quer candidatos, quer já inseridos na organização), de forma a estudar-se uma amostra mais homogénea e que permita uma melhor aproximação à realidade deste tipo de população.

Uma limitação de carácter metodológico diz respeito ao uso do auto-relato pelos participantes na classificação das afirmações inerentes aos instrumentos utilizados. Desta forma, as respostas dadas correm o risco de advir da racionalização do participante e não das dimensões em estudo. Apesar do estudo da consistência interna parecer minimizar esta limitação, seria interessante proceder ao estudo com outros instrumentos de medida.

Outra possível limitação do estudo relaciona-se com a independência dos três constructos do Questionário sobre o Empenhamiento Organizacional. De acordo com os resultados de Honório (2009) - análise de quatro factores extraídos através da Análise em Componentes Principais, e tendo em conta a análise factorial do presente estudo (extracção de oito factores, tendo sido analisados apenas cinco) pode ser legítimo questionar-se a independência das três dimensões ou componentes. Como forma de ultrapassar esta limitação, seria interessante efectuar mais estudos que utilizem o instrumento com diferentes amostras, de formar a confirmar/infirmar a adequabilidade do modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990).

Por fim, apraz-se sublinhar a importância em aprofundar a relação entre os *constructos* de Percepção de Apoio Organizacional e de Empenhamiento Organizacional, fundamental para o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos mais adequadas, que proporcionem a retenção dos colaboradores mais ajustados a dada organização. Em última instância, aprofundar investigações entre estas variáveis psicológicas pode contribuir para uma melhor compreensão e previsão do comportamento das pessoas no trabalho, com vista à obtenção dos melhores resultados possíveis (e.g., elevada produtividade e satisfação, manifestação de comportamentos de cidadania, redução do absentismo e do *turnover*) na relação entre o colaborador e a 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, 556-558. doi:10.1016/j.im.2008.09.003.

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. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Aparício, A. S. (2008). *Projecto de estudo sobre a relação entre prática de gestão de carreiras e empenhamento organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509. doi: 10.1002/job.211.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145. Obtido a partir de <http://www.academicjournals.org/ajbm>.

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

Carochinho, J. (2006). O compromisso organizacional nas forças policiais portuguesas: Um estudo fundamentado no modelo de Allen e Meyer. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 65-76.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.

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.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 29(4). 333-350. doi: 10.2753/PSS0885-3134290403.

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. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 206-225). Oxford: Oxford University Press.

Foong-Ming, T. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.

Frederico-Ferreira, M. M. (2008). Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: Estudo em enfermeiros. *Análise Psicológica*, 4, 697-706. Obtido a partir de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v26n4/v26n4a14.pdf>.

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791. Obtido a partir de <http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/tbarnett/JSPArticle.pdf>.

Honório, C. (2009). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de 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. doi: 10.1002/job.431

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120.

Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126. doi: 10.1016/j.radi.2005.04.005.

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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publications.

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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model, *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M., Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization, *Human Resource Management Review* (2009), doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.

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

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

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *14*(1), 115-133.

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

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. doi:10.1016/S0001-8791(03)00050-2.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rhoades, L., & Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

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. Obtido a partir de http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/commitment_and_employee_behavior.pdf.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.

Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Frequencies

Statistics

		Idade	Sexo	Profissão	Candidato/a	Posição na Hierarquia Militar	Habilitações Literárias	Estado Civil
N	Valid	119	119	119	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		22,47	1,34		1,85	2,31	2,85	1,08
Std. Deviation		2,321	,477		,360	1,494	1,047	,358

