

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ESTUDO DO PAPEL MEDIADOR DO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO NA RELAÇÃO
ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Flávia Raquel dos Santos Calmeiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ESTUDO DO PAPEL MEDIADOR DO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO NA RELAÇÃO
ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Flávia Raquel dos Santos Calmeiro

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2013

Índice

	Página
Resumo	iv
Introdução	1
Suporte Organizacional Percebido	3
Suporte Organizacional Percebido e Compromisso Organizacional Afetivo	5
Características do Trabalho e Suporte Organizacional Afetivo	7
O papel mediador do Suporte Organizacional Percebido	9
Método	11
Amostra e Procedimento	11
Medidas	12
Análise de dados	13
Resultados	14
Relação de mediação	18
Discussão	20
Limitações e Sugestões para investigação futura	22
Implicações	24
Referências bibliográficas	27

Resumo

O presente estudo investiga o papel mediador do suporte organizacional percebido na relação entre as características do trabalho (i.e. exigências quantitativas e autonomia) e o compromisso organizacional afetivo. Os dados foram obtidos numa amostra de trabalhadores portugueses (N=1885), colaboradores numa instituição bancária. Os resultados suportam a existência de uma mediação parcial do suporte organizacional percebido, mas respeitante apenas à característica da autonomia no trabalho. Assim, os resultados são discutidos e são referidas as limitações do estudo, bem como sugeridas linhas de investigação futura.

Palavras-chave: suporte organizacional percebido, características do trabalho, autonomia, exigências, compromisso organizacional afetivo.

Abstract

The present investigation examines the mediator role of perceived organizational support on the relationship between work characteristics (i.e. job demands and autonomy) and affective organizational commitment. Data was obtained from a sample of Portuguese workers in a bank (N=1885). Results reveal a partial mediation of perceived organizational support, and only in what concerns to the relationship between job autonomy and affective organizational commitment. Therefore, results are discussed and the limitations and suggestions for future research are made.

Key-words: Perceived organizational support, work characteristics, job autonomy, job demands, affective organizational commitment.

Introdução

A vasta literatura encontrada sobre o Suporte Organizacional Percebido¹ reflete a importância de estudar a relação laboral entre os trabalhadores e a organização que os emprega partindo da perspectiva dos primeiros. A percepção global que os colaboradores desenvolvem acerca da forma como são tratados pela organização traduz-se em vantagens a nível individual, sentido os trabalhadores maior bem-estar, bem como a nível organizacional, pela orientação positiva dos colaboradores em relação à organização e pelos resultados comportamentais favoráveis à mesma (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Os trabalhadores que sentem um maior apoio por parte da organização são mais felizes no local de trabalho (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001); mais satisfeitos com o seu trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002); acreditam que contribuem significativamente para o sucesso da organização (Lee & Peccei, 2007); sentem menor stress (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997) e menor interferência do trabalho no plano familiar (Wadsworth & Owens, 2007).

No que respeita às atitudes dos colaboradores face à organização, aqueles que se sentem mais apoiados comprometem-se a nível emocional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001); manifestam maior confiança (Chen, Aryee, & Lee, 2005) e menor cinismo quanto à organização (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003); associam mais facilmente o seu trabalho à sua identidade (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), envolvendo-se e interessando-se mais pelo seu trabalho (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer, & Wilson, 2009).

Quanto aos resultados comportamentais, os trabalhadores que percecionam apoio por parte da organização desempenham melhor as suas funções (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch,

¹ O termo Suporte Organizacional Percebido é frequentemente designado por POS na literatura, em virtude da sigla do termo em inglês, *Perceived Organizational Support*. Doravante, as referências ao suporte organizacional percebido far-se-ão com recurso à sigla POS.

1998) e envolvem-se em atividades que contribuem para os objetivos organizacionais (Shore & Wayne, 1993); demonstram menos comportamentos de saída, como o absentismo ou o turnover (Eder & Eisenberger, 2008); manifestam menos violações às normas organizacionais (Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004); são mais criativos (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990); respondem mais favoravelmente às iniciativas da organização (Mearns & Reader, 2008) e tratam melhor os clientes da mesma (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay, & Fils, 2007).

Perante esta multiplicidade de resultados favoráveis decorrentes do POS para os indivíduos trabalhadores e para a organização, alguns autores sugerem que o suporte organizacional percebido seja pertinente para determinar se certas atitudes (e.g. compromisso organizacional) e comportamentos que beneficiam a organização emergem a partir da relação laboral (Eisenberger et al., 1990). Nesta linha, Moideenkutty, Blau, Kumar e Nalakath (2001) estudaram o papel mediador do POS na relação entre fatores situacionais e o compromisso organizacional afetivo, sugerindo como linha de investigação futura que se deveriam averiguar outros antecedentes do POS, além daqueles estudados pelos autores (i.e. justiça organizacional, satisfação da comunicação na relação com o supervisor e gestão do clima laboral), como sejam as características do trabalho.

Desta forma, o presente estudo propõe-se a investigar o papel mediador do POS na relação entre as características do trabalho (i.e. exigências e autonomia) e o compromisso organizacional afetivo. Assim, ir-se-á investigar a relação entre o POS e o compromisso organizacional afetivo; posteriormente, a relação entre as características do trabalho e o POS; restando o teste da relação de mediação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional percebido, através do POS.

Suporte organizacional percebido (POS)

Foi a partir de estudos como os de Buchanan (1974), Hrebiniak (1974, cit. por Eisenberger & Stinglhamber, 2011), Steers (1977) e Cook e Wall (1980), os quais sugeriam que a percepção dos trabalhadores sobre serem valorizados pela organização contribuía para a sua orientação e desenvolvimento de comportamentos em prol da mesma, que Eisenberger e colaboradores (1986) constataram a possibilidade de os trabalhadores desenvolverem uma opinião geral quanto à forma como a organização os tratava (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Neste sentido, falaram em Suporte Organizacional Percebido para se referirem às opiniões globais que os trabalhadores formam relativamente à valorização que organização faz das suas prestações e contribuições, bem como a preocupação que a entidade patronal manifesta sobre o bem-estar dos seus colaboradores. Este foi o ponto de partida para diversos estudos que confirmaram a existência do POS, o que levou a que os autores iniciais desenvolvessem a teoria do suporte organizacional.

