



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos no
Desempenho, Felicidade e Empenhamento Afetivo
dos Colaboradores***

Marta Nobre Soares da Silva

Leiria, março de 2017



Dissertação

Mestrado em Gestão

***Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos
no Desempenho, Felicidade e Empenhamento
Afetivo dos Colaboradores***

Marta Nobre Soares da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Ribeiro,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *março* de 2017

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos meus pais

Ao Miguel

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

À coordenadora do Mestrado em Gestão, a Professora Doutora Lígia Febra, agradeço a oportunidade e privilégio de frequentar este Mestrado que tanto contribuiu para o enriquecimento da minha formação, tanto académica, como profissional e pessoal.

Agradeço em especial à minha orientadora, a Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela disponibilidade e dedicação, pela partilha de ideias, pela paciência e confiança depositada em mim.

Apresento também a minha gratidão a todos os indivíduos que, embora de forma anónima, contribuíram para que este estudo fosse possível, contribuindo, assim, para o avanço da investigação científica nesta área do conhecimento.

Agradeço igualmente aos essenciais e sem os quais nunca teria chegado até aqui: ao meu Miguel, pela paciência, pelo companheirismo e por acreditares sempre na qualidade e no valor do meu trabalho, incentivando-me sempre e nunca me deixando desistir; aos meus estimados pais pois, para além de tantas outras coisas, foram eles que me proporcionaram a minha educação e formação. A vós, Pai e Mãe, estou-vos eternamente grata. Especialmente a ti, Mãe, que foste a minha primeira professora e continuaste a ser ao longo de toda a minha formação. Porque Mãe só há uma e todas as palavras do Mundo são insuficientes para descrever o quão importante és. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

Agradeço também, e por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta grande etapa.

A todos vós, o meu sincero agradecimento.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Atualmente, o ambiente organizacional está cada vez mais exigente como consequência da globalização e das tecnologias de informação, sendo que as organizações estão constantemente a competir entre si para conseguirem maiores margens de lucro. Contudo, a crise financeira observada nos últimos anos afetou as organizações e os seus colaboradores que se depararam com a inexistência de incentivos monetários ou mesmo sem emprego, perdendo, conseqüentemente, parte da sua motivação, diminuindo assim a sua produtividade. Face ao exposto, torna-se importante o estudo do apoio organizacional e a sua perceção pelos colaboradores, para que seja possível compreender a sua influência nos comportamentos e atitudes dos mesmos.

Dada a referida importância do apoio organizacional percebido (AOP) no contexto organizacional, esta investigação tem como objetivo determinar a sua relação com o desempenho individual (DI), a felicidade e o empenhamento afetivo (EA) dos colaboradores. Assim, pretende-se verificar as seguintes hipóteses: 1) o AOP relaciona-se positivamente com o DI; 2) o AOP relaciona-se positivamente com a felicidade e 3) o AOP relaciona-se positivamente com o EA. Desta forma, foi realizado um estudo com base nas perceções de 186 indivíduos relativas ao apoio organizacional e às suas próprias emoções, atitudes e comportamentos, sendo que estes indivíduos admitiram ter trabalhado numa organização durante um período de, pelo menos, seis meses. Os resultados obtidos indicaram que o AOP explica 5% do DI, 24,6% da felicidade e 52,4% do EA dos colaboradores.

Tendo em conta os resultados obtidos, é possível concluir que o AOP é bastante importante para as respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores, mais concretamente no que diz respeito à felicidade, EA e DI, dado que foram apresentados resultados positivos. Neste sentido, quanto mais o colaborador se sentir apoiado pela organização onde labora, maior será a probabilidade de o seu desempenho individual ser superior, se sentir mais feliz e apresentar maior empenhamento afetivo para com a organização, permanecendo na mesma porque efetivamente o deseja.

Palavras-chave: Gestão, Apoio Organizacional Percebido, Desempenho Individual, Felicidade, Empenhamento Afetivo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Nowadays, the work environment is gradually becoming more demanding, as a consequence of globalization and information technology, as organizations are constantly challenging each other to achieve higher profit margins. However, the financial crisis witnessed in recent years has affected organizations and their employees, who have faced no monetary stimulus or even unemployment, therefore losing part of their motivation and reducing their productivity. For that reason, it is important to study the organizational support and its perception by employees, so that it is possible to understand its influence on the employees' behaviours and attitudes.

