

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SECTOR DA VALORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RESÍDUOS
SÓLIDOS URBANOS**

Joana Morais Monteiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



**PERCEÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SECTOR DA VALORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RESÍDUOS
SÓLIDOS URBANOS**

Joana Morais Monteiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

Dissertação Orientada pela Prof. Doutora Rosário Lima

2010

ÍNDICE GERAL

	PÁG.
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO / ABSTRACT	v
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1. PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL	2
1.1.1. ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL	3
1.2. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	5
1.2.1. ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	8
1.3. PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	10
2. MÉTODO	13
2.1. PARTICIPANTES	13
2.2. INSTRUMENTOS	14
2.2.1. QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL	14
2.2.2. QUESTIONÁRIO DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2.3. FICHA DE DADOS PESSOAIS	17
2.3. PROCEDIMENTO	17
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	18
4. CONCLUSÕES	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
ANEXOS	CD-ROM

AGRADECIMENTOS

À Doutora Rosário Lima pela disponibilidade total, a qualquer hora do dia ou da noite, por telefone, por mail, pessoalmente; pelo rigor que conferiu e importância que deu a cada vírgula desta conquista.

Acima de tudo aos meus pais e irmãs, a variável mais constante na minha vida... A minha percepção de apoio familiar é máxima!

Ao Helder, por ser o meu porto seguro e me dizer sempre que sou capaz, por ser a personificação da compreensão.

A todos os meus amigos que se empenharam activamente para que eu não desistisse a meio. O seu desempenho foi brilhante!

À Organização em estudo, pela colaboração e abertura total em receber esta investigação. Aos participantes, que abdicaram das suas pausas para, de forma paciente, responderem aos instrumentos!

A todas aquelas que de uma forma ou de outra tornaram este estudo possível:

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

Com base na Teoria da Troca Social, a presente investigação visa contribuir para um melhor entendimento da relação empregado-empregador, ao tentar compreender o modo como as variáveis Percepção de Apoio Organizacional (POS) e Empenhamento Organizacional (EO) se relacionam entre si. Partindo de hipóteses que prevêm uma relação positiva, mas também funcional, entre a POS e as três dimensões do EO (Afectivo, de Continuidade e Normativo), aplicaram-se os Questionários de Percepção de Apoio Organizacional (Honório, 2009) e de Empenhamento Organizacional (Bruno, 2007) a uma amostra de 43 trabalhadores do sector da reciclagem. Os resultados obtidos confirmam as hipóteses formuladas e mostram que a percepção de apoio organizacional tem influência no empenhamento organizacional dos colaboradores. Contudo, não se verifica a relação mais forte da POS com a dimensão afectiva do empenhamento, tal como preconizado na literatura. Tais resultados são analisados e discutidas as implicações para as boas práticas de Recursos Humanos. Tecem-se ainda algumas considerações relativas a limitações do presente estudo e sugerem-se futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: empenhamento organizacional, percepção de apoio organizacional, práticas de recursos humanos, teoria da troca social

ABSTRACT

Based on Social Exchange Theory, this study aims to contribute for a better understanding of employee-organization relationship. For that, we try to comprehend how Perception of Organizational Support (POS) and Organizational Commitment (OC) variables correlate each other. Hypothesized a positive, but also functional, relation between POS and the three dimension of OC (Affective, Continuance and Normative), Perception of Organizational Support Survey (Honório, 2009) and Organizational Commitment Survey (Bruno, 2007) were applied to a sample of 43 recycling sector employees. The results corroborate the initial formulated hypothesis and show that perception of organizational support influence the employees' organizational commitment. However, the relation between POS and affective dimension of commitment is not the stronger one, how literature advocates. Such results are analyzed and implications for good Human Resources practices are discussed. Finally, some considerations related with limitations of present investigation are weaved and lines for further investigation are suggested.

Key words: human resources practices, organizational commitment, perception of organizational support, social exchange theory

INTRODUÇÃO

“Se te portares bem, dou-te um doce” é uma frase familiar a todos nós. Desde muito novos compreendemos que, se tivermos um comportamento considerado agradável, poderemos receber algo favorável em troca do mesmo; o que não sabemos nessa idade é que em todas as relações humanas este princípio, o da **reciprocidade**, está presente, sugerindo que quando alguém nos trata bem, devemos devolver um tratamento favorável.

A relação empregado-empregador não é excepção, existindo igualmente uma troca de esforços e lealdade por benefícios tangíveis e recompensas sociais – Teoria da Troca Social (Levinson, 1965). Sendo o envolvimento das pessoas nas organizações cada vez mais crucial no mercado competitivo em que nos encontramos, este princípio vem reforçar a necessidade crescente de os indivíduos estarem fortemente ligados às organizações onde trabalham – **Empenhamento Organizacional** (Mowday, 1999) e, por outro lado, a de criarem crenças globais sobre a medida em que a organização os valoriza, reconhece e recompensa – **Percepção de Apoio Organizacional** (*Perceived Organizational Support* – POS; Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa, 1986).

O campo da POS e do Empenhamento Organizacional têm sido vastamente explorados pela Psicologia Organizacional desde há umas décadas para cá, tentando compreender quais os factores que condicionam o empenhamento dos colaboradores nas organizações e que estratégias podem ser utilizadas para aumentar a sua POS, ampliando e melhorando deste modo o desempenho e reduzindo comportamentos de ausência como o absentismo e o *turnover* (Mathieu e Zajac, 1990).

Este estudo almeja reforçar a relação que existe entre a POS e o Empenhamento Organizacional, mostrando que, de acordo com a norma da reciprocidade, colaboradores que sentem ser bem tratados por parte da organização onde trabalham conseguem atingir melhores níveis de desempenho. Assim, utilizando uma amostra de trabalhadores do sector da valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos, pretende-se medir a Percepção de Apoio Organizacional destes colaboradores e relacioná-la com o Empenhamento Organizacional para com a entidade onde exercem as suas funções. Esta relação será avaliada para cada uma das dimensões do Empenhamento Organizacional propostas por Meyer e Allen (1991), nomeadamente o Empenhamento Afectivo, o Empenhamento de Continuidade e o Empenhamento Normativo. Finalmente,

ambiciona-se neste estudo verificar a relação de causalidade prevista pela norma da reciprocidade, ou seja, em que medida vai a Percepção de Apoio Organizacional influenciar o Empenhamo Organizacional dos trabalhadores, em cada uma das suas dimensões.

Após a revisão de literatura que se segue sobre os conceitos que se pretendem medir e a relação existente entre ambos, são levantadas hipóteses de investigação. A partir destas, apresentam-se as características metodológicas do estudo, bem como a análise e discussão dos resultados e as conclusões que deles advêm. Finalmente, apresentam-se as limitações deste estudo e tecem-se algumas questões para futuras investigações.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Percepção de Apoio Organizacional

A Teoria de Apoio Organizacional (*Organizational Support Theory – OST*) supõe que para determinar a prontidão das organizações em recompensar o aumento do esforço de trabalho e para conhecer as necessidades de cariz sócio-emocional dos colaboradores, estes desenvolvem crenças globais relacionadas com a medida em que cada organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger e col., 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002).

De acordo com a OST, o desenvolvimento da POS é encorajado pela tendência dos colaboradores em atribuir à organização características humanas, formando crenças globais acerca de quanto a organização os valoriza e se preocupa com eles (Eisenberger e col., 1986). Neste âmbito, não se pode ignorar a referência de Levinson (1965) de que, frequentemente, acções por agentes da organização são consideradas como indicadores da intenção da organização e não como acções de um indivíduo particular. O mesmo autor sugeriu que esta personificação da organização, é influenciada pela responsabilidade legal, moral e financeira da organização, para as acções dos seus agentes e pela cultura organizacional, que fornece a continuidade e prescreve comportamentos. Os empregados percebem o tratamento favorável ou desfavorável como indicativo do comportamento da organização para consigo (Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch, 1997; Rhoades, Eisenberger, e Armeli, 2001). Assim,

utilizando uma estrutura de troca social, os empregados que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem possivelmente uma obrigação de “recompensar” a organização em termos de empenhamento afectivo e de comportamentos relacionados com o trabalho (Eisenberger e col., 1986). Nesta linha, quando os colaboradores têm um nível elevado de POS, estão mais motivados para ir além das responsabilidades associadas à sua função e fazem um esforço adicional em prol do bem-estar e dos objectivos da organização (Shore e Shore, 1995).