Na base da teoria do suporte organizacional estão a troca social e a norma da reciprocidade. Estas são aplicadas ao contexto organizacional na medida em que os trabalhadores tendem a atribuir características humanas à organização (Eisenberger et al., 1986), sendo as ações dos agentes da organização vistas como intenções da organização e não como ações do indivíduo em particular (Levinson, 1965). A personificação da organização é desencadeada por fatores como a responsabilidade legal, moral e financeira que a organização tem sobre as ações dos seus agentes; a continuidade que os antecedentes, tradições e políticas proporcionam, determinando comportamentos; e o poder que a organização exerce, através dos seus agentes, sobre os trabalhadores. Por acontecer esta personificação da organização, os trabalhadores interpretam o tratamento favorável ou desfavorável que recebem da organização como uma orientação benévola ou malévola da organização em relação a si.

A troca social pressupõe a entrada numa relação com o objetivo de maximizar o ganho de recursos (Blau, 1964, cit. por Eisenberger & Stinglhamber, 2011), o que no contexto organizacional implica a troca do desempenho e dedicação demonstrados pelos trabalhadores por benefícios tangíveis (e.g. salário, promoções, cuidados de saúde) e sócio-emocionais (e.g. respeito, aprovação, estima, reconhecimento) proporcionados pela organização (Blau, 1964, cit. por Eisenberger et al., 1986). Para que tal aconteça, os indivíduos, em função da personificação que fazem da organização, estão atentos à orientação benévola ou malévola da mesma em relação a si, correspondendo favorável ou desfavoravelmente para com a mesma através da aplicação da norma da reciprocidade. A aceitação da norma da reciprocidade varia entre os indivíduos, em virtude de a mesma lhes ter sido inculcada como valor moral e dos sujeitos recearem retaliação ou danos na sua reputação se violarem a norma (Gouldner, 1960, cit. por Eisenberger & Stinglhamber, 2011), o que origina uma obrigação sentida por parte dos trabalhadores em retribuir o apoio percebido, passando a agir de forma a contribuir para os objetivos organizacionais. O sentimento de aprovação e apreciação que os trabalhadores recebem deverá corresponder às suas necessidades sócio-emocionais, levando-os a sentirem-se membros da organização e a integrarem o seu papel organizacional na sua identidade social. Assim, as percepções de suporte organizacional deverão reforçar a crença dos indivíduos de que a organização reconhece e recompensa desempenhos melhorados e esforçados por parte dos trabalhadores, e de que esse reconhecimento e recompensa continuarão a existir no futuro (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

As percepções de suporte organizacional são ainda influenciadas pela frequência, pelo caráter discricionário das ações organizacionais e pela sinceridade com que as contribuições dos trabalhadores são valorizadas pelos empregadores (Blau, 1964, cit. por Eisenberger et al., 1986). As ações organizacionais favoráveis que sejam levadas a cabo voluntariamente pela organização, ao invés de impostas por fatores externos (e.g. regulações governamentais,

obrigações contratuais, mercado económico exigente), são interpretadas pelos trabalhadores como fortes indicadores de suporte organizacional (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004). A sinceridade com que a organização valoriza as prestações dos seus colaboradores, através de elogios diferenciados entre os trabalhadores, contribuem também para um maior suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Suporte organizacional percebido e compromisso organizacional afetivo

Elevado POS traduz a expectativa de que os esforços conduzidos pelos trabalhadores em prol da organização serão recompensados pela mesma, desencadeando a obrigação de retribuir a organização pelo apoio recebido. Desta forma, o suporte organizacional percebido sinaliza o nível de compromisso da organização para com os seus colaboradores, o qual é correspondido com elevados níveis de compromisso organizacional por parte dos seus membros. O interesse pelo tema tem sido constatado na literatura analisada, nomeadamente em Portugal (e.g. Borba, Gomes, & Figueiredo, 2008; Cardoso, Meireles, & Marques, 2010; Carochinho, 2007; Chambel & Castanheira, 2012; Chambel & Sobral, 2011; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; Rocha, Cardoso, & Tordera, 2008). Esta investigação decorre da preocupação das organizações acerca do seu sucesso e competitividade no mercado onde operam, reconhecendo a necessidade de atrair e reter colaboradores que se identifiquem com a organização e cooperem no sentido de atingir os objetivos da mesma (Randall, 1987, cit. por Carochinho, 2007).

O compromisso organizacional foi inicialmente abordado como um construto unidimensional (Mowday, Porter, & Steers, 1982, cit. por Nascimento et al., 2008; Mowday, Steers, & Porter, 1979). No entanto, a investigação posterior indica a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Neste sentido, Allen e

Meyer desenvolveram o Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional: compromisso afetivo, de continuidade e normativo. O compromisso organizacional afetivo refere-se à ligação emocional, identificação e envolvimento com a organização. Trabalhadores com um forte compromisso afetivo permanecem na organização porque *querem*. O compromisso organizacional de continuidade diz respeito a uma percepção dos custos inerentes ao abandono da organização. Estes colaboradores mantêm-se na organização porque *precisam*. O compromisso organizacional normativo traduz um sentimento de obrigação para continuar na organização. Estes indivíduos sentem que *devem* permanecer na organização.

No presente estudo, a incidência recai sobre o compromisso organizacional afetivo, a componente do modelo que mais investigação tem desenvolvido, o que é justificado pelo facto de se assumir que influencia a maioria dos comportamentos benéficos para a organização (e.g. desempenho, assiduidade no trabalho, permanência na organização) (Riketta, 2002).