Frequency Table

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	,8	,8	,8
	19	13	10,9	10,9	11,8
	20	14	11,8	11,8	23,5
	21	16	13,4	13,4	37,0
	22	19	16,0	16,0	52,9
	23	15	12,6	12,6	65,5
	24	14	11,8	11,8	77,3
	25	13	10,9	10,9	88,2
	26	9	7,6	7,6	95,8
	27	5	4,2	4,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	78	65,5	65,5	65,5
	Feminino	41	34,5	34,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Profissão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empregado/a - Administrativa	1	,8	,8	,8
	Empregado/a - Administrativo	1	,8	,8	1,7
	Empregado/a - Advogada	1	,8	,8	2,5
	Empregado/a - Analista Clínica	1	,8	,8	3,4
	Empregado/a - Arquitecto	1	,8	,8	4,2
	Empregado/a - Assistente Call-Center	2	1,7	1,7	5,9
	Empregado/a - Assistente de Consultório	1	,8	,8	6,7
	Empregado/a - Assistente Social	1	,8	,8	7,6
	Empregado/a - Bióloga Marinha	1	,8	,8	8,4
	Empregado/a - Consultor BMW	1	,8	,8	9,2
	Empregado/a - Designer	2	1,7	1,7	10,9
	Empregado/a - Enfermeira	3	2,5	2,5	13,4
	Empregado/a - Enfermeiro	2	1,7	1,7	15,1
	Empregado/a - Fisioterapeuta	5	4,2	4,2	19,3
	Empregado/a - Funcionária de Balcão	1	,8	,8	20,2
	Empregado/a - Gestora Logística	1	,8	,8	21,0
	Empregado/a - Higienista Oral	1	,8	,8	21,8
	Empregado/a - Investigadora no Centro de Oceanografia	1	,8	,8	22,7
	Empregado/a - Jardineiro	1	,8	,8	23,5
	Empregado/a - Livreira (Livraria Bertrand)	1	,8	,8	24,4
	Empregado/a - Logista	1	,8	,8	25,2
	Empregado/a - Médica Dentista	1	,8	,8	26,1
	Empregado/a - Operador de Caixa	1	,8	,8	26,9
	Empregado/a - Operadora de Telemarketing	1	,8	,8	27,7
	Empregado/a - Professor	1	,8	,8	28,6
	Empregado/a - Professora	1	,8	,8	29,4
	Empregado/a - Segurança	1	,8	,8	30,3
	Empregado/a - Técnica de Cadastro e Expropriação	1	,8	,8	31,1
	Empregado/a - Técnica de Radiologia	3	2,5	2,5	33,6
	Empregado/a - Técnico de Análises Clínicas	4	3,4	3,4	37,0
	Empregado/a - Técnico de Pára-brisas Auto	1	,8	,8	37,8
	Empregado/a - Técnico de Radiologia	6	5,0	5,0	42,9
	Empregado/a - Técnico Superior de Anatomia Patológica	1	,8	,8	43,7
Militar		67	56,3	56,3	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Candidato/a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CFO	18	15,1	15,1	15,1
	CFS	101	84,9	84,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Posição na Hierarquia Militar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Praça	67	56,3	56,3	56,3
	Civil	52	43,7	43,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 9 anos de escolaridade	7	5,9	5,9	5,9
	9 - 12 anos de escolaridade	53	44,5	44,5	50,4
	Frequência Universitária	11	9,2	9,2	59,7
	Licenciatura	47	39,5	39,5	99,2
	Mestrado/ Doutorado	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Estado Civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro/a	112	94,1	94,1	94,1
	União de facto	4	3,4	3,4	97,5
	Casado/a	3	2,5	2,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Ficha de Dados Pessoais

Idade: _____

Profissão: _____

Sexo: Masculino Feminino

Candidato/a: CFO CFS

Posição na Hierarquia Militar:

Praça Sargento Oficial Civil

Estado Civil:

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

Habilitações Literárias:

Até 9 anos de escolaridade 9 – 12 anos de escolaridade Frequência Universitária
Licenciatura Mestrado / Doutoramento

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!

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:

1	2	3	4	5
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

1	2	3	4	5
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

Questionário sobre Percepção do Apoio Organizacional

O presente questionário tem como objectivo estudar a percepção que as pessoas têm relativamente ao apoio dado pela 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.