Pode concluir-se que os empregados constroem uma crença relativa ao comportamento da organização para consigo, a partir da avaliação da apreciação que a organização faz das suas contribuições e da forma favorável ou desfavorável como os trata em diferentes circunstâncias (Eisenberger e col, 1986), e ainda do facto da organização recompensar o seu maior esforço e de se preocupar com o seu bem-estar (Rhoades e col., 2001).

É, deste modo, facilmente compreensível as conclusões de alguns estudos que mostram que o apoio organizacional conduz a um maior e melhor desempenho, bem como a comportamentos inovadores dos colaboradores (Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Mathieu e Zajac, 1990) e a uma diminuição de comportamentos de ausência como absentismo e *turnover* (Eisenberger e col., 1986).

1.1.1. Antecedentes e Consequentes da Percepção de Apoio Organizacional

A OST define três categorias de factores que resultam num aumento da POS – os seus antecedentes: a justiça, o apoio das chefias e as políticas e práticas de recursos humanos (RH), como as recompensas ou as condições de trabalho (Rhoades e Eisenberger, 2002; Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharsky, 2004).

No que concerne à equidade de tratamento – justiça – Shore e Shore (1995) sugerem que um tratamento repetidamente justo do colaborador em decisões que envolvem a distribuição dos recursos organizacionais devem ter um efeito cumulativo mais forte na POS.

Para além das crenças relacionadas com o valor que lhes é dado pela organização, os colaboradores desenvolvem crenças acerca do grau em que as suas chefias valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger e col., 1986). Sendo as chefias vistas como agentes organizacionais, de

acordo com a OST, o apoio destas compensa uma relação mais favorável entre o colaborador e a organização (Eisenberger e col., 2004), contribuindo para que os colaboradores associem este apoio com a POS (Rhoades e Eisenberger, 2002).

Finalmente, as políticas e práticas de RH, como segurança no trabalho, formação, autonomia, participação na tomada de decisão, formação, oportunidades de promoção e recompensa (Shore e Shore, 1995; Rhoades e Eisenberger, 2002) estão positivamente relacionadas com a POS, já que são especificamente orientadas para os colaboradores da organização (Eisenberger e col., 2004).

Por outro lado, a POS, da mesma forma que tem antecedentes, acarreta também alguns consequentes, podendo-se referir neste âmbito o conceito de reciprocidade: o colaborador que possui uma POS elevada vai desenvolver um sentimento global de obrigação para ajudar a organização a atingir os seus objectivos (Eisenberger e col., 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001).

Estes consequentes, similarmente aos antecedentes, podem também ser agrupados em três categorias distintas: sentimentos de obrigação, expectativas desempenho-recompensa e empenhamento organizacional.

O primeiro é resultado da norma da reciprocidade, ou seja, os trabalhadores recebem da organização um conjunto de recursos sócio-emocionais (e.g. respeito, carinho) e imateriais (e.g. salário) que produzem um sentimento geral de obrigação em ajudar a organização a alcançar os seus objectivos (Aselage e Eisenberger, 2003; Eisenberger e col., 2004).

Ao fornecer oportunidades de recompensas (e.g. promoções), a organização faz com que a POS dos colaboradores aumente e, por outro lado, a POS vai aumentar as expectativas de que um bom desempenho será recompensado pela organização (Eisenberger e col., 2004), num ciclo vicioso, ilustrando assim o segundo consequente enunciado anteriormente.

Por fim, a OST sustenta que a POS promove o empenhamento organizacional ao conhecer as necessidades dos colaboradores de estima, aprovação e apoio emocional (Eisenberger e col., 1986), criando nos colaboradores uma forte ligação emocional à organização onde trabalham (Rhoades e col., 2001; Eisenberger e col., 2004). Contudo, esta relação será explorada com maior profundidade adiante.

Por outro lado, existe um conseqüente que se tem vindo a revelar inversamente relacionado com a POS: o *stress*, uma vez que a pressão psicológica, na existência de apoio emocional, tangível e disponível, permite ao trabalhador uma maior sensação de controlo (Eisenberger e col., 2004). No entanto, os autores alertam para o facto de este ser um campo que necessita de investigação.

1.2. Empenhamiento Organizacional

Numa explicação simples, pode definir-se o conceito de Empenhamiento Organizacional como o **laço psicológico** que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização onde trabalham, e que tem implicações para que estes nela permaneçam (Meyer e Allen, 1991; Meyer, 1997).

Meyer e Allen (1984) propuseram inicialmente uma distinção entre Empenhamiento Afectivo e Empenhamiento de Continuidade, na qual o primeiro se relacionava mais com uma ligação emocional, identificação e com o envolvimento na organização; ao passo que o segundo estava mais ligado à percepção dos custos associados ao abandono da organização. Mais tarde (Allen e Meyer, 1990a), os autores sugerem que o empenhamiento poderia ser distinguido em mais uma componente: o Empenhamiento Normativo, que reflectia a percepção de obrigação para permanecer na organização.

O estudo deste conceito tem assim uma longa história, focada no vínculo que se forma entre os colaboradores e a organização onde trabalham (Mowday, 1999) e tem sido alvo de pesquisa desde o precursor trabalho de Becker (1960), que conceptualiza o empenhamiento numa perspectiva instrumental. Nesta linha, Hrebiniak e Alutto (1972) definem o empenhamiento como um fenómeno estrutural resultante das transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos (*side bets*) realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. Este ponto de vista postula que o empenhamiento instrumental aumenta à medida que as *side bets* e os investimentos se acumulam (Meyer e Allen, 1984).

Neste campo de estudos, desenvolveu-se seguidamente um enfoque nos aspectos afectivos (Mowday, Porter e Steers, 1982), onde se perspectivava o empenhamiento numa óptica predominantemente atitudinal. Para os autores, o empenhamiento representa uma posição de lealdade activa, assente num relacionamento que visa o bem-estar da

organização. Segundo Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), o empenhamento organizacional comporta três factores: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; b) uma predisposição para exercer um esforço considerável em prol da organização e; c) um forte desejo de permanecer membro da organização.

Posteriormente, Wiener (1982) aponta para um enfoque normativo do empenhamento. Nesta perspectiva, o empenhamento é determinado pela identificação organizacional e pelos valores de lealdade e dever, que podem ser influenciado quer por predisposições individuais, quer por intervenções organizacionais, não se ficando pela observação de processos instrumentais, de acções guiadas pelos seus potenciais benefícios. O comportamento no local de trabalho pode ser explicado por pressões normativas tais como padrões morais individuais, que uma vez consolidados exercem uma influência estável, de longo prazo no comportamento, independentemente de aspectos situacionais ou ligações a recompensas e punições. O entendimento de que as abordagens unidimensionais, mais do que diferentes tipos de empenhamento, traduziam diferentes componentes do laço indivíduo-organização provocou uma viragem para modelos multidimensionais do Empenhamento Organizacional, reforçada pela asserção que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos. Ao assumirmos que o empenhamento pode ter diferentes formas, aceitamos que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente serão de alguma forma diversos (Allen e Meyer, 1990a).

Os autores utilizam várias designações para descrever a presença de mais de uma dimensão no empenhamento, mas a mais aceite é a proposta por Meyer e Allen (1991), que as apelidam de componentes do empenhamento, uma vez que as relações empregado-organização reflectem vários graus de cada uma dessas componentes.

Deste modo, o modelo multidimensional de empenhamento de referência na literatura é o modelo de três componentes apresentado por Meyer e Allen (1991). Mathieu e Zajac (1990), na sua meta-análise, apontam Meyer e Allen como os importantes estudiosos neste campo, na década de 90. O modelo que propõem é internacionalmente aceite, tendo sido validado em várias culturas. No seu quadro teórico, o empenhamento possui três dimensões, qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional: a) **Empenhamento Afectivo** (*Affective Commitment*) - grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado

e envolvido na organização: permanece na organização porque assim o deseja; b) **Empenhamento de Continuidade** (*Continuance Commitment*) - grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma: permanece na organização porque necessita; c) **Empenhamento Normativo** (*Normative Commitment*) - grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação, ou dever moral de permanecer na organização: permanece na organização porque sente que o deve fazer (Allen e Meyer, 1991; Herscovitch e Meyer, 2002; González e Guillén, 2008).