O compromisso organizacional afetivo e o suporte organizacional percebido são construtos muito próximos teoricamente, uma vez que ambos decorrem da teoria da troca social: os sujeitos percebem o suporte que recebem da organização onde trabalham; sentem a obrigação de retribuir, cooperando no sentido de alcançar os objetivos organizacionais através de um compromisso organizacional mais elevado e esforços acrescentados no desempenho das suas funções (Eisenberger et al., 1986, 1990; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Ao haver a constatação de suporte organizacional, as necessidades sócio-emocionais de estima, aprovação e afiliação (Armeli et al., 1998; Eisenberger et al., 1986) são satisfeitas e os indivíduos tornam-se emocionalmente ligados à organização, levando-os a sentirem-se parte da organização e a integrarem em si o seu papel enquanto membro da organização.

A literatura que sustenta a relação positiva entre o suporte organizacional percebido e o compromisso organizacional afetivo é vasta (e.g. Eisenberger et al., 1986, 1990, 2001; Guerrero & Herrbach, 2009; Liu, 2009; Meyer et al., 2002; O’Driscoll & Randall, 1999; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). Rhoades e colegas (2001) providenciam evidência sobre a direção causal na relação entre estas duas variáveis, indicando que o suporte organizacional percebido antecede o compromisso organizacional afetivo, e não o contrário, uma vez que o POS se relacionou positivamente com mudanças no compromisso organizacional afetivo ao longo do tempo, ao passo que este último não revelou relações com mudanças no POS ao longo do tempo. Stinglhamber e Vandenberghe (2003) também providenciam evidência de que o POS se relacionava longitudinalmente com o compromisso organizacional afetivo. Desta forma, a primeira hipótese estabelecida procura replicar a relação positiva entre o POS e o compromisso organizacional afetivo encontrada em estudos anteriores.

Hipótese 1: O suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores está positivamente relacionado com o seu compromisso organizacional afetivo para com a organização.

Características do trabalho e suporte organizacional percebido

Os fatores mais comumente assinalados como antecedentes do suporte organizacional percebido assentam na justiça dos procedimentos organizacionais (Shore & Shore, 1995, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002); no apoio do supervisor (Kottke & Sharafinski, 1988; Wayne et al., 1997); na participação no estabelecimento de objetivos organizacionais e recepção de feedback sobre o desempenho (Hutchison & Garstka, 1996); e nas recompensas e condições de trabalho (Shore & Shore, 1995, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002). Estas

últimas referem-se a aspetos como o salário, a autonomia (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999), os stressores inerentes à função e a formação disponibilizada pela organização com vista a que os indivíduos desenvolvam e melhorem as suas competências (Wayne et al., 1997).

No presente estudo, o enfoque reside nas características do trabalho, nomeadamente no que respeita às exigências quantitativas e à autonomia inerentes às funções desempenhadas pelos trabalhadores. Tendo por base o modelo *Job Demands-Control* de Karasek (1979), é proposto que as exigências quantitativas do trabalho e a autonomia facultada aos trabalhadores atuem como aspetos desencadeadores do suporte organizacional percebido.

Segundo o modelo de exigências/controlo (Karasek, 1979), deter controlo ou latitude de decisão (medida que se decompõe na autonomia do trabalhador para tomar decisões e nas diferentes competências de que pode fazer uso) sobre o processo de trabalho, reduz o stress do indivíduo e aumenta a aprendizagem decorrente; ao passo que as exigências quantitativas conduzem ao stress. O modelo pressupõe que a reação mais adversa acontece em circunstâncias de elevadas exigências e baixo controlo.

Perante isto, sugere-se que as exigências quantitativas estejam associadas negativamente com as perceções de suporte organizacional, enquanto o controlo (i.e. autonomia) estará relacionado positivamente com as perceções de suporte organizacional. Por um lado, as exigências poderão ser interpretadas pelos trabalhadores como ausência ou menor preocupação da organização em relação ao seu bem-estar, já que são muitas vezes associadas a situações stressantes e a resultados negativos para o sujeito (e.g. menor satisfação, maior burnout; Van Der Doef & Maes, 1999). Por outro lado, ao indicar que a organização confia no colaborador para decidir como conduzir o seu trabalho (e.g. calendarizações, ordem de procedimentos, variedade de tarefas), a autonomia proporcionada ao indivíduo levará a um maior suporte organizacional percebido (Eisenberger et al., 1999).

Hipótese 2: As características do trabalho (i.e. exigências quantitativas e autonomia) relacionam-se com o suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores.

Hipótese 2a: As exigências do trabalho estão negativamente relacionadas com o suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores.

Hipótese 2b: A autonomia do trabalho está positivamente relacionada com o suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores.

O papel mediador do POS

A literatura tem demonstrado a existência de uma associação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional (e.g. Katsikea, Theodosiou, Perdikis, & Kehagias, 2011) e refere que as percepções que os trabalhadores desenvolvem acerca das mesmas têm um impacto significativo no último. Relativamente às exigências do trabalho, estas têm-se apresentado negativamente associadas com o compromisso organizacional (De Cuyper & De Witte, 2006; Jackson & Schuler, 1985, cit. por Podsakoff, LePine, & LePine, 2007; Netemeyer, Burton & Johnson, 1995, cit. por Podsakoff et al., 2007). Em todo e qualquer cargo que o trabalhador desempenhe tem agregado um nível expectável de exigências quantitativas. No entanto, quando estas excedem as expectativas podem tornar-se fonte de stress, evocando emoções e atitudes negativas (Podsakoff et al., 2007), como o decréscimo do compromisso organizacional.

Por seu lado, a autonomia no trabalho tem sido positivamente relacionada com o compromisso organizacional (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Karim, 2010; Spector, 1986). Ao ser propiciada ao trabalhador a oportunidade de responsabilidade e liberdade para desenvolver as suas tarefas, pode haver um encorajamento da identificação e

ligação do trabalhador à organização (i.e. compromisso organizacional afetivo) (Galletta, Portoghese, & Battistelli, 2011).

Al-Hussami (2008) conjuga ambas as características (i.e. exigências quantitativas e autonomia), referindo que os indivíduos tendem a empenhar-se mais em relação à organização quando lhes é proporcionada autonomia no trabalho e exigências quantitativas equiparáveis.