© 1986, Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison e Debora Sowa

Versão experimental por Catarina Honório, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Instruções

Apresentam-se de seguida várias afirmações que procuram descrever as opiniões que pode ter sobre o trabalho na Organização a que pertence.

Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância e a resposta que melhor traduz a sua opinião sobre a Organização. Para indicar as respostas, utilize a seguinte escala:

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 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Se a Organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário mais baixo, fá-lo-ia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. A Organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. A Organização tem em grande consideração os meus objectivos e valores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença. | <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
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"/>

Reliability

Scale: Empenhamento_Afectivo

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,53	1,352	119
Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	2,84	1,142	119
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	3,43	1,154	119
Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	3,32	1,119	119
Esta organização tem para mim um grande significado	3,43	1,197	119
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,33	1,151	119

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	16,34	24,177	,452	,906
Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	17,03	23,931	,606	,876
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	16,45	22,673	,728	,856
Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	16,55	22,622	,764	,851
Esta organização tem para mim um grande significado	16,45	21,554	,812	,842
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	16,55	21,555	,855	,835

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,87	32,009	5,658	6

Reliability

Scale: Empenhamento_Continuidade

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	2,87	1,273	119
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,09	1,302	119
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,21	1,156	119
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,16	1,282	119
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,37	1,241	119
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	3,23	1,123	119
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	2,97	1,142	119

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	19,03	20,737	,416	,692
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	18,81	19,530	,517	,665
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	18,69	21,572	,397	,696
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	18,74	20,703	,414	,692
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	18,53	20,539	,453	,682
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	18,67	20,443	,539	,664
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	18,93	22,758	,286	,720

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,90	27,176	5,213	7

Reliability

Scale: Empenhamento_Normativo

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	3,96	1,077	119
Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	3,31	1,233	119
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	3,21	1,104	119

Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	2,31	1,148	119
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	3,32	1,142	119
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	3,56	1,147	119
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	3,97	,833	119
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	2,55	1,267	119
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	2,61	1,270	119
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	2,39	1,243	119
Esta organização merece a minha lealdade	3,34	1,114	119
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,83	1,174	119
Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,29	1,076	119

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	35,70	81,467	,436	,878
Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	36,34	77,211	,570	,871
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	36,45	76,944	,668	,866
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	37,34	76,177	,679	,865
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	36,34	77,564	,608	,869
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	36,09	83,729	,288	,886
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	35,69	85,250	,335	,881
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	37,10	74,566	,682	,865
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	37,04	74,854	,666	,866
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	37,27	77,097	,571	,871
Esta organização merece a minha lealdade	36,32	77,626	,622	,868
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	36,82	75,333	,706	,864
Sinto-me em dívida para com a minha organização	37,36	81,267	,447	,877

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,66	91,092	9,544	13

Reliability

Scale: Empenhamento_Total

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	26

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,53	1,352	119
Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	2,84	1,142	119
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	3,43	1,154	119
Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	3,32	1,119	119
Esta organização tem para mim um grande significado	3,43	1,197	119
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,33	1,151	119
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	2,87	1,273	119
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,09	1,302	119
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,21	1,156	119
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,16	1,282	119
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,37	1,241	119
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	3,23	1,123	119
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado	2,97	1,142	119
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	3,96	1,077	119
Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	3,31	1,233	119

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	3,21	1,104	119
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	2,31	1,148	119
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	3,32	1,142	119
As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	3,56	1,147	119
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	3,97	,833	119
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	2,55	1,267	119
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	2,61	1,270	119
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	2,39	1,243	119
Esta organização merece a minha lealdade	3,34	1,114	119
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,83	1,174	119
Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,29	1,076	119