Entendido como uma relação entre um trabalhador e uma organização, variável e que pode assumir diferentes formas, o Empenhamento Organizacional pode ser abordado sob duas perspectivas: uma mais comportamental, em que se demonstra por manifestações observáveis de empenhamento (Mowday, Steers e Porter, 1979), como os comportamentos extra-papel e em que os trabalhadores estarão empenhados não em relação a uma organização, mas a uma determinada acção (Meyer e Allen, 1997); e uma mais atitudinal, que reconhece que o empenhamento resulta da ligação da identidade da pessoa à organização (Mowday e col., 1979) e do desenvolvimento de um vínculo emocional e psicológico devido à congruência e integração mútua e progressiva de objectivos.

Para Meyer e Allen (1997), o empenhamento é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que tem implicações na decisão de nela permanecer. Segundo os autores, da variedade de factores que podem contribuir para o aumento do Empenhamento Afectivo, de Continuidade e Normativo, incluindo diferenças individuais, as maiores influências tendem a ser situacionais. As três componentes do empenhamento ligam o indivíduo à organização e tornam o seu abandono menos provável, contudo as suas consequências podem ser bem diferentes (Meyer e Allen, 1991). Os indivíduos empenhados afectivamente tendem a comportar-se no melhor interesse da organização, aqueles cujo empenhamento é sobretudo normativo agem no mesmo sentido mas em menor grau e os indivíduos empenhados instrumentalmente (i.é., Empenhamento de Continuidade) tendem a fazer apenas o necessário para manter o emprego (Meyer, Becker e Van der Berghe, 2004). A forma como os indivíduos consomem o seu tempo no emprego é pois influenciada pelo Empenhamento Organizacional.

Os constructos de Empenhamento Afectivo e de Empenhamento de Continuidade, empiricamente distintos, parecem não estar significativamente relacionados conforme demonstrado, respectivamente, pelas correlações encontradas por Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002) de 0.05 e de -0.09. Já as componentes afectiva e normativa do empenhamento, apesar de igualmente distintas, parecem ter alguma relação: Meyer e colaboradores (2002) encontraram uma correlação de 0.63.

As mudanças organizacionais provocam alterações nos perfis de empenhamento dos indivíduos. Para que estes perfis se coadunem com as exigências da mudança, a percepção de justiça e de apoio organizacional são factores chave (Meyer e Allen, 1997). Apesar de ser largamente conhecido o impacto da mudança organizacional no Empenhamento Afectivo, já relativamente ao Empenhamento de Continuidade ou Normativo pouco se sabe. Aqueles que vêem claramente definidas as suas funções e as suas tarefas enriquecidas poderão ficar mais empenhados afectivamente (Allen e Meyer, 1996), ao passo que aqueles que experienciam excesso de trabalho, ambiguidade na definição de tarefas ou conflito são propensos a um menor Empenhamento Afectivo (Mathieu e Zajac, 1990). Compreende-se assim a razão de Meyer e Allen (1997) considerarem que o Empenhamento Afectivo pode ser encorajado através da oferta de formação, incentivando uma maior participação na tomada de decisão ou adoptando um tipo de liderança transformacional.

1.2.1 Antecedentes e Consequentes do Empenhamento Organizacional

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) indica que, das variáveis consideradas antecedentes do Empenhamento Organizacional, as características situacionais relativas ao contexto de trabalho (características e ambiguidade da função, papéis no grupo, conflito, clima e relações líder/grupo) contribuem para explicar mais variações do que as características pessoais (variáveis demográficas, como a idade e nível de habilitações e disposições individuais, como a necessidade de realização). Mowday e colaboradores (1982) destacam que os indivíduos diferem na sua propensão para ficar empenhados afectivamente sem prejuízo da influência isolada dos dois tipos de factores e demonstram a possibilidade de variáveis pessoais (valores) e situacionais (experiências de trabalho) se combinarem mutuamente e influenciarem o Empenhamento

Organizacional. As experiências de trabalho positivas estão entre os melhores preditores do Empenhamento Afectivo (Meyer e Allen, 1991). Aquelas estão correlacionadas, ainda que mais suavemente, com o Empenhamento Normativo e não apresentam ou estão negativamente relacionadas com o Empenhamento de Continuidade. Allen e Meyer (1990b) revelaram que um dos melhores preditores do Empenhamento de Continuidade entre novos colaboradores seria a percepção de alternativas disponíveis de emprego e que o período inicial na função é fulcral na definição das subseqüentes atitudes e comportamentos na organização.

Há óbvias ligações entre a natureza do contrato psicológico, estabelecido entre organização e colaborador, e o empenhamento deste para com a sua organização (Rousseau, 1989). Segundo o autor, este contrato pode ter natureza transaccional, explicando o Empenhamento de Continuidade e também relacional, o que explica a dimensão normativa do empenhamento.

A descentralização do processo de decisão, a formalização de procedimentos e processos, a dependência funcional e posição hierárquica estão positivamente relacionados com o Empenho Organizacional, enquanto que a dimensão e o nível de controlo não apresentam relação significativa (Mathieu e Zajac, 1990).

O reconhecimento de que a satisfação com várias facetas do trabalho influencia directa e positivamente o Empenhamento Afectivo, de Continuidade e Normativo (Mathieu e Zajac, 1990) leva a crer que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estiverem com as várias dimensões do seu trabalho, mais empenhados estarão na organização.

Os consequentes do Empenhamento Organizacional estão, por outro lado, geralmente associados a melhores níveis de desempenho e participação dos indivíduos no cumprimento dos objectivos da organização. Assim, são consequentes do Empenhamento Organizacional a diminuição do *turnover* (Meyer e Allen, 1990b; Meyer, Allen e Smith, 1993), a redução do absentismo – consequente da dimensão afectiva do empenhamento (Meyer e col., 1993), melhores níveis de desempenho – consequente das dimensões afectiva e normativa do empenhamento (Allen e Meyer, 1996) e, finalmente mais comportamentos de cidadania organizacional (Meyer e col., 1993). No reverso da medalha, encontram-se também efeitos negativos para a

organização causados pelo Empenhamento Organizacional, nomeadamente a diminuição do desempenho – consequente da dimensão de continuidade do empenhamento (Allen e Meyer, 1996), mas também para o colaborador que, quando possui elevados níveis de empenhamento, estes podem resultar em *stress* e incompatibilidade entre vida profissional-vida pessoal, estagnação da carreira e menos criatividade e inovação (Mathieu e Zajac, 1990).

1.3. Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional

Como anteriormente referido, segundo a OST e tendo também em linha de conta a norma da reciprocidade, as percepções que os colaboradores formam em relação ao apoio organizacional (e.g. aumentos salariais, oportunidades de desenvolvimento e formação), criam neles sentimentos de obrigação (e.g. afiliação e lealdade), que vão levar a um melhor desempenho e, consequentemente, revelar um maior Empenhamento Organizacional, e, por isso, melhores níveis de desempenho (Eisenberger e col., 1986; Tansky e Cohen, 2001).

São vários os estudos que mostram a relação existente entre a POS e o Empenhamento Organizacional (e.g. Eisenberger e col., 1990; Hutchinson, 1997).

Como referido, a POS tem surgido como um bom preditor da componente afectiva do empenhamento (Rhoades e col., 2001), aparecendo na literatura esta relação entre POS e Empenhamento Organizacional mais frequentemente do que com as componentes normativa e de continuidade. Isto compreende-se na medida em que o Empenhamento Afectivo é um indicador chave da integração do trabalhador na organização, relacionando-se mais forte e significativamente com um conjunto mais alargado de consequências como assiduidade, desempenho e continuidade na organização (González e Guillén, 2008). Verifica-se também, através da pesquisa de Lee e Peccei (2007) que a ligação entre POS e Empenhamento Organizacional se estabelece, por um lado, em termos de reciprocidade e troca social mas, por outro lado, devido às necessidades sócio-emocionais (e.g. aprovação e estima) que, quando satisfeitas, aumentam o vínculo afectivo e a identificação dos colaboradores à organização. Ainda de acrescentar que a POS tem um importante papel no processo de empenhamento, ajudando a explicar como a experiência básica de trabalho influencia a

componente afectiva do empenhamento (Rhoades e col., 2001), podendo deste modo levar aos comportamentos de afastamento.