Por outro lado, como vimos anteriormente, de acordo com os princípios da troca social (Blau, 1964, cit. por Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), as características do trabalho que se afigurem benéficas ou vantajosas para os trabalhadores serão interpretadas como indicação de que a organização valoriza as contribuições dos seus colaboradores e se preocupa com o seu bem-estar (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Isto introduz um sentimento de obrigação em corresponder com desempenhos que atuem no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, sentindo os trabalhadores que as suas necessidades sócio-emocionais foram satisfeitas e que os seus esforços serão recompensados. Desta forma, o suporte organizacional percebido poderá explicar a relação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional afetivo. De facto, a relevância de estudar o POS como variável mediadora reside no facto de ser considerado um mecanismo explicativo do desenvolvimento do compromisso organizacional (e.g. Allen & Shanock, 2013; Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Loi, Hang-yue, & Foley, 2006; Hutchison & Garstka, 1996; Manzoor & Naeem, 2011; Moideenkutty et al., 2001; Mukherjee, 2010; Wayne et al., 1997).

O papel mediador do suporte organizacional percebido foi averiguado em estudos anteriores na relação entre variáveis diretamente relacionadas com as condições de trabalho e o compromisso organizacional afetivo (e.g. Allen, Shore, & Griffeth, 1999, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Nomeadamente, no estudo de Rhoades e colegas (2001) foi demonstrado que as recompensas, a justiça nos procedimentos e o apoio do supervisor estavam relacionados com o suporte

organizacional percebido, e que este mediava a associação entre estas características do trabalho e o compromisso organizacional afetivo.

Hipótese 3: O suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores atua como variável mediadora entre as características do trabalho (i.e. exigências e autonomia) e o compromisso organizacional afetivo face à organização.

Hipótese 3a: O suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores medeia a relação negativa entre as exigências quantitativas e o compromisso organizacional afetivo face à organização.

Hipótese 3b: O suporte organizacional percebido por parte dos trabalhadores medeia a relação positiva entre a autonomia e o compromisso organizacional afetivo face à organização.

Método

Amostra e Procedimento

A amostra (N=1885) para o presente estudo foi recolhida numa instituição bancária de elevada tradição em Portugal. Dos trabalhadores respondentes, 57.5% são do sexo masculino e 42.5% do sexo feminino. Relativamente ao número de anos enquanto colaboradores da organização, 12.1% estão na empresa há menos de 5 anos, 20.4% estão há entre 5 e 10 anos, 33.4% estão há entre 10 e 20 anos, e 34% estão há entre 20 e 30 anos na organização.

Os dados foram recolhidos no âmbito de um projeto sobre stress e bem-estar, tendo a Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa sido contactada pelo responsável pela saúde ocupacional na instituição bancária. Foi construído um questionário com dez conjuntos de itens, dos quais as variáveis de interesse do presente estudo foram retiradas para análise. O instrumento foi disponibilizado online durante um período de duas semanas, tendo sido

garantida a confidencialidade e anonimato das respostas. Após a recolha, foi elaborado e apresentado um relatório com os resultados globais à Direção de Recursos Humanos da empresa, o qual serviu como suporte a eventuais ajustamentos na gestão de recursos humanos com vista a melhorar os índices de satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Medidas

Características do Trabalho. As exigências quantitativas e a autonomia foram avaliadas recorrendo à versão portuguesa do instrumento *Job Content Questionnaire* de Karasek e colegas (1998), anteriormente utilizado em Castanheira e Chambel (2010). As exigências quantitativas incluíram sete itens, medindo a pressão de tempo e a carga de trabalho (e.g. “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa”) ($\alpha = 0.87$). A autonomia incluiu quatro itens, medindo a latitude de decisão facultada aos trabalhadores acerca das suas funções (e.g. “Tenho controlo sobre o que acontece no seu trabalho”) ($\alpha = 0.81$). Os itens foram pontuados pelos respondentes numa escala de 5 pontos, desde 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), sendo que os valores mais elevados indicavam níveis maiores de exigências quantitativas e autonomia.

Suporte Organizacional Percebido. Foi usada a versão reduzida do instrumento *Perceived Organizational Support Survey* de Eisenberger e colegas (1986), anteriormente utilizado em Chambel e Sobral (2011). A escala incluiu 8 itens (e.g. “O (nome da organização) demonstra pouca preocupação com os seus trabalhadores”), com uma consistência interna (Alfa de Cronbach) de $\alpha = 0.83$. Os itens foram pontuados pelos respondentes numa escala de 7 pontos, desde 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Compromisso Organizacional Afetivo. O compromisso organizacional afetivo foi avaliado recorrendo ao instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), anteriormente utilizado em Chambel e Sobral (2011) e Chambel e Castanheira (2012). A escala incluiu 6 itens (e.g. “O (nome da organização) tem um elevado significado pessoal para mim”), com uma consistência interna (Alfa de Cronbach) de $\alpha = 0.85$. Os itens foram pontuados pelos respondentes numa escala de 7 pontos, desde 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), com índices elevados a significar elevados níveis de compromisso afetivo dos trabalhadores em relação à organização.

Variáveis de controlo. Foram utilizadas como variáveis de controlo o sexo e o número de anos ao serviço na organização, considerando-se que podem explicar parte da variância das relações que se pretendem analisar. Estas variáveis têm surgido como preditores relevantes do compromisso organizacional (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008; Mathieu & Zajac, 1990). Rhoades e Eisenberger (2002) referem a possibilidade de os trabalhadores há mais tempo empregados numa organização poderem desenvolver uma opinião mais favorável acerca da forma como são tratados por parte da empresa, o que está diretamente associado a maiores índices de POS. Teria sido interessante incluir a idade como variável de controlo, no entanto, devido a constrangimentos de confidencialidade por parte da organização, não foi possível obter dados sobre este aspeto.

Análise de dados

Foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para analisar as variáveis de interesse no presente estudo e as relações hipotetizadas entre si. Primeiramente foi feita uma análise descritiva para obter os valores médios e desvios padrão das variáveis. Em seguida, foram analisadas as correlações entre as variáveis. Procedeu-se posteriormente a

uma análise de regressões lineares múltiplas, nas quais foram introduzidas num primeiro passo as variáveis de controlo, e num segundo as variáveis predictoras.