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	77,90	266,956	,575	,909
Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	78,59	273,261	,519	,910
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	78,00	270,237	,596	,908
Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	78,11	268,827	,657	,907
Esta organização tem para mim um grande significado	78,00	267,305	,650	,907
Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	78,10	266,227	,709	,906
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	78,55	268,063	,588	,908
Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	78,34	274,174	,425	,912
Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	78,22	273,359	,510	,910
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	78,27	288,724	,087	,918
Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	78,06	286,700	,141	,917
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	78,20	276,789	,432	,911
Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra organização	78,46	279,166	,359	,912
Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	77,47	276,234	,469	,910
Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	78,12	270,020	,559	,909
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	78,22	269,901	,636	,908
Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	79,12	269,274	,626	,908
Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	78,11	269,200	,632	,908

As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	77,87	279,050	,360	,912
Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	77,46	282,861	,379	,912
Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	78,87	267,043	,617	,908
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	78,82	267,474	,604	,908
Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	79,04	272,312	,496	,910
Esta organização merece a minha lealdade	78,09	269,339	,645	,907
Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	78,60	266,802	,678	,907
Sinto-me em dívida para com a minha organização	79,13	276,948	,449	,911

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
81,43	294,179	17,152	26

Reliability

Notes

	Output Created	27-Jul-2010 18:24:12
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Humberto\Desktop\BD_completa_Humberto - Cópia.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	120
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=POS_1 POS_2Rec POS_3Rec POS_4 POS_5 POS_6Rec POS_7Rec POS_8 POS_9 POS_11Rec POS_12Rec POS_13 POS_14Rec POS_15Rec POS_16Rec POS_17Rec POS_18 POS_19Rec POS_20 POS_21 POS_22Rec POS_23Rec POS_24 POS_25 POS_26Rec POS_27 POS_28Rec POS_29 POS_30 POS_31Rec POS_32Rec POS_33 POS_34Rec POS_35 POS_36 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.031
	Elapsed Time	0:00:00.047

[DataSet1] C:\Users\Humberto\Desktop\BD_completa_Humberto - Cópia.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	119	99,2
	Excluded ^a	1	,8
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	35

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.	4,9244	1,40314	119
POS_2Rec	4,5210	1,97805	119
POS_3Rec	4,5966	1,63810	119
A Organização tem em grande consideração os meus objectivos e valores.	4,3950	1,61675	119
A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença.	4,8992	1,44618	119

POS_6Rec	4,6807	1,55101	119
POS_7Rec	4,2521	1,66325	119
A Organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema.	4,7395	1,27865	119
A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.	4,4370	1,35696	119
POS_11Rec	4,3445	1,66437	119
POS_12Rec	4,1176	1,64768	119
A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.	4,6050	1,22280	119
POS_14Rec	4,9580	1,38022	119
POS_15Rec	4,7647	1,49409	119
POS_16Rec	4,0336	1,77999	119
POS_17Rec	4,4706	1,68655	119
A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.	4,1429	1,27748	119
POS_19Rec	4,4706	1,47190	119
A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	4,2353	1,33217	119
A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	4,1765	1,36324	119
POS_22Rec	4,2437	1,59961	119
POS_23Rec	4,4958	1,57240	119
Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.	4,3445	1,60210	119
A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.	4,2185	1,40314	119
POS_26Rec	5,7563	1,13471	119

A Organização tem orgulho no meu trabalho.	4,8235	1,16187	119
POS_28Rec	3,6303	1,64093	119
A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.	4,2857	1,34758	119
Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário.	3,4622	1,58269	119
POS_31Rec	4,2521	1,44515	119
POS_32Rec	3,9328	1,51115	119
A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).	4,3697	1,47789	119
POS_34Rec	4,6555	1,57543	119
A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.	4,0672	1,44229	119
Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.	4,6891	1,38238	119

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.	150,0672	847,877	,403	,937
POS_2Rec	150,4706	827,590	,451	,937
POS_3Rec	150,3950	821,444	,625	,935
A Organização tem em grande consideração os meus objectivos e valores.	150,5966	818,972	,661	,935