Na relação entre a POS e a componente de continuidade do empenhamento, os estudos realizados, para além de serem em menor número, não possibilitam tirar conclusões objectivas sobre esta relação (Shore e Wayne, 1993), uma vez que estas são bastante díspares: por um lado, Eisenberger e colaboradores (1990) encontraram uma relação positiva entre a POS e o Empenhamento de Continuidade; mas, por outro lado, estudos realizados já no século XXI mostraram o contrário (e.g. Rhoades e Eisenberger, 2002). Estes padrões distintos podem ser explicados pela existência de factores mediadores não considerados ou para o facto de diferentes níveis da POS terem diferentes efeitos na escala de Empenhamento de Continuidade (Shore e Tetrick, 1991).

Surge também na literatura recente (Maertz, Griffeth, Campbell e Allen, 2007; Honório, 2009), embora com muito menos expressividade do que a relação entre a POS e o Empenhamento Afectivo, uma relação entre a POS e a componente normativa do empenhamento. O Empenhamento Normativo, a par do Empenhamento Afectivo, constitui uma forma de reciprocidade para com as experiências positivas de trabalho (Meyer e Allen, 1991), diferindo a componente normativa da afectiva no facto de a primeira reflectir um sentido de dever moral e não necessariamente uma ligação afectiva de desejo de permanência (Meyer e Herscovitch, 2001). Assim, Eisenberger e colaboradores (2001) levaram a cabo um estudo para analisar até que ponto um sentimento de obrigação é desencadeado nos colaboradores através da POS (como preconiza a Teoria de Troca Social) e verificaram que a POS tem, de facto, uma relação positiva com o sentimento de obrigação em ajudar a organização, sentimento esse que se considera factor mediador da relação estabelecida entre POS e Empenhamento Organizacional.

Actualmente, as organizações deparam-se com diversos conflitos que têm de equilibrar, a fim de conseguirem competir e sobreviver na economia mundial. Os colaboradores da actualidade já não têm a segurança que antes era oferecida pelas empresas, mas sim outro tipo de oportunidades como o crescimento e desenvolvimento da carreira, o aumento de competências e o desenvolvimento pessoal (Tansky e Cohen, 2001). As organizações, ao oferecerem tudo isto aos seus colaboradores, esperam, necessariamente, algo em troca: o Empenhamento Organizacional, que permite que o

indivíduo se identifique e participe em prol do bem-estar organizacional (Mowday e col., 1982). Para tal, como mostram Tansky e Cohen (2008), a POS vai influenciar as expectativas dos colaboradores numa variedade de situações, mostrando uma relação positiva entre esta e a conscienciosidade do colaborador em levar a cabo as suas responsabilidades, expressando assim o seu envolvimento afectivo – o seu Empenhamo Organizacional.

A aplicabilidade do estudo sobre a relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamo Organizacional a outras culturas tem-se verificado válida (e.g. Cheung, 2000) e está inclusivamente validado para a população portuguesa, graças ao estudo desenvolvido recentemente por Honório (2009). Ainda mais recentemente (e.g. Afonso, 2010; Marques, 2010), foram desenvolvidos estudos no sentido de demonstrarem uma relação positiva entre a POS e o Empenhamo Organizacional, tendo-se encontrado relações positivas e significativas entre a POS e o Empenhamo Afectivo (Marques, 2010), bem como entre a POS e as componentes de continuidade e normativa do empenhamo (Afonso, 2010). Estes estudos recentes (Honório, 2009; Afonso, 2010; Marques, 2010) tentaram também evidenciar a relação funcional existente entre a POS e o Empenhamo Organizacional, através de regressões lineares, concluindo que, para qualquer das três componentes do empenhamo, os valores, apesar de muito baixos ($R^2 < .50$), evidenciam a existência de uma relação funcional entre a POS e o Empenhamo Organizacional, onde a primeira contribui significativamente para a segunda.

O grande objectivo deste estudo passa por analisar a relação entre a POS e cada uma das dimensões do Empenhamo Organizacional (prevendo para cada dimensão a existência e a causalidade da relação): afectiva, de continuidade e normativa. Deste modo, e tendo como suporte a revisão de literatura efectuada, formularam-se sete hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A Percepção de Apoio Organizacional dos colaboradores está positivamente relacionada com o Empenhamo Organizacional.

Hipótese 2a: A Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva mais forte com a componente afectiva do Empenhamo Organizacional, do que com as restantes componentes – normativa e de continuidade.

Hipótese 2b: A Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva com a componente de continuidade do Empenhamo Organizacional.

Hipótese 2c: A Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva com a componente normativa do Empenhamo Organizacional.

Hipótese 3a: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamo Organizacional Afectivo.

Hipótese 3b: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamo Organizacional de Continuidade.

Hipótese 3c: A Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamo Organizacional Normativo.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

A amostra era constituída por 43 indivíduos, de um total de cerca de 100 colaboradores empregues numa empresa de gestão, valorização e tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos. A faixa etária da amostra situava-se entre os 24 e os 57 anos de idade ($M=35,81$; $DP=8,27$), sendo 62,8% dos participantes do sexo feminino e 37,2% do sexo masculino. A maioria dos colaboradores que participaram no estudo era casada (46,5%), sendo 30,2% solteiros, 7,0% divorciados, 2,3% viúvos e 14,0% viviam em união de facto.

Destes trabalhadores, 55,8% tinha um contrato de trabalho a termo certo, 41,9% eram efectivos na organização e 2,3% possuíam um contrato de estágio, trabalhando 14,0% na organização há menos de 6 meses, 16,3% entre 6 meses a 1 ano, 27,9% entre 1 a 2 anos, 9,3% entre 2 a 3 anos, 4,7% entre 3 a 5 anos e 27,8% entre 5 a 10 anos.

Relativamente ao desempenho das funções na organização, apenas 23,3% dos colaboradores têm a mesma função há mais de 5 anos (18,6% entre 5 a 10 anos e 4,7% há mais de 10 anos), realizando as suas funções 14,0% há menos de 6 meses, 16,3% entre 6 meses a 1 ano, 30,2% entre 1 a 2 anos, 9,2% entre 2 a 3 anos e 7,0% entre 3 a 5 anos.

No que respeita aos anos de trabalho (independentemente da organização), 4,7% situava-se no intervalo entre 6 meses a 1 ano e a mesma percentagem verificou-se no intervalo entre 1 a 2 anos. Dos restantes, 2,3% trabalhava entre 2 a 3 anos, 14,0% entre 3 a 5 anos, 27,8% entre 5 a 10 anos e 46,5% estava no activo há mais de 10 anos.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria (48,8%) possuía menos de 9 anos de escolaridade, 27,9% tinham frequentado entre 9 a 12 anos, 4,7% frequentavam o ensino superior, 16,3% eram licenciados e 2,3% possuía habilitações ao nível do mestrado/doutoramento.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Questionário de Percepção de Apoio Organizacional¹

O Questionário de Percepção de Apoio Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support – SPOS*) foi originalmente desenvolvido por Eisenberger e colaboradores, num estudo realizado em 1986.

Os autores construíram 36 frases que representavam vários juízos avaliativos do colaborador acerca da organização e também acções que podiam ser tomadas pela organização em diversas situações, no sentido de beneficiar ou prejudicar o colaborador. O SPOS é cotado numa escala de *Likert* de 7 pontos que indica o grau de concordância de cada participante em relação a cada frase. Este instrumento procura assim obter evidência de que se os trabalhadores formam crenças globais de Percepção de Apoio Organizacional, então a sua percepção sobre estes vários raciocínios avaliativos por parte da organização deve ser consistentemente favorável ou desfavorável a um nível elevado ou reduzido, e deve levar a uma expectativa quanto à forma como a organização trata o trabalhador em variadas situações (Eisenberger e col., 1986), ou seja, pretende avaliar a percepção que os colaboradores têm da sua organização, ao nível da preocupação desta última pelo seu bem-estar e pela valorização das suas contribuições.

Para a aplicação deste instrumento ao presente estudo, recorreu-se à adaptação feita para a população portuguesa por Honório (2009): o Questionário de Percepção de Apoio Organizacional. Esta adaptação foi efectuada a partir de um ensaio experimental,

¹ Anexo I – Questionário de Percepção de Apoio Organizacional

não sem antes ser solicitada a autorização aos autores da prova original via correio electrónico, autorização que foi concedida pelo autor principal da mesma.