Resultados

Uma primeira leitura dos dados descritivos (tabela 1) relativos às variáveis de controlo e de interesse no presente estudo, permite ressaltar que, em média, os respondentes apresentam respostas de natureza positiva.

Tabela 1 – Médias, Desvios padrão e Correlações entre as Variáveis

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6
1. Sexo	.43	.50						
2. Tempo na organização (n.º anos)	2.89	1.01	-.138**					
3. Exigências	3.58	.72	.014	-.117**				
4. Autonomia	3.48	.73	-.011	.057*	-.199**			
5. POS	4.51	.94	.009	-.055*	-.240**	.432**		
6. Compromisso Afetivo	5.81	.98	-.055*	.098**	-.074**	.279**	.426**	

Nota: * - $\rho < 0.05$; ** - $\rho < 0.01$

A avaliação que os trabalhadores fazem das características do trabalho, i.e. exigências quantitativas e autonomia, situa-se 0.58 e 0.48, respetivamente, acima do valor médio da escala (3.58 e 3.48, respetivamente, numa escala de 5 pontos). Relativamente às variáveis dependentes, destacam-se os resultados respeitantes ao compromisso organizacional afetivo.

Em média, os colaboradores posicionam-se 1.81 pontos acima do valor médio da escala (5.81 numa escala de 7 pontos). Sobre as percepções de suporte organizacional, os trabalhadores localizam-se 0.51 pontos acima do valor médio da escala utilizada (4.51 numa escala de 7 pontos).

Uma primeira análise das correlações demonstra a existência de associações moderadas e significativas entre as variáveis do presente estudo. Mais concretamente, é possível identificar uma relação negativa e significativa entre as exigências quantitativas e a autonomia ($r = -0.20$, $\rho < 0.01$). Na sua relação com o POS, as exigências quantitativas apresentam uma ligação negativa ($r = -0.24$, $\rho < 0.01$), ao passo que a autonomia estabelece uma ligação positiva ($r = 0.43$, $\rho < 0.01$). Ainda de acordo com os dados da tabela, constata-se uma associação positiva e significativa entre o POS e o compromisso organizacional afetivo ($r = 0.43$, $\rho < 0.01$). A correlação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional afetivo assemelha-se àquela que as mesmas estabelecem com o POS, sendo que as exigências quantitativas apresentam uma relação negativa com o compromisso afetivo ($r = -0.07$, $\rho < 0.01$), enquanto a autonomia indica uma relação positiva com o mesmo ($r = 0.28$, $\rho < 0.01$).

Para testar as hipóteses estabelecidas, foram desenvolvidas e analisadas regressões lineares múltiplas, nas quais foram introduzidas as variáveis de controlo (i.e. sexo e tempo na organização) no primeiro passo, e as variáveis preditoras no segundo passo.

Tabela 2 – Quadro de Regressões I

	Compromisso Organizacional Afetivo
	Valores relativos apenas ao 2.º passo
	β
Sexo	– .04*
N.º anos ao serviço da organização	.12**
POS	.43**
R ² ajustado	.20
ΔR^2	.19**
F	154.72**

Nota: * - $\rho < 0.05$; ** - $\rho < 0.01$

Observando-se a tabela, verifica-se que quando o POS é introduzido como preditor do compromisso organizacional afetivo, o valor do coeficiente de correlação múltipla entre os preditores e a variável dependente é elevado. A leitura do ΔR^2 , que fornece a diferença entre R² do passo 1 para o 2, proporciona o valor exato dessa mudança. Assim, o POS explica 19% da variância do compromisso afetivo. O elevado valor de F e a sua significância suportam o POS como antecessor do compromisso afetivo. Isto é também corroborado pelo valor de Beta ($\beta = 0.43$, $\rho < 0.01$). Desta forma, os resultados do modelo de regressão suportam a hipótese 1, onde se considera que o POS se relaciona positivamente com o compromisso afetivo.

Tabela 3 – Quadro de Regressões II

	POS
	Valores relativos apenas ao 2.º passo
	β
Sexo	.00
N.º anos ao serviço da organização	– .10**
Características do Trabalho	
Exigências	– .17**
Autonomia	.40**
R ² ajustado	.22
ΔR^2	.22**
F	133.05**

Nota: $\rho < 0,10$; * - $\rho < 0,05$; ** - $\rho < 0,01$

O valor do coeficiente entre os preditores (i.e. características do trabalho) e a variável dependente (i.e. POS) aumenta entre os passos 1 e 2 ($\Delta R^2 = 0,22$, $\rho < 0,01$), explicando as características do trabalho 22% da variância do POS. O elevado valor de F e a sua significância contribuem para suportar a ideia de que as características do trabalho antecedem o POS. Os valores de Beta corroboram a hipótese 2, onde se considera que as características do trabalho influenciam o POS, bem como as hipóteses 2a e 2b, onde foi estabelecido que as exigências quantitativas estariam negativamente relacionadas com o POS ($\beta = -0,17$, $\rho < 0,01$), enquanto a autonomia estaria positivamente relacionada com o POS ($\beta = 0,40$, $\rho < 0,01$).

Relação de mediação

Para testar a hipótese de mediação (H3), terão que ser asseguradas quatro condições (Baron & Kenny, 1986), sendo a última o teste da existência ou não da relação de mediação entre as variáveis. A condição 1 requer que seja demonstrado que a variável independente se relaciona com a variável mediadora, o que está conseguido pela corroboração da hipótese 2. A condição 2 exige que seja evidenciada a relação da variável mediadora sobre a variável dependente, o que se encontra suportado pela corroboração da hipótese 1. A terceira condição remete para a demonstração de que a variável independente se relaciona com a variável dependente. Para averiguar este aspeto, no modelo de regressão foram introduzidas as variáveis de controlo no primeiro passo e as características do trabalho no segundo passo, como antecessoras do compromisso organizacional afetivo.