A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença.	150,0924	834,373	,554	,936
POS_6Rec	150,3109	824,386	,629	,935
POS_7Rec	150,7395	810,974	,729	,934
A Organização está disponível para me apoiar quando eu tenho um problema.	150,2521	835,699	,615	,935
A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.	150,5546	830,995	,638	,935
POS_11Rec	150,6471	818,535	,646	,935
POS_12Rec	150,8739	822,738	,607	,935
A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.	150,3866	857,426	,333	,937
POS_14Rec	150,0336	842,795	,475	,936
POS_15Rec	150,2269	838,906	,481	,936
POS_16Rec	150,9580	848,058	,304	,939
POS_17Rec	150,5210	811,574	,711	,934
A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.	150,8487	850,858	,407	,937
POS_19Rec	150,5210	842,964	,441	,937
A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	150,7563	834,949	,598	,935
A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	150,8151	823,593	,733	,934
POS_22Rec	150,7479	820,004	,657	,935
POS_23Rec	150,4958	816,455	,711	,934
Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.	150,6471	851,756	,304	,938

A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.	150,7731	825,007	,692	,934
POS_26Rec	149,2353	853,131	,428	,937
A Organização tem orgulho no meu trabalho.	150,1681	845,022	,539	,936
POS_28Rec	151,3613	826,572	,567	,936
A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.	150,7059	841,582	,504	,936
Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário.	151,5294	836,794	,475	,936
POS_31Rec	150,7395	856,838	,282	,938
POS_32Rec	151,0588	829,581	,585	,935
A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).	150,6218	842,254	,447	,937
POS_34Rec	150,3361	859,005	,231	,939
A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.	150,9244	827,155	,646	,935
Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.	150,3025	834,874	,576	,936

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
154,9916	882,788	29,71175	35

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
1.	,254	,103	,715	-,073	,316	,123	,035
2.	,707	,171	,062	,023	-,011	,117	,058
3.	,858	,184	,040	,003	,065	-,038	-,047
4.	,814	,185	,120	-,038	,183	,090	-,039
5.	,779	,067	,386	-,112	,083	,138	,093
6.	,824	,113	,287	-,012	,149	,177	,007
7.	,202	,243	,624	,133	,144	,307	,053
8.	,004	,288	,692	,239	-,024	-,236	,227
9.	,350	,199	,488	,227	,054	-,216	-,028
10.	-,092	-,103	,050	,838	,114	-,027	,064
11.	-,003	-,090	,023	,887	,105	-,029	,032
12.	,097	,215	,361	,590	,027	,210	-,089
13.	,184	,171	,189	,142	,197	-,124	,666
14.	,239	,093	,064	,133	,818	-,093	,050
15.	,054	,316	,327	,087	,599	,348	,114
16.	,223	,470	,129	,114	,546	,184	,265
17.	,262	,715	,232	-,094	,144	,035	,171
18.	,595	,460	,016	,112	,192	-,170	,085
19.	,054	,067	,388	,205	,512	-,167	-,389
20.	,553	,147	,006	,118	,132	-,224	-,559
21.	,353	,622	,097	-,077	,205	,237	,132
22.	,255	,784	,193	-,061	,095	-,124	,086
23.	,127	,783	,095	,062	-,013	,208	-,188
24.	,665	,374	,070	-,013	,126	,186	,069
25.	,231	,607	,423	-,020	,225	,127	-,072
26.	,407	,284	,012	,059	,002	,697	-,032
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 9 iterations.							