Para a aplicação do estudo experimental, foi enviada uma mensagem electrónica (*e-mail*) a 50 colaboradores de instituições financeiras, onde eram dadas as instruções de preenchimento aos participantes e apresentados os 36 itens traduzidos e revistos, solicitando-se o seu preenchimento e posterior reenvio. Com base nos comentários dos participantes ao questionário, a autora considerou adequado alterar a formulação da tradução do item 19, visto ter sido considerado ambíguo por alguns participantes e ter um nível de saturação que, ainda que fosse superior a 0.50, não era muito elevado (0.54). Assim, alterou-se o item de “Se eu fosse despedido, a organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me” para “Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me”.

As respostas foram depois analisadas em termos de consistência interna, tendo ainda sido realizada uma análise em componentes principais (ACP), à semelhança do estudo original, para identificar a existência de um factor comum avaliado pelos vários itens do instrumento: a POS. Esta análise permitiu identificar um factor que explicava 39,72% da variância total dos resultados obtidos, sendo que o segundo factor identificado explicava apenas 8,33 % da variância total. Assumiu-se então que o primeiro factor encontrado representava a dimensão de POS, sendo que a proporção de variância explicada por este factor é bastante elevada tendo em conta o conteúdo dos vários itens. Considerando as saturações dos vários itens, verificou-se que 27 dos 36 itens, saturavam no primeiro factor identificado, considerando um valor igual ou superior a 0,50. Esta análise revelou que apenas 4 dos 36 itens saturavam no segundo factor com um valor superior ao da saturação no primeiro factor. A análise da correlação entre os 36 itens e a variável “POS” (variável calculada através da agregação dos 36 itens pela média) identifica os mesmos 27 itens como mais correlacionados à POS. Este estudo experimental traduz, à semelhança do original (Eisenberger e col., 1986 - $\alpha=0.97$), uma elevada consistência interna dos itens ($\alpha=0,95$) e parece comprovar também a unidimensionalidade da versão adaptada do SPOS.

Assim, na adaptação portuguesa, chegou-se a uma versão final do instrumento composta por 36 itens, cotados numa escala de *Likert* de sete pontos, à semelhança do estudo original, cuja escala era de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

2.2.2. Questionário de Empenhamento Organizacional²

O Questionário de Empenhamento Organizacional foi construído por Allen e Meyer (1990a) a partir das medidas das várias dimensões do Empenhamento Organizacional: Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo (Meyer e col., 2002). Os autores construíram duas versões deste instrumento: a original, com 24 itens (Allen e Meyer, 1990a) e uma revista, com 18 itens (Meyer e col., 1993), nas quais utilizaram uma escala de *Likert* de 7 pontos (1=discordo totalmente a 7= concordo totalmente), em que os participantes assinalavam o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Os índices de precisão obtidos por Allen e Meyer em cada escala do questionário são deveras satisfatórios: 0.87 para a escala de Empenhamento Afectivo, 0.75 para a escala de Empenhamento de Continuidade e 0.79 para a escala de Empenhamento Normativo.

Para a aplicação deste questionário no presente estudo, recorreu-se à adaptação feita para a população portuguesa por Bruno (2007). Esta adaptação foi efectuada através da testagem dos itens das duas versões da prova original e, posteriormente, calculados os índices de precisão. No final, a versão deste instrumento adaptado para a população portuguesa apresentava um total de 26 itens, cotados numa escala de *Likert* menor que a original, contendo 5 pontos (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente), aos quais os participantes tinham de responder, assinalando o seu grau de concordância com cada afirmação, tendo-se obtido coeficientes de precisão na ordem dos 0.94. A autora teve o cuidado de adaptar os itens à cultura portuguesa e de alterar os itens que estavam formulados, na versão original, na negativa para o modo afirmativo, a fim de aumentar a clareza dos itens. Na versão portuguesa, obtiveram-se então seis itens para a escala de Empenhamento Afectivo (itens 1 a 6) – que fazem parte da versão revista por Meyer e colaboradores (1993), sete itens para a escala de Empenhamento de Continuidade (itens 7 a 13) – em que apenas o item 12 é o da versão original de Allen e Meyer (1990) – e treze itens para a escala de Empenhamento Normativo (itens 14 a 26) – sendo sete itens da versão original (Allen e Meyer, 1990a). Bruno (2007), ao realizar a adaptação e validação do instrumento de medida para a população portuguesa encontra índices de precisão na ordem dos 0.86 para a escala de Empenhamento Afectivo, 0.78

² Anexo II – Questionário de Empenhamento Organizacional

para a escala de Empenhamento de Continuidade e de 0.87 para a escala de Empenhamento Normativo, sendo o índice de precisão para a escala total do Empenhamento Organizacional de 0.89.

2.2.3. Ficha de Dados Pessoais

A Ficha de Dados Pessoais elaborada para a presente investigação, teve como objectivo obter dados para a caracterização da amostra, mas também variáveis demográficas relacionadas com as dimensões em estudo. Deste modo, chegou-se então a seis variáveis demográficas consideradas pertinentes para a presente investigação, nomeadamente o sexo do participante, a sua idade, o tipo de contrato de trabalho, o nível literário, o estado civil e a situação profissional. Esta última variável estava subdividida em três categorias, a saber: antiguidade na organização, antiguidade na função actual (independentemente da organização) e, finalmente número de anos de trabalho.

Nesta Ficha de Dados Pessoais, era solicitado que cada participante indicasse o sexo (masculino ou feminino), a idade (em anos), o tipo de contrato de trabalho que actualmente detinha (a termo certo, de efectividade ou outro – e.g. estágio), as habilitações literárias (indicadas em intervalos, nomeadamente até nove anos de escolaridade; entre nove a doze anos de escolaridade; frequência universitária; licenciatura; mestrado/doutoramento), o estado civil (solteiro, união de facto, casado, divorciado ou viúvo) e a situação profissional. Para as três categorias relativas à situação profissional foi indicado aos participantes que indicassem onde se situavam, dentro do intervalo mais adequado (0-6 meses, 6-12 meses, 1-2 anos, 2-3 anos, 3-5 anos, 5-10 anos ou mais de 10 anos).

2.3. Procedimento

Começou-se por elaborar um *e-mail* dirigido ao Administrador da empresa de gestão, valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos, solicitando a colaboração e autorização para desenvolver o presente estudo com uma amostra de profissionais dessa mesma organização, aplicando os Questionários de Percepção de Apoio Organizacional e de Empenhamento Organizacional, bem como uma Ficha de Dados

Pessoais. Em resposta, foi recebido um *e-mail* do Administrador informando que a investigadora teria liberdade para desenvolver o estudo naquela empresa.

As aplicações foram feitas de dois modos (colectivo e individual), devido ao facto de a organização em causa funcionar em linha de produção ininterrupta, tendo sido considerada a seguinte ordem de aplicação: Ficha de Dados Pessoais, Questionário de Empenhamento Organizacional e Questionário de Percepção de Apoio Organizacional. Os três Instrumentos foram entregues aos participantes, ficando atribuído a cada um o mesmo número, isto é, foram distribuídos já codificados (*e.g.* FDP1, EO1, POS1; FDP2, EO2, POS2; ...).

As aplicações colectivas (dirigidas aos colaboradores operacionais da linha de produção) foram realizadas em sala nas instalações da organização em causa, tendo-se organizado quatro grupos de participantes: no grupo 1 participaram sete elementos, no grupo 2 estiveram presentes nove, no grupo 3 houve a presença de oito colaboradores e o grupo 4 contou com cinco participantes. No caso das aplicações individuais (que aconteceram nas posições administrativas e de quadros técnicos superiores), a investigadora acompanhou os colaboradores no seu local de trabalho à medida que estes iam respondendo aos três instrumentos de medida.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste ponto apresenta-se a análise dos resultados que foram obtidos na presente investigação. Inicialmente procedeu-se à análise da consistência interna dos itens de cada instrumento de medida e, posteriormente, faz-se a análise em componentes principais. Seguidamente, analisou-se as relações obtidas entre o Empenhamento Organizacional e a POS e também entre cada uma das componentes do Empenhamento Organizacional e a POS. Finalmente, examinam-se as regressões lineares entre cada uma das componentes do Empenhamento Organizacional e a POS, a fim de verificar as hipóteses inicialmente formuladas.