Tabela 4 – Quadro de Regressões III

	Compromisso Organizacional Afetivo
	Valores relativos apenas ao 2.º passo
	β
Sexo	– .04
N.º anos ao serviço da organização	.08**
Características do Trabalho	
Exigências	– .01
Autonomia	.27**
R ² ajustado	.09
ΔR^2	.08**
F	44.50**

Nota: $p < 0,10$; * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$

Os valores de Beta permitem apurar a relação positiva entre a autonomia e o compromisso organizacional afetivo ($\beta = 0.27$, $\rho < 0.01$), e rejeitar a existência de uma associação entre as exigências quantitativas e o compromisso afetivo ($\beta = - .01$, n.s.). Desta forma, a hipótese 3a é refutada, sendo a análise prosseguida no sentido de averiguar a hipótese 3b.

Relativamente à quarta e última condição para testar a relação de mediação, é requerido que seja demonstrada a influência que a introdução simultânea da variável independente (i.e. características do trabalho) e da variável mediadora (i.e. POS) tem na relação com a variável dependente (i.e. compromisso organizacional afetivo). Para tal, as variáveis de controlo são introduzidas no primeiro passo do modelo de regressão, e a autonomia e o POS no segundo passo.

Tabela 5 – Quadro de Regressões IV

	Compromisso Organizacional Afetivo
	Valores relativos apenas ao 2.º passo
	β
Sexo	-.04*
N.º anos ao serviço da organização	.11**
Características do Trabalho	
Autonomia	.11**
POS	.39**
R ² ajustado	.21
ΔR^2	.20**
F	122.66**

Nota: $\rho < 0,10$; * - $\rho < 0.05$; ** - $\rho < 0.01$

Como se pode observar na tabela, o valor de Beta da autonomia continua a ser significativo ($\beta = 0.11$, $\rho < 0.01$), mas diminuiu com a introdução do POS como variável mediadora na sua relação com o compromisso organizacional afetivo (valor de Beta sem a intervenção do POS: ($\beta = 0.27$, $\rho < 0.01$)). Deste modo, está-se na presença de uma mediação parcial do POS na relação entre a autonomia no trabalho e o compromisso afetivo. Estes resultados permitem a corroboração parcial da hipótese 3b.

Discussão

Com o presente estudo foi possível observar que, como esperado, o suporte organizacional percebido relaciona-se positivamente com o compromisso organizacional afetivo, que as características do trabalho, nomeadamente as exigências quantitativas e a autonomia, se relacionam, negativa e positivamente, respetivamente, com o POS, e ainda que a relação entre as características do trabalho e o compromisso afetivo é parcialmente mediada pelo POS.

Como estabelecido na primeira hipótese, verifica-se uma relação positiva entre o POS e o compromisso organizacional afetivo, o que vem reforçar a pertinência da teoria da troca social (Blau, 1964, cit. por Eisenberger & Stinglhamber, 2011) aplicada ao contexto organizacional. Desta forma, o suporte organizacional percebido sinaliza o nível de compromisso da organização para com os seus colaboradores, estabelecido como o grau em que o trabalhador percebe globalmente como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986), o qual é correspondido com elevados níveis de compromisso organizacional por parte dos seus membros. Isto acontece em virtude de as necessidades sócio-emocionais dos indivíduos serem satisfeitas pela organização, e em resposta os trabalhadores sentem uma obrigação em retribuir o tratamento favorável com desempenhos e esforços no sentido de atingir os objetivos organizacionais. Estas perceções globais levam indivíduos a tornarem-se emocionalmente ligados à organização, levando-os a

sentirem-se parte da organização e a integrarem em si o seu papel enquanto membro da organização. A corroboração desta primeira hipótese está de acordo com outros resultados empíricos já encontrados na literatura (e.g. Eisenberger et al., 1986, 1990, 2001; Guerrero & Herrbach, 2009; Liu, 2009; Meyer et al., 2002; O’Driscoll & Randall, 1999; Randall et al., 1999; Rhoades et al., 2001).

A segunda hipótese postulava a existência de uma associação entre características do trabalho (i.e. exigências quantitativas e autonomia) e o POS. Mais concretamente, postulou-se que as exigências quantitativas estariam negativamente relacionadas com o POS, ao passo que a autonomia estaria positivamente relacionada com o POS. Os resultados obtidos apontam para a corroboração de ambas as hipóteses, indo ao encontro da literatura analisada sobre o assunto (De Cuyper & De Witte, 2006; Humphrey et al., 2007; Karim, 2010; Podsakoff et al., 2007; Spector, 1986). Segundo o Modelo das Exigências/Controlo de Karasek (1979), as exigências quantitativas, apesar de sempre presentes num grau esperado inerente à função (De Cuyper & De Witte, 2006), quando ultrapassadas desencadeiam emoções e reações negativas (e.g. menor satisfação, aumento do burnout; Van Der Doef & Maes, 1999). Isto sinaliza que a organização não se preocupa ou estará menos atenta ao impacto que as exigências quantitativas têm no bem-estar dos indivíduos, conduzindo a menores níveis de POS. Por outro lado, o modelo pressupõe que o controlo (sendo a autonomia uma das suas dimensões) proporcionado aos trabalhadores no desempenho da sua função reduz o impacto de agentes stressores e aumenta as aprendizagens desenvolvidas. Os trabalhadores ao percecionarem que lhes é atribuída autonomia, interpretam-na como indicador de que a organização confia na sua capacidade para regular a forma como o seu trabalho é desempenhado e valoriza as suas contribuições, levando a um aumento do POS.