ERRATA

	Onde se lê	Deve ler-se
p. 3, linha 6	Mowday, Steers e Meyer (1979)	Mowday, Steers e Porter (1979)
p. 3, linha 16	(e.g., Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1993)	(e.g., Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1993)
p. 4, linha 4	(Allen & Meyer, 1996, cit. por Honório, 2009)	(Allen & Meyer, 1996)
p. 4, linha 5	Meyer & Allen (1997, cit. por Nascimento et al., 2008)	Meyer & Allen (1997)
p. 4, linha 26	(Meyer & Allen, 1997, cit. por Bruno, 2007)	(Meyer & Allen, 1997)
p. 5, linha 13	(Allen & Meyer, 1990; Meyer, Irving, & Allen, 1998)	(Allen & Meyer, 1990)
p. 6, linha 18	(Powel & Meyer, 2004)	(Powell & Meyer, 2004)
p. 21, linha 21	(0.63)	(0.94)
p. 21, linhas 22 e 23	“...obtido revelou um nível de precisão aceitável (ligeiramente abaixo do valor de 0.70), embora inferior aos registos...”	“...obtido revelou um elevado nível de precisão à semelhança dos registos...”
p. 23, linhas 2 e 3	“...que apenas era positiva e significativa (<0.01) a correlação entre a POS e a escala de Empenhamento de Continuidade.”	“...que eram positivas e significativas (<0.01) as correlações entre a POS e as escalas de Empenhamento Afectivo e de Empenhamento Normativo.”

p. 23, linha 6	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Afectivo
p. 23, linha 7	(<0.05)	(<0.01)
p. 23, linha 8	1.2.	1.1.
p. 23, linha 9	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Afectivo
p. 23, linhas 12 e 13	“Em relação ao Empenhamento Afectivo, apesar das correlações obtidas não terem sido significativas, revelaram-se positivas, ...”	“Em relação ao Empenhamento de Continuidade, apesar da correlação obtida não ter sido significativa, revelou-se positiva, ...”
p. 23, linha 14	1.1.	1.2.
p. 23, linha 15	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Afectivo
p. 23, linhas 21, 22, 23, 24 e 25	“Quanto aos <u>candidatos civis</u> , encontrou-se uma relação positiva e significativa (<0.05) entre a POS e o Empenhamento de Continuidade. Já entre a POS e as duas outras componentes do empenhamento, as correlações não eram significativas, embora uma delas se tenha revelado positiva (Empenhamento Afectivo) e outra negativa (Empenhamento Normativo).”	“Quanto aos <u>candidatos civis</u> , encontraram-se relações positivas e significativas (<0.01) entre a POS e as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo. Já entre a POS e a outra componente do empenhamento, a correlação era nula.”
p. 23, linha 29	parcialmente sustentadas,	refutadas,
p. 23, linha 32	refutada.	confirmada.

p. 24, linhas 18 e 19	“...estatisticamente significativas relativamente à Percepção de Apoio Organizacional ($z = -1.66$, $p = 0.10$), assim como quanto ao Empenhamento Afectivo ($z = -1.58$, $p = 0.12$).”	“...estatisticamente significativas relativamente ao Empenhamento Afectivo ($z = -1.58$, $p = 0.12$).”
p. 24, linha 20	as hipóteses 3.1 e 3.2. pareceram	a hipótese 3.2. parece
p. 24, linha 21	as hipóteses 3.3. e 3.4.	as hipóteses 3.1., 3.3. e 3.4.
p. 24, linhas 21, 22, 23, 24 e 25	“Ou seja, constataram-se diferenças estatisticamente significativas entre os candidatos militares e os candidatos civis, quanto ao Empenhamento de Continuidade ($z = -2.09$, $p = 0.04$) e quanto ao Empenhamento Normativo ($z = -2.18$, $p = 0.03$), tendo estas diferenças sido favoráveis aos candidatos militares.”	“Ou seja, constataram-se diferenças estatisticamente significativas entre os candidatos militares e os candidatos civis quanto à Percepção de Apoio Organizacional ($z = -2.04$, $p = 0.04$), assim como quanto ao Empenhamento de Continuidade ($z = -2.09$, $p = 0.04$) e ao Empenhamento Normativo ($z = -2.18$, $p = 0.03$), tendo estas diferenças sido favoráveis aos candidatos militares no caso das dimensões do Empenhamento, e favorável aos candidatos civis relativamente à Percepção de Apoio Organizacional.”
p. 25, linha 18	valor baixo ($R^2 = 0.017$),	valor de $R^2 = 0.25$,
p. 25, linha 20	aproxima-se	aproximasse
p. 25, linha 22	“(p=0.16 >0.05) que este modelo não era significativo, ... ”	“(p=0.04 <0.05) que este modelo era significativo, ... ”
p. 25, linha 23	não contribuiu significativamente	contribuiu significativamente
p. 25, linha 26	o teste não era	o teste era