Para se avaliar a consistência interna³ dos itens dos dois instrumentos de medida (Questionário de Percepção de Apoio Organizacional e Questionário de Empenhamo Organizacional), efectuou-se o cálculo dos coeficientes *alpha* de Cronbach (Quadro 1), tanto para a escala de Percepção de Apoio Organizacional, como para a escala total do Empenhamo Organizacional, como para as componentes do Empenhamo Organizacional, tendo-se obtido valores superiores aos recomendados por Nunnally (1978) – na ordem dos 0.70, mais especificamente, 0.93 para a POS, 0.94 para o EO e entre 0.84 e 0.94 para as componentes do EO. Conclui-se deste modo, a partir dos valores obtidos, que as escalas possuem um elevado nível de precisão. Procedeu-se também à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), a fim de se verificar se existiam diferenças superiores na consistência interna dos itens após eliminação de alguns deles, o que não se verificou.

Pela análise dos resultados⁴, pode verificar-se que a POS dos colaboradores da Organização em estudo não é muito elevada (M=4.67, D.P.=0.85), ao passo que os valores para a escala total de Empenhamo Organizacional se revelam um pouco superiores (M=3.65, D.P.=0.77), à semelhança do que acontece com a escala de Empenhamo Afectivo (M=3.82, D.P.=0.79), de Empenhamo de Continuidade (M=3.93, D.P.=0.80) e de Empenhamo Normativo (M=3.43, D.P.=0.99).

Quadro 1

Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamo Organizacional – Índices de Precisão

	N	Média	D.P.	<i>Alpha</i> de Cronbach
Percepção de Apoio Organizacional	36	4.67	0.85	.927
Empenhamo Organizacional (escala total)	26	3.65	0.77	.942
Empenhamo Afectivo	6	3.82	0.79	.837
Empenhamo de Continuidade	7	3.93	0.80	.842
Empenhamo Normativo	13	3.43	0.99	.939

³ Anexo III – Output de consistência interna dos instrumentos utilizados

⁴ Anexo IV – Output de médias e desvios-padrão das escalas

Recorreu-se, seguidamente, à Análise em Componentes Principais (ACP) de ambos os instrumentos, para analisar a dimensionalidade dos dados e verificar se estavam em linha com os resultados obtidos por Honório (2009) e Bruno (2007). Visto que ambas as autoras utilizaram uma ACP nas suas adaptações à população portuguesa, optou-se aqui por seguir a mesma direcção.

A ACP da POS⁵ permitiu identificar 9 factores, sendo que o primeiro explica 34.73% da variância total e o segundo 10.13%, saturando em 25 e 7 dos 36 itens respectivamente. Apesar de Honório (2009), no seu estudo, ter obtido um factor explicativo de 45.68%, estes resultados parecem permitir concluir que este instrumento, adaptado para a população portuguesa, permite extrair um factor comum – a POS, de forma semelhante a Marques (2010), que encontrou um factor explicativo de 33.52% da variância total.

Quanto à escala de Empenhamento Organizacional, a ACP⁶ identificou 5 factores, nos quais o primeiro explica 42.78% da variância total, tendo 20 itens (de um total de 26) a saturar neste. O segundo factor identificado explica 15.30% da variância e parece representar a dimensão do Empenhamento Afectivo, mas também com representação na dimensão do Empenhamento de Continuidade, uma vez que é definido pelos itens 2, 3, 4 (Empenhamento Afectivo) e 8, 10 e 11 (Empenhamento de Continuidade). Os 13 itens da dimensão do Empenhamento Normativo (itens 14 a 26) estão todos definidos no primeiro factor identificado pela ACP. Deste modo, apresentam-se os 26 itens da escala de Empenhamento Organizacional a saturar nos dois primeiros factores identificados.

A partir da análise efectuada, podemos identificar um factor “puro” expressivo da dimensão de Empenhamento Normativo, uma vez que todos os itens desta dimensão saturam num só factor identificado. Estes resultados são discrepantes dos obtidos por Bruno (2007) e Honório (2009), que não conseguiram encontrar nenhum factor que explicasse claramente uma das dimensões do Empenhamento Organizacional, mas semelhantes aos de Marques (2010), que encontrou um factor explicativo da dimensão do Empenhamento Afectivo. Pode ainda identificar-se, se se atender aos factores 1, 2 e 3 uma estrutura tri-factorial semelhante à obtida por Allen e Meyer (1990b, Meyer e col., 1993). Contudo, tal como verificado por Honório (2009), e cita-se: “esta é uma

⁵ Anexo V – Output de análise em componentes principais da POS

⁶ Anexo VI – Output de análise em componentes principais do Empenhamento Organizacional

aproximação fraca, já que apenas alguns dos itens de cada escala estão relacionados a estes três factores”. Isto parece indicar que o facto de existir um factor explicativo que se relacione com os itens das três escalas de Empenhamento Organizacional aponta para uma dimensão deste independente das escalas.

Efectuadas as análises de consistência interna e em componentes principais dos resultados obtidos com os instrumentos de medida utilizados, procedeu-se à análise da relação entre as variáveis, através de um estudo correlacional, não sem antes se verificar a linearidade e normalidade das mesmas. As relações em estudo compreendiam a correlação entre a POS e a escala total do Empenhamento Organizacional, bem como entre a POS e cada uma das dimensões do empenhamento: Afectiva, de Continuidade e Normativa, tendo-se verificado em todas as situações a linearidade da relação. Efectuaram-se os testes de normalidade e verificou-se que o sujeito 28 estava a perturbar a normalidade das relações (*outlier*), tendo-se optado por excluí-lo e, deste modo, o N da amostra passou de 43 para 42 sujeitos. Após a exclusão do *outlier* verificou-se que todas as relações apresentavam distribuições normais, tendo-se para tal verificado os índices Skewness, Kurtosis, Shapiro-Wilk e analisado os gráficos de normalidade. Verificadas as condições de linearidade e normalidade⁷, partiu-se para a análise das correlações entre as variáveis através do coeficiente de Pearson⁸.

A partir da análise das correlações efectuadas (quadro 2) verifica-se que, tal como hipotetizado, existe uma relação positiva entre a POS e a escala total do Empenhamento Organizacional, bem como entre a POS e cada uma das dimensões do empenhamento (Hipótese 1: A Percepção de Apoio Organizacional dos colaboradores está positivamente relacionada com o Empenhamento Organizacional). Contudo, a relação mais forte verifica-se entre a POS e a componente normativa do empenhamento, não se podendo corroborar totalmente a hipótese 2a (a Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva mais forte com a componente afectiva do Empenhamento Organizacional, do que com as restantes componentes – normativa e de continuidade), que previa a relação mais forte da POS com a componente afectiva do empenhamento. As hipóteses 2b (a Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva com a componente de continuidade do Empenhamento Organizacional)

⁷ Anexo VII – Output dos testes de normalidade

⁸ Anexo VIII – Output das correlações

e 2c (a Percepção de Apoio Organizacional tem uma relação positiva com a componente normativa do Empenhamento Organizacional) são por estes dados confirmadas, ao verificar-se a relação positiva que a POS tem com a componente de continuidade e normativa do empenhamento.

Os resultados do presente estudo não fortalecem, deste modo, as evidências de que a relação mais forte se encontra entre a POS e o Empenhamento Afectivo (e.g. Eisenberger e col., 1990; Hnório, 2009; Rhoades e col., 2001; Shore e Wayne, 1993) – sendo esta a relação mais fraca das quatro –, mas apontam para uma relação mais forte entre aquela e a componente normativa do empenhamento, o que vem reforçar as conclusões obtidas por Maertz e colaboradores (2007). Estes autores encontraram uma relação positiva entre a POS e o Empenhamento Normativo, embora esta com muito menos expressividade do que a encontrada no presente estudo. Esta relação também corrobora o resultado obtido no estudo de Eisenberger e colaboradores (2001), que verificaram que a POS possui uma relação positiva com o sentimento de obrigação do colaborador em ajudar a organização onde trabalha.