A terceira e última hipótese propõe o papel mediador do POS na relação entre as características do trabalho referidas e o compromisso organizacional afetivo. Os resultados

revelaram a existência desta mediação no que se refere à autonomia, embora de uma forma parcial. De facto, a relação positiva entre esta característica do trabalho e o compromisso afetivo dos trabalhadores para com a empresa, ocorre não só porque consideram que se a organização lhes permite tomar decisões então está a ter em consideração os seus interesses e objetivos, mas também porque esta característica se relaciona diretamente com esta atitude. Esta relação direta e positiva entre a autonomia e o compromisso organizacional afetivo está em consonância com a literatura analisada (Humphrey et al., 2007; Karim, 2010; Spector, 1986). Assim, quando os trabalhadores percecionam que lhes é propiciada a oportunidade de responsabilidade e liberdade para desenvolver as suas tarefas, parece haver não só um encorajamento da identificação e ligação do trabalhador à organização (i.e. compromisso organizacional afetivo) (Galletta et al., 2011)., mas também uma perceção de que os seus contributos são valorizados pela mesma (i.e. POS) (Tsui et al., 1997), a qual por sua vez também reforça esta atitude de ligação afetiva com a organização. Pelo contrário, não se verificou a existência de uma relação direta entre as exigências quantitativas e o compromisso organizacional afetivo. Apesar de se poder considerar que a perceção dos trabalhadores da existência de exigências quantitativas desencadearia emoções e atitudes negativas (Podsakoff et al., 2007), nomeadamente menor compromisso organizacional, tal não se observou no presente estudo. Isto poderá ter ocorrido por interveniência de outras variáveis não contempladas no presente estudo (e.g. locus de controlo, perceção de suporte instrumental disponível; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Rodríguez, Bravo, Peiró, & Schaufeli, 2001; Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

Limitações e Sugestões para Investigação Futura

O presente estudo revela algumas limitações. Por um lado, o levantamento de dados foi feito apenas num único momento no tempo, não permitindo estabelecer relações causais entre

as variáveis. Contudo, existe algum suporte empírico no sentido de justificar a direção das relações estabelecidas (e.g. Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rhoades et al., 2001). Sugere-se a condução de investigações longitudinais para averiguar o sentido das relações estabelecidas entre as variáveis.

Por outro lado, a utilização de um grupo profissional específico, o setor bancário, implica que não possam ser feitas generalizações dos resultados para outras áreas profissionais. Desta forma, é necessária a replicação dos resultados encontrados neste estudo em outros grupos profissionais.

Relativamente ao modo de obtenção das respostas, todas as medidas se basearam em questionários dirigidos aos trabalhadores, tendo a fonte de informação sido sempre a mesma. Isto pode suscitar dúvidas quanto ao *common method variance*. Ainda assim, uma vez que o propósito do estudo era averiguar as reações dos colaboradores à forma como são tratados, sobre as características do trabalho e o modo como correspondem, os questionários individuais poderão ter sido uma forma viável de captar as perceções e avaliações dos trabalhadores em relação às variáveis estudadas (Fox & Spector, 1999, cit. por Castanheira & Chambel, 2010).

Por fim, apesar de o modelo de exigências/controlo de Karasek (1979) ser geralmente utilizado no âmbito da investigação organizacional (Van Yperen & Hagedoorn, 2003; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010), tem sido criticado por ser muito simplista (Baker, 1985; Hobfoll, 1988; Johnson, 1989; Parkes, 1991; Piltch, Walsh, Mangione, & Jennings, 1994, cit. por Rodríguez et al., 2001) e não conseguir captar a complexidade dos ambientes laborais (Bakker et al., 2010; Humphrey et al., 2007; Parker, Wall, & Cordery, 2001). Em resposta a este constrangimento, sugere-se o recurso ao modelo de exigências/recursos (*Job Demands-Resources*; Bakker & Demerouti, 2007). Na base deste modelo reside a constatação de que, embora todas as ocupações tenham as suas próprias características, estas podem ser

classificadas em duas categorias: as exigências e os recursos do trabalho. As exigências referem-se a aspetos do trabalho na organização que implicam custos a nível físico e psicológico; enquanto os recursos servem para fazer face às exigências, sendo também importantes por si só, já que estão associados ao crescimento, desenvolvimento e aprendizagens pessoais. Um aspeto central desta abordagem é a constatação de poderem acontecer diferentes combinações (i.e. interações) exigências e recursos específicos que determinam o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007), o que está em consonância com os pressupostos do modelo de Karasek (1979), contudo vai mais longe, na medida em que as exigências não dizem respeito apenas a exigências quantitativas e os recursos não incluem apenas o controlo (autonomia). Engloba outros aspetos como as exigências emocionais e a diversidade de competências, feedback sobre o desempenho e oportunidades de aprendizagem. Esta extensão apresenta-se mais contextualizada à multiplicidade de aspetos laborais que condicionam as perceções dos trabalhadores sobre a organização em que estão inseridos.

Implicações

Do ponto de vista teórico, foi possível constatar a pertinência de utilizar a teoria do suporte organizacional para explicar as relações desenvolvidas em contexto laboral. A forma como os trabalhadores percecionam a valorização que a organização faz dos seus contributos e a medida em que a mesma se preocupa com o seu bem-estar, está associada a atitudes que favorecem a organização, nomeadamente o compromisso organizacional afetivo. Os resultados do presente estudo também indicam que as características do trabalho influenciam as perceções e atitudes dos colaboradores. Enquanto na literatura é possível encontrar evidência de uma relação entre as características do trabalho e o POS (e.g. Eisenberger et al., 1999; Shore & Shore, 1995, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002), e entre as mesmas e o

compromisso organizacional (e.g. De Cuyper & De Witte, 2006; Humphrey et al., 2007; Karim, 2010; Katsikea et al., 2011; Podsakoff et al., 2007), a presente investigação demonstra que o suporte organizacional percebido é uma variável importante na medida em que medeia parcialmente a relação entre uma das características do trabalho analisada (i.e. autonomia) e o compromisso organizacional afetivo.

O facto do presente estudo recorrer ao modelo das exigências/controlo de Karasek (1979) vai ao encontro da necessidade explicitada de se investir na investigação sobre desenho do trabalho, uma vez que este tem um efeito significativo sobre os comportamentos, atitudes e bem-estar dos trabalhadores (Campion, Mumford, Morgeson, & Nahrgang, 2005, cit. por Humphrey et al., 2007). Ainda nesta linha, sugeriu-se o recurso a um outro modelo, das exigências e recursos, na medida em que engloba mais características do trabalho do que aquelas alvo de investigação neste estudo, o que se revela pertinente e necessário dada a complexidade inerente ao contexto organizacional.