Given the mentioned importance of perceived organizational support (POS) in the organizational context, this research aims to determine its association to the employees' individual performance (IP), happiness and affective commitment (AC). Therefore, the goal is to verify the following hypotheses: 1) POS is positively related to IP; 2) POS is positively related to happiness and 3) POS is positively related AC. Thus, a study was carried out based on the perceptions of 186 individuals regarding their perceptions of their own emotions, attitudes and behaviours, as these individuals admitted having worked in an organization for a period of at least six months. The results indicated that POS explains 5% of IP, 24,6% of happiness and 52,4% of AC of the employees.

Regarding the obtained results, it is possible to conclude that POS is very important for the employees' emotional, attitudinal and behavioural responses, more specifically concerning their happiness, AC and IP, given the positive results presented. Therefore, the more the employees feel supported by the organization where they work, the greater the chance that their individual performance will be higher, they will feel happier and have a greater affective commitment to the organization, working in it because they truly want it.

Keywords: Management, Perceived Organizational Support, Individual Performance, Happiness, Affective Commitment.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

FIGURA 1 - MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO ADAPTADO DE HACKMAN E OLDHAM (1976).	18
FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO DA HIPÓTESE 1.	27
FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO DA HIPÓTESE 2.	36
FIGURA 4 - MODELO DE EMPENHAMENTO ADAPTADO DE MEYER E HERSCOVITCH (2001).	44
FIGURA 5 - REPRESENTAÇÃO DA HIPÓTESE 3.	50
FIGURA 6 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO.	51
FIGURA 7 - GÊNERO DOS INQUIRIDOS.	56
FIGURA 8 - IDADE DOS INQUIRIDOS.	56
FIGURA 9 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS.	57
FIGURA 10 - ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO.	57
FIGURA 11 - HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO INDIVIDUAL.	66
FIGURA 12 - HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE FELICIDADE.	66
FIGURA 13 - HISTOGRAMA DOS RESÍDUOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE EMPENHAMENTO AFETIVO.	66
FIGURA 14 - GRÁFICO DE DISPERSÃO DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DA VARIÁVEL DESEMPENHO INDIVIDUAL.	67
FIGURA 15 - GRÁFICO DE DISPERSÃO DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DA VARIÁVEL FELICIDADE.	67
FIGURA 16 - GRÁFICO DE DISPERSÃO DOS RESÍDUOS ESTANDARDIZADOS DA VARIÁVEL EMPENHAMENTO AFETIVO.	67
FIGURA 17 - O AOP E OS SEUS EFEITOS.	75

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

TABELA 1 - NÍVEIS DE EA E EI SEGUNDO SINCLAIR ET AL., (2005).	39
TABELA 2 - QUALIDADE DA ANÁLISE FATORIAL, SEGUNDO A ESTATÍSTICA DE KMO (PESTANA & GAGEIRO, 2008).	59
TABELA 3 - VALORES OBTIDOS DA MEDIDA DE KMO E DO TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT.	60
TABELA 4 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL DAS ESCALAS E ALFAS DE CRONBACH FINAIS.	62
TABELA 5 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.	64
TABELA 6 - CORRELAÇÕES COM VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.	65
TABELA 7 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR DA VARIÁVEL DESEMPENHO INDIVIDUAL.	69
TABELA 8 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR DA VARIÁVEL FELICIDADE.	69
TABELA 9 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR DA VARIÁVEL EMPENHAMENTO AFETIVO.	70

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AOP – Apoio Organizacional Percebido

ASP – Apoio do Supervisor Percebido

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

CCP – Comportamentos Contra Produtivos

DI – Desempenho Individual

EA – Empenhamento Afetivo

EI – Empenhamento Instrumental

EN – Empenhamento Normativo

EO – Empenhamento Organizacional

PsyCap – Capital Psicológico

SPOS - *Survey of Perceived Organizational Support*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Apoio Organizacional Percebido	5
2.2. Relação entre AOP e as variáveis dependentes	15
2.2.1. Desempenho Individual	15
2.2.1.1. Relação entre AOP e DI	25
2.2.2. Felicidade	27
2.2.2.1. Relação entre o AOP e a Felicidade	33
2.2.3. Empenhamento Afetivo	36
2.2.3.1. Relação entre AOP e EA	45
3. METODOLOGIA	51
3.1. Objetivo e Hipóteses de Investigação	51
3.2. Processo de recolha de dados	52
3.3. Instrumentos de medida	52
3.3.1. Apoio Organizacional Percebido	53
3.3.2. Desempenho Individual	54
3.3.3. Felicidade	54