Quadro 2

Correlações entre POS e Empenhamento Organizacional (N=42)

	Percepção de Apoio Organizacional
Empenhamento Organizacional (escala total)	.557**
Empenhamento Afectivo	.374*
Empenhamento de Continuidade	.411**
Empenhamento Normativo	.530**

*. Correlação significativa $p < .05$

** . Correlação significativa $p < .01$

Estes resultados não deixam de ser interessantes, na medida em que a dimensão normativa do empenhamento é a que tem sido alvo de menos estudos empíricos. González e Guillén (2008) afirmaram mesmo, durante as suas pesquisas, de que em todos os casos onde se pretende demonstrar a relação entre a POS e as dimensões do Empenhamento Organizacional, o padrão é o mesmo: a dimensão afectiva correlaciona-

se sempre mais fortemente com todos os comportamentos observados do que as dimensões de continuidade e normativa.

Relativamente à relação encontrada entre a POS e o Empenhamento de Continuidade, esta vem contrariar as conclusões de Rhoades e Eisenberger (2002) e de Marques (2010), que encontraram uma relação negativa entre estas duas variáveis mas, por outro, fortalecer as conclusões obtidas por Eisenberger e colaboradores (1990), Honório (2009) e Afonso (2010) que previam uma relação positiva entre estas variáveis.

Apesar de tudo, pode afirmar-se que os resultados obtidos estão de acordo com a OST (Eisenberger e col., 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002), mostrando o importante papel da norma da reciprocidade na relação empregado-empregador.

No sentido de encontrar uma explicação para o tipo de relação existente entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses 3a (a Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional Afectivo), 3b (a Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional de Continuidade) e 3c (a Percepção de Apoio Organizacional dos trabalhadores leva ao Empenhamento Organizacional Normativo), submeteram-se os dados a uma análise de regressão linear, cujo objectivo passa por conhecer a relação funcional entre a POS (variável independente) e as três componentes do Empenhamento Organizacional (variável dependente).

Verificaram-se que todas as condições estavam satisfeitas para cada um dos três modelos propostos e efectuaram-se todas as análises necessárias⁹, tendo-se ainda obtido os gráficos de dispersão que permitiram verificar a linearidade das relações.

As análises de regressão linear fizeram-se analisando a qualidade de ajuste ao modelo, expressa pelo coeficiente de determinação (R^2), que permite medir a proporção de cada dimensão do Empenhamento Organizacional em relação à média que é explicada pela regressão. A capacidade preditiva de cada modelo é tanto maior quanto mais se aproximar da unidade.

A primeira análise de regressão linear efectuada foi entre a **POS e a dimensão afectiva do empenhamento**, tendo-se verificado um valor baixo ($R^2=0.14$) de explicação deste modelo mas que, ainda assim, mostra uma contribuição significativa da

⁹ Anexo IX – Output das regressões lineares

POS para a explicação do Empenhamento Organizacional ($B=.37$, $p=.015$). A POS pode então realçar o Empenhamento Afectivo, produzindo um sentimento de obrigação nos colaboradores, que se preocupam com a organização onde trabalham e contribuem para o seu bem-estar (Eisenberger e colaboradores, 2001), corroborando os resultados obtidos por Rhoades e colaboradores (2001) e Marques (2010), que também verificaram que a POS leva ao Empenhamento Afectivo dos trabalhadores de uma organização, mas contrariando os resultados de Afonso (2010), que conclui que a POS não contribui significativamente para a explicação do Empenhamento Afectivo.

O padrão de resultados da regressão linear para a relação entre a **POS e o Empenhamento de Continuidade** foi também significativo ($B=.41$, $p=.007$), ainda que com pouco poder preditivo, uma vez que o R^2 também se revelou bastante baixo ($R^2=0.17$), ainda assim com maior poder explicativo do que para a relação POS e o Empenhamento Afectivo. Estes resultados corroboram os obtidos por Afonso (2010), que encontrou igualmente um modelo com pouco poder explicativo mas que, ainda assim, parecia mostrar que a POS levava, de facto, ao Empenhamento de Continuidade dos colaboradores, ao passo que Marques (2010) obteve um modelo marginalmente significativo para esta relação funcional, mas que ainda assim parecia mostrar que a POS possuía um carácter preditivo do Empenhamento de Continuidade.

Finalmente, a análise de regressão linear para a relação entre a **POS e o Empenhamento Normativo** foi a que se revelou com maior poder preditivo ($R^2=0.28$), explicando, pelas restantes análises estatísticas, que a POS leva ao Empenhamento Normativo dos colaboradores ($B=.53$, $p=.000$), ao contrário de Afonso (2010) e Marques (2010), que demonstraram que este modelo não era significativo para efectuar previsões relativamente à relação estabelecida

Os resultados obtidos a partir das regressões lineares efectuadas confirmam as hipóteses 3a, 3b e 3c, uma vez que indicam a existência de uma relação funcional entre a POS e cada uma das três dimensões do Empenhamento Organizacional, em que a primeira variável contribui de forma significativa para a segunda. Na literatura (e.g. Meyer e col., 2002) encontra-se maior evidência para a explicação da dimensão afectiva do Empenhamento Organizacional a partir da POS, o que não se verificou, mais uma vez, no presente estudo. Apesar de se poder inferir que a POS contribui significativamente para as três dimensões do Empenhamento Organizacional, o poder

preditivo mais forte está no seu contributo para o Empenhamo Normativo dos colaboradores. Este padrão de resultados é congruente com os de Honório (2009), ainda que de forma parcial, uma vez que a autora obteve resultados que demonstraram que a POS contribuía significativamente para explicar cada uma das dimensões do Empenhamo Organizacional, tendo o seu poder explicativo mais forte na componente afectiva.

A POS revela assim ter um importante papel no processo de empenhamo dos colaboradores para a sua organização, como afirmam Rhoades e colaboradores (2001), o que vem confirmar as previsões de que a POS seria um dos antecedentes do Empenhamo Organizacional (Eisenberger e col., 1986; Eisenberger e col., 2004), ainda que não se tenha verificado a relação mais forte entre a POS e a componente afectiva do Empenhamo Organizacional, como preconizado pela literatura.

A análise de regressão linear efectuada permite verificar que, apesar dos valores baixos obtidos nos modelos, a variável POS é sempre preditora de cada uma das três dimensões do Empenhamo Organizacional, de forma significativa. Contudo, deve olhar-se para estes resultados com cuidado, uma vez que a POS não é a única variável antecedente do Empenhamo Organizacional (Eisenberger e col., 2004; González e Guillén, 2008; Rhoades e Eisenberger, 2002). Por outro lado, os resultados parecem estar de acordo com a premissa do modelo de apoio organizacional, que identifica a POS como um dos preditores desta última variável (Rhoades e Eisenberger, 2002).

CONCLUSÕES

De um modo geral, pode afirmar-se que os resultados obtidos na presente investigação estão de acordo com os principais objectivos da mesma. Este capítulo pretende realçar a forma como tais objectivos foram atingidos, mas também realçar os principais contributos da investigação e, ainda, referir algumas limitações da mesma.

Através da análise de resultados pode verificar-se que, e de acordo com a OST (Eisenberger, 1986), na relação empregado-empregador aplica-se a norma da reciprocidade (Levinson, 1965): um tratamento favorável por parte da organização aumenta o empenhamo dos colaboradores para com esta. Mais detalhadamente, pode

mesmo descrever-se esta relação como um ciclo vicioso: se a organização tratar bem os seus colaboradores (a nível de recompensas, procedimentos equitativos nas tomadas de decisão, tratamento favorável e benevolente, etc.), estes aumentam a percepção de apoio por parte da primeira, o que, por sua vez, vai realçar o seu empenhamento e, por conseguinte, aumentar os níveis de desempenho. Esta *performance* elevada poderá ser recompensada, aumentando a POS, fazendo recomeçar todo o ciclo uma e outra vez.

Objectivando aumentar o leque de contribuições explicativas da relação entre POS e Empenhamento Organizacional (tanto a nível de escala total, como em cada uma das suas dimensões), as hipóteses formuladas foram nesse sentido, utilizando-se as análises estatísticas apropriadas para o efeito. Através das correlações foi possível verificar que as três dimensões do Empenhamento Organizacional originalmente analisadas e desenvolvidas por Allen e Meyer (1990b) se relacionam com a POS, apesar de o padrão de resultados obtido não ser o esperado, uma vez que a relação mais forte se verificou entre a POS e a componente normativa do empenhamento e a mais fraca com a componente afectiva. A literatura preconiza exactamente o oposto do verificado: a dimensão afectiva correlaciona-se sempre mais fortemente com todos os comportamentos observados do que as dimensões de continuidade e normativa (González e Guillén, 2008).