No que respeita às implicações práticas deste estudo, deve referir-se a especial atenção que as organizações devem prestar às práticas e políticas que implementam, as quais despoletam nos trabalhadores sentimentos de serem valorizados ou não pela organização. Quando desenvolvem perceções de suporte organizacional, os colaboradores comprometem-se mais em relação à organização, esforçando-se para ajudá-la a alcançar as metas, o que se reverá benéfico para os indivíduos e para a organização.

Sobre os resultados encontrados relativamente à autonomia no trabalho, é importante que as intervenções ao nível do desenho do trabalho que sejam desenvolvidas considerando o grau de responsabilidade atribuído aos trabalhadores de forma a que possam fazer face a constrangimentos como as exigências quantitativas. Acontecimentos como a implementação de produção *lean* podem implicar consequências negativas nos trabalhadores, como o

decrécimo do compromisso organizacional, em virtude da diminuição da autonomia atribuída aos colaboradores (Parker, 2003).

Referências Bibliográficas

- Al-Hussami, M. A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22 (2), 286-295.
- 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), 1-18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (3), 350-369. DOI: 10.1002/job.1805
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive Human Resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118. DOI: 10.1177/014920630302900107
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297. DOI: 10.1037/0021-9010.83.2.288
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. DOI 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180. DOI: 10.1037/1076-8998.10.2.170

- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: thriving on high demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9* (1), 3-16. DOI: 10.1027/1866-5888/a000006
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51* (6), 1173- 1182.
- Borba, D., Gomes, D., & Figueiredo, C. (2008). Comprometimento organizacional, envolvimento na tarefa e participação: relações, diferenças e implicações. *Psychologica, 47*, 183-200.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19* (4), 533-546.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 14* (2), 122-136. DOI: 10.1037/a0014114
- Cardoso, L., Meireles, A., & Marques, J. (2010). Organizational commitment, knowledge management and social economy: an empirical study. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 189-198.*
- Carochinho, J-A. (2007). Cultura, compromisso organizacional e satisfação no trabalho: evidências de um estudo empírico na banca. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática, 12* (1), 99-121.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management, 49* (6), 1047-1065. DOI: 10.1002/hrm.20393

- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 191-209. DOI 10.1108/02683941211199563
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective. *Career Development International*, 16 (2), 161-177. DOI 10.1108/13620431111115613
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3), 457-470. DOI:10.1016/j.jvb.2004.01.001
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 599-609. DOI: 10.1037/0021-9010.89.4.599
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), 39-52. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 416-431. DOI:10.1016/j.jvb.2005.10.002
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 159-180. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-

- rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13 (4), 441-459. DOI: 10.1037/1072-5245.13.4.441
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34 (1), 55-68. DOI: 10.1177/0149206307309259
- 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. DOI: 10.1037//0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (206-225). New York: Oxford University Press. Retirado de: <http://eisenberger.psych.udel.edu/files/POS%20Chap%2010.pdf>, em 12-11-2012.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59. DOI: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (5), 1026-1040. DOI: 10.1037/0022-3514.77.5.1026

- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC, US: American Psychological Association. DOI: 10.1037/12318-000
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior, 72* (1), 81-94. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.10.008
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: the mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research, 3* (2), 1-19. DOI: 10.5296/jmr.v3i2.619
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management, 20* (7), 1536-1553. DOI: 10.1080/09585190902983496
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92* (5), 1332-1356. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology, 26* (15), 1351-1366. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1996.tb00075.x
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24* (5), 627-647. DOI: 10.1002/job.207
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24* (2), 285-308. DOI: 10.2307/2392498

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3* (4), 322-355. DOI: 10.1037/1076-8998.3.4.322
- Karim, N. H. A. (2010). The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library & Information Science, 15* (3), 149-163.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business, 46* (2), 221-233. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.11.003
- Kottke., J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48* (4), 1075-1079. DOI: 10.1177/0013164488484024
- 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* (6), 661-685. DOI: 10.1002/job.431
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9* (4), 370-390. DOI: 10.1037/11848-002
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: the mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review, 38* (3), 307-319. DOI 10.1108/00483480910943359
- 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 (1), 101-120. DOI: 10.1348/096317905X39657
- Manzoor, M., & Naeem, H. (2011). Relationship of organizational socialization with organizational commitment and turnover intention: moderating role of perceived organizational support. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (8), 515-529.
- 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.
- Mearns, K. J., & Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: an uninvestigated relationship? *Safety Science*, 46 (3), 388-397. DOI: 10.1016/j.ssci.2007.05.002
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- 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. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- 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 (1), 20-52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 615-634. DOI: 10.1111/1464-0597.00076

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14* (2), 224-247.
- Mukherjee, K. (2010). Exploring the mediating effect of perceived organizational support between organizational justice dimensions and affective commitment. *Globsyn Management Journal, 4* (1/2), 9-22.
- 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.
- O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 48* (2), 197-209. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology, 88* (4), 620-634. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.620
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practices: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74* (4), 413-440. DOI: 10.1348/096317901167460
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor - hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92* (2), 438-454. DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.438
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and

- organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), 159-174.
DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- 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. DOI: 10.1037//0021-9010.86.5.825
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266. DOI: 10.1002/job.141
- Rocha, F. S., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 211-232.
- Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job satisfaction: a longitudinal study. *Work & Stress*, 15 (2), 97-114. DOI: 10.1080/02678370110066968
- 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. DOI: 10.1037/0021-9010.78.5.774
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1017. DOI: 10.1177/001872678603901104
- Steers, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24* (3), 251-270. DOI: 10.1002/job.192
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40* (5), 1089-1121. DOI: 10.2307/256928
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M., & Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology, 92* (4), 1177-1187. DOI: 10.1037/0021-9010.92.4.1177
- Van Der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13* (2), 87-114. DOI: 10.1080/026783799296084
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal, 46* (3), 339-348. DOI: 10.2307/30040627
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the Public sector. *Administration Review, 67* (1), 75-87. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00698.x
- Wayne, S. D., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40* (1), 82-111. DOI: 10.2307/257021