3.3.4. Empenhamento Afetivo	55
3.3.5. Variáveis demográficas	55
3.4. Amostra	56
3.5. Aperfeiçoamento das escalas	58
3.5.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala	58
3.5.2. Estudo da consistência interna das escalas (Alfa de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)	59
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
4.1. Análise bivariada dos dados	63
4.2. Análise multivariada dos dados	65
4.3. Discussão dos resultados	70
4.3.1. O AOP enquanto fator determinante do DI	71
4.3.2. O AOP enquanto fator determinante da Felicidade	72
4.3.3. O AOP enquanto fator determinado do EA	73
5. CONCLUSÃO	75
5.1. Contributos	76
5.2. Limitações e sugestões para investigação futura	77
5.3. Recomendações estratégicas	78
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	87

1. Introdução

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção do grau de Mestre e analisa a relação do apoio organizacional relativamente ao desempenho, à felicidade e ao empenhamento afetivo dos colaboradores, para que seja possível compreender de que forma o primeiro construto atua nos restantes.

A informação é essencial, sendo importante referir que foi produzida mais informação nos últimos 60 anos do que durante os 2000 anos que os precederam (Yu, 2010). Atualmente, o ambiente organizacional está cada vez mais exigente, tal devendo-se à rápida globalização e à transformação do mundo empresarial devido às tecnologias de informação que vieram revolucionar a velocidade e a facilidade de troca de dados e conhecimentos, sendo esperado que os colaboradores lidem bem com estas mudanças (Malik & Noreen, 2015). As organizações estão constantemente a competir entre si para conseguirem maiores margens de lucro para assegurarem a sua existência (Shaheen, Bukhari & Adil, 2016). No entanto, os últimos anos da primeira década do século XXI foram um período de tendências macroeconómicas fortemente negativas em todo o mundo, começando pelo *crash* do mercado imobiliário no Estados Unidos da América em 2006-2007, que afetou outros segmentos da economia americana e que se foi propagando ao longo do tempo por outros países, gerando-se uma crise global (Kwiatkowski, 2016), o que afetou as organizações de forma preponderante e negativa: verificaram-se mais despedimentos e mais e maiores reduções salariais (Kwiatkowski, 2016). As políticas das organizações estão a tornar-se cada vez mais flexíveis e os limites internos destas organizações estão a ficar incertos, o que resulta em solicitações duvidosas aos colaboradores. Nestas condições de incerteza e maleabilidade, os cientistas comportamentais devem focar-se nos aspetos positivos dos indivíduos que podem ser desenvolvidos e bem geridos para o impacto positivo do seu desempenho individual (Shaheen et al., 2016). Desta forma, os incentivos monetários que se destinavam a recompensar os colaboradores que alcançavam os objetivos propostos tornaram-se quase impossíveis de praticar, pois as empresas notaram os seus orçamentos cada vez mais reduzidos. Consequentemente, os colaboradores perderam parte da sua motivação para atingir os objetivos propostos, o que veio a gerar uma diminuição da produtividade. Deste modo, torna-se importante o estudo e a prática do apoio organizacional para que seja possível compreender a sua interação com o desempenho, com a felicidade e com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