Isto parece indicar que a maioria dos colaboradores se encontra na Organização por uma questão de lealdade (o tal sentimento de obrigação) e por uma questão de necessidade (seja ela a nível económico ou de comodidade). Estes resultados podem ser explicados pelas características demográficas da amostra em causa. Apesar de relativamente jovem ($M=35.81$ anos), a maioria dos participantes era casada (46,5%) e possuía menos de nove anos de escolaridade (48,8%), o que indica que podem ter começado a vida activa bastante novos (46,5% dos participantes já trabalha há mais de 10 anos). Tudo isto adicionado ao meio rural onde se insere a organização em estudo, leva a padrões de comportamento muito próprios daquela região, que dita que os trabalhadores devem ser leais à organização onde trabalham (Empenhamento Normativo), não só por uma questão cultural, mas também pela escassez de emprego na área e pelo facto de possuírem famílias para sustentar (Empenhamento de Continuidade).

Analisando as relações lineares, o padrão foi semelhante: a POS desenvolve mais fortemente o Empenhamento Normativo do que as restantes componentes. Este padrão de resultados pode explicar-se pelo facto dos colaboradores, apesar de se encontrarem há relativamente pouco tempo na actual Organização (uma vez que a mesma é bastante recente – menos de 10 anos de existência), possuíam já alguma antiguidade no mercado de trabalho, sendo possível transportar a explicação acima referida, relacionada com a falta de oportunidades no meio onde se insere a Organização e com a baixa escolaridade da amostra.

Na presente investigação, cujo estudo é exploratório, destacam-se algumas limitações, nomeadamente ao nível da dimensão da amostra (N=43), a sua antiguidade na Organização e a restrição do segmento de mercado onde a mesma está inserida, não sendo por isso possível generalizar os resultados obtidos, devendo estes ser olhados com cautela. Neste sentido, uma sugestão para linhas de investigação futuras no campo da relação entre POS e Empenhamento Organizacional, será utilizar amostras de participantes em número mais elevado, abrangendo vários níveis de antiguidade e segmentos de mercado.

Durante a aplicação colectiva dos instrumentos de medida aos participantes do estudo, foi possível sentir alguma hesitação na tomada de decisão das respostas. É possível que estes não tenham compreendido totalmente a independência do estudo que estava ali a ser levado a cabo com a segurança do seu posto de trabalho, o que pode, em parte, ser explicado pelo seu baixo nível de habilitações. Esta suposta incompreensão poderá ter levado a uma tendência para responder favoravelmente a algumas questões.

Uma outra limitação que pode ser apontada diz respeito aos auto-relatos feitos pelo colaborador no sentido de classificar as suas afirmações em cada um dos instrumentos de medida. Os índices de precisão revelados parecem não concordar com esta limitação, contudo, não se deve afastar a possibilidade de proceder ao mesmo estudo com outro tipo de instrumentos de medida. Não obstante, continua a ser necessária uma conceptualização mais precisa e alargada, que distinga com maior exactidão as componentes afectiva e normativa do Empenhamento Organizacional (González e Guillén, 2008).

Para além das limitações apresentadas e sugestões que delas decorrem, outras sugestões para pesquisa futura podem ser apresentadas. Decorrente do presente estudo, pode desde já sugerir-se que, em investigações futuras na relação da POS com o Empenhamento Organizacional, seria interessante controlar as variáveis demográficas (idade, habilitações literárias, estado civil), no sentido de verificar o seu efeito mediador naquela relação. À semelhança de Lee e Peccei (2007), também seria interessante verificar o efeito da diferença de género na relação da POS com cada uma das componentes do Empenhamento Organizacional, uma vez que os autores apenas estudaram esta influência sobre o Empenhamento Organizacional como um todo. Aproveitando a investigação presente, seria pertinente repeti-la numa outra organização do mesmo sector, mas numa outra área geográfica, a fim de extrair comparações entre a relação POS e o Empenhamento Organizacional e esta variável.

Também interessante nesta amostra seria verificar a relevância de outras variáveis antecedentes da POS, nomeadamente a percepção suporte da chefia e verificar o seu impacto na POS e, por outro lado, averiguar até que ponto o *stress* se encontra inversamente relacionado com a POS, tal como sugerido por Eisenberger e colaboradores (2004), uma vez que se tratam de trabalhadores de uma linha de produção ininterrupta, sujeitos a avaliações constantes pelas chefias e sem grande margem para erro. Seria interessante verificar até que ponto estes colaboradores lidam com esta pressão psicológica, verificando o nível de percepção de apoio que têm das suas chefias. Ainda nesta linha, torna-se relevante compreender a relação entre as práticas de RH a POS e o Empenhamento Organizacional. De facto, Rhoades e Eisenberger (2002) encontraram uma relação entre a POS e as práticas de RH e demonstraram que as variáveis como a segurança no trabalho, as oportunidades de formação, a autonomia e participação na tomada de decisão e as oportunidades de recompensa e promoções tendiam a promover a POS. Falta, no entanto, demonstrar as implicações desta relação no Empenhamento Organizacional e, consequentemente, nos níveis de desempenho.

Para a Organização em estudo pode concluir-se que, embora os níveis de POS e Empenhamento Organizacional não sejam, em média, muito elevados, a relação entre estas duas variáveis, de facto, existe. Tais conclusões levam a admitir que é possível manipular o Empenhamento Organizacional, promovendo a POS nos trabalhadores, através de práticas de RH favoráveis, que devem ser demonstrativas de que a

Organização apoia os seus colaboradores e se preocupa com o seu bem-estar. Estas práticas poderão passar essencialmente por oportunidades de formação, sejam elas ao nível técnico para melhoria do desempenho na função, ou ao nível académico, de forma a aumentar o nível de habilitações dos colaboradores e, assim, dar-lhes oportunidade de crescimento dentro da própria Organização, realizando para tal planos de carreira que permitam aos colaboradores trabalhar para o objectivo que desejam alcançar. Assim, os colaboradores poderão perceber que a Organização os ajuda a crescer em termos profissionais e pessoais e, desta forma, entenderem que a mesma os apoia e se preocupa com o seu bem-estar.

Em suma, apesar dos muitos conflitos que as organizações enfrentam actualmente (e a situação não tende a melhorar!), devem desenvolver esforços no sentido de lidarem adequadamente com os seus colaboradores, pois necessitam do seu mais alto rendimento para alcançar os objectivos e obter os tão desejados lucros. Na actual conjuntura não deixa de estar presente uma regra tão antiga quanto a própria Humanidade: “se me tratares bem, eu respondo de forma favorável”; na relação empregado-empregador, se a organização tiver acções favoráveis para com os colaboradores, a recompensa será um melhor desempenho destes e uma diminuição do absentismo e *turnover*. E o envolvimento das pessoas, nesta altura, tem-se tornado cada vez mais crucial, sendo importante as organizações desenvolverem mesmo políticas e práticas organizacionais centradas no trabalhador, se efectivamente quiserem prosperar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, H. (2010). *Relação entre percepção de apoio organizacional e empenhamo organizacional: Estudo exploratório com uma amostra de candidatos ao curso de formação de oficiais e ao curso de formação de sargentos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Allen, N. e Meyer, J. (1990a). 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. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N. e Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamo 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.

- Cheung, C. K. (2000). Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behavior and Personality*, 28(2), 125–140.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 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.
- González, T.F., Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment”. *Journal of Business Ethics*, 78, 401-414.
- 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, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Hrebiniak, L. e Alluto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

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.

Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1057-1075.

Marques, R. (2010). *Empenhamo organizacional e percepção de apoio organizacional: Estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores do sector dos dispositivos médicos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Mathieu, J. e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Meyer, J. (1997). *Organizational commitment*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228. Chichester: John Wiley & Sons.

Meyer, J. e Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology* .Washington, 69 (3), p. 372 (7 pp.).

Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research & 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, 538-551.
- Meyer, J., Allen, N. e Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology Ottawa*, 39 (1/2), 82-94.
- Meyer, J., Becker, T. e Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management*, 11, 229-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. e 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.
- Mowday, R. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
- Mowday, R., Porter, L. e Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. e Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- 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, 825-836.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employees Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- 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.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.