p. 25, linha 27	(B=0.05; p=0.16).	(B=0.09; p=0.04).
p. 25, linhas 29 e 30	“...coeficiente de determinação ($R^2=0.09$), embora superior ao anteriormente mencionado, evidenciando-se um modelo com pouco poder... ”	“...coeficiente de determinação ($R^2=0.00$), evidenciando-se um modelo sem poder... ”
p. 26, linha 1	explicativo.	explicativo (cf., Maroco, 2010).
p. 26, linhas 1, 2, 3 e 4	“a análise do coeficiente... o modelo de regressão linear ajustado”.	1
p. 26, linha 4	Ainda assim, as restantes estatísticas	As restantes estatísticas
p. 26, linha 5	modelo significativo para a previsão (B=0.11; p=0.001),	modelo não significativo para a previsão (B=0.00; p=0.90),
p. 26, linhas 6 e 7	“...seja, mostrou-se que a POS explica o Empenhamento de Continuidade (ainda que de modo modesto).”	“...seja, mostrou-se que a POS não explica o Empenhamento de Continuidade.”
p. 26, linha 10	($R^2=0.02$)	($R^2=0.16$)
p. 26, linha 12	não explicava o Empenhamento Normativo (B=0.08; p=0.18),	explicava o Empenhamento Normativo (B=0.13; p=0.00),
p. 26, linha 13	modelo não era significativo	modelo era significativo

¹ O período referido deve ser retirado do texto considerando as alterações dos dados.

p. 26, linha 15	infirmar	confirmar
p. 26, linha 18	sugeriram a confirmação da hipótese	infirmar a hipótese
p.26, linha 20	pareceu existir	não pareceu existir
p. 26, linha 22	contribuir significativamente	não contribuir significativamente
p. 26, linha 27	dimensão de Empenhamento de Continuidade.	dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo.
p. 26, linha 28	contrariar	corroborar
p. 26, linha 33	a dimensão de Empenhamento de Continuidade.	as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo.
p. 27, linhas 17, 18 e 19	“...para a dimensão de Empenhamento de Continuidade, contrariamente ao que acontece no estudo de Allen e Meyer (1993), no qual se verificaram relações...”	“...para as dimensões de Empenhamento Afectivo e Normativo, o que está de acordo com o estudo de Allen e Meyer (1993), embora neste se tenham verificado relações...”
p. 27, linhas 24, 25, 26 e 27	“...amostra apenas se verificou uma correlação positiva e significativa entre a POS e a escala de Empenhamento de Continuidade, o que pode ser reflexo da actual “crise de empregabilidade” que o País atravessa, traduzindo-se pela manifestação de comportamentos...”	“...amostra verificaram-se correlações positivas e significativas entre a POS e as escalas de Empenhamento Afectivo e Normativo, tendo-se verificado uma correlação baixa e não significativa entre a POS e o Empenhamento de Continuidade. Este último dado, pode ser reflexo da actual “crise de empregabilidade” que o País atravessa, traduzindo-se pela fraca manifestação de comportamentos...”

p. 27, linha 28	a não identificação	a necessidade de identificação
p.28, linha 1	dos resultados obtidos.	deste resultado.
p. 28, linha 6	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Afectivo
p. 28, linha 8	Empenhamento Afectivo	Empenhamento de Continuidade
p. 28, linhas 9 e 10	“...mais ténue, sendo apenas positiva e significativa...”	“...similar, sendo apenas nula...”
p.28, linha 11	encontro	acordo
p. 28, linha 19	“...têm que fazê-lo e porque sentem que o devem fazer.”	“...têm que fazê-lo e porque sentem que o devem fazer. Relativamente à POS constatou-se ainda uma diferença significativa entre os dois grupos favorável aos candidatos civis. Este último resultado pode sugerir a importância de investir em práticas de Gestão de Recursos Humanos que fomentem a POS, ou seja, em indivíduos que já revelam querer permanecer na organização porque têm e sentem que devem fazê-lo, podendo ser um contributo importante para a relação colaborador-organização também o “quererem fazê-lo” (Empenhamento Afectivo).”
p. 28, linhas 22 e 23	“...identificado apenas uma relação positiva e significativa entre a POS e o Empenhamento de Continuidade, variável que já se tinha evidenciado...”	“...identificado uma relação positiva e significativa entre a POS e as dimensões do Empenhamento Afectivo e Normativo, variáveis que já se tinham evidenciado...”

<p>p. 31, linhas 13, 14 e 15</p>	<p>² Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. <i>International Journal of Psychology</i>, 44(3), 187-194. doi: 10.1080/00207590701700511</p>	
<p>p. 31, linhas 17, 18 e 19</p>		<p>³ Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. <i>Journal of Organizational Behaviour</i>, 24, 491-509. doi: 10.1002/job.211.</p>
<p>p. 34, linhas 1, 2, 3 e 4</p>	<p>⁴ Jones, B., Flynn, D. M., & Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), <i>Organizational risk factors for job stress</i> (pp. 41-52). Washington, DC, US: American Psychological Association.</p>	
<p>p. 34, linha 11, 12 e 13</p>		<p>⁵ Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. <i>Radiography</i>, 12(2), 118-126. doi: 10.1016/j.radi.2005.04.005.</p>

² A referência bibliográfica deve ser excluída do texto.

³ A referência bibliográfica deve ser incluída no texto.

⁴ A referência bibliográfica deve ser excluída do texto.

⁵ A referência bibliográfica deve ser incluída no texto.

p. 34, linhas 19, 20 e 21		⁶ Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. <i>Psychological Bulletin</i> , 108(2), 171-194.
p. 34, linhas 23, 24 e 25		⁷ Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 19, 15-28.
p. 35, linhas 1 e 2		⁸ Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model, <i>Human Resource Management Review</i> , 11(3), 299-326.
p. 35, linhas 13 e 14		⁹ Mowday R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. <i>Human Resource Management Review</i> , 8(4), 387-401.
p. 36, linhas 4, 5 e 6	¹⁰ Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91(3), 689-695.	

⁶ A referência bibliográfica deve ser incluída no texto.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

¹⁰ A referência bibliográfica deve ser excluída do texto.

Anexos:

Páginas 20-21 – Anexo V (consultar CD-ROM – ERRATA)

Página 22 – Anexo VII e VIII (consultar CD-ROM – ERRATA)

Página 24 – Anexo IX (consultar CD-ROM – ERRATA)

Página 25 - Anexo X (consultar CD-ROM – ERRATA)

Anexo I - Quadro 2

Correlações entre Percepção de Apoio Organizacional e Componentes do
Empenhamento Organizacional no total da amostra e subamostras
(Coeficiente de *Spearman*)

		Empenhamento afectivo	Empenhamento de continuidade	Empenhamento normativo
Percepção de apoio organizacional	Total	0.49*	- 0.14	0.42*
	Militares	0.52*	0.05	0.47*
	Civis	0.56*	0.00	0.50*

** . Correlação significativa $p < 0.01$

Substitui na página 22 o Quadro abaixo:

Quadro 2

Correlações entre Percepção de Apoio Organizacional e Componentes do
Empenhamento Organizacional no total da amostra e subamostras
(Coeficiente de *Spearman*)

		Empenhamento afectivo	Empenhamento de continuidade	Empenhamento normativo
Percepção de apoio organizacional	Total	0.09	0.36**	0.08
	Militares	0.20	0.41**	0.25*
	Civis	0.07	0.28*	-0.09

*. Correlação significativa $p < 0.05$

** . Correlação significativa $p < 0.01$