Geralmente, as entidades patronais valorizam a dedicação e lealdade dos colaboradores. Em contraste, os colaboradores estão preocupados com a dedicação da organização para com eles, pois ser valorizado pela organização pode ocasionar benefícios como a aprovação, o respeito, as promoções e o acesso a informação e outras formas de apoio necessárias para realizar um determinado trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002). Em 1976, Hackman e Oldham (1976) afirmavam que a redefinição do trabalho estava a tornar-se cada vez mais proeminente como uma estratégia para melhorar, em simultâneo, a produtividade e a qualidade da experiência de trabalho dos colaboradores. Mais tarde, em 1986, Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) afirmavam que havia uma tendência de aumento do interesse nos fatores que influenciam a estabilidade e a intensidade da dedicação dos colaboradores para com as organizações. Em plena era informacional, que motiva a crescente e rápida globalização, sabe-se que o quotidiano na vida organizacional pode ser bastante extenuante. Atualmente, para se ajustarem às novas exigências e para se tornarem mais competitivas, as organizações lidam com pressões significativas em múltiplas áreas, como a área económica, tecnológica e a sociedade em geral (Yu, 2010). Desta forma, exigem cada vez mais dos seus colaboradores, o que pode condicionar a sua felicidade e bem-estar e, conseqüentemente, o seu desempenho, fazendo com que as organizações possam alcançar resultados menos positivos. Para além do ritmo extenuante, ainda se manifestam as conseqüências adversas causadas pela crise financeira mais recente, iniciada em 2006-2007 (Kwiatkowski, 2016).

A produtividade das organizações depende maioritariamente do desempenho dos colaboradores (Bukhari & Kamal, 2015) e estes pretendem permanecer nas organizações que lhes oferecem experiências de trabalho positivas, pois dão valor às mesmas e esperam que estas continuem. Além disso, geralmente tendem a esforçar-se mais e a contribuir para a eficácia da organização como um meio para manter a equidade na sua relação com a mesma (Meyer & Allen, 1991). Quando um indivíduo trabalha numa organização é criada uma relação de permuta na qual cada parte oferece algo à espera de receber algo de valor em troca, também chamado de “contrato psicológico” (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Da perspetiva do indivíduo, a integração numa organização proporciona uma fonte de rendimento e segurança económica na altura da reforma, para além de fornecer a base para recompensas psicológicas, como a satisfação e o apoio organizacional. Assim, quanto mais o colaborador investir de si na organização, maior será a probabilidade de obter maiores recompensas, tanto económicas como psicológicas. Este investimento, como qualquer outro, não existe sem custos, pois o colaborador pode permanecer na organização vários anos, exibindo lealdade, e mesmo assim não receber qualquer recompensa da organização (Mowday et al., 1982). Torna-se, assim, importante a análise

do efeito gerado pela forma como a empresa valoriza e se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, bem como a compreensão pelos colaboradores deste apoio organizacional (Eisenberger et al., 1986), que pode afetar a sua felicidade, o seu empenhamento afetivo e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Na última década, os psicólogos organizacionais têm-se focado nos construtos psicológicos positivos e nos seus respetivos resultados nas organizações (Shaheen, Bukhari e Adil, 2016). Contudo, segundo Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino (2011), é necessária uma compreensão mais intensiva das condições que criam estados positivos nas organizações. Este estudo foca-se no apoio organizacional que é sentido pelos colaboradores e as suas respostas através do desempenho, da felicidade e do empenhamento afetivo. Não se procurou uma tentativa de quantificar eventos reais do trabalho, mas sim destacar as perceções dos referidos construtos por parte dos colaboradores. O objetivo desta investigação é, assim, estudar a influência do apoio organizacional percebido nas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores (desempenho individual, felicidade e empenhamento afetivo). O objeto de estudo são os indivíduos que formam a amostra obtida através da resposta ao questionário a eles disponibilizado e que contém questões acerca dos referidos construtos.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Deste modo, na Introdução, que constitui o primeiro capítulo, é apresentada a investigação bem como o seu tema, justificando a pertinência do mesmo. Na Revisão da Literatura, que integra o segundo capítulo, o objetivo é apresentar os temas tendo em conta a literatura pertinente e expor os principais conceitos e as suas respetivas relações, pelo que o tema é contextualizado a nível teórico, através do levantamento de fontes fidedignas. Na Metodologia, que constitui o terceiro capítulo, é apresentado o modelo de investigação, o procedimento de recolha de dados, os instrumentos de medida utilizados, a caracterização da amostra, a construção da base de dados e o aperfeiçoamento das escalas. Na Análise e Discussão de Resultados, que integra o quarto capítulo, são apresentados os resultados do estudo, sendo realizadas a análise bivariada e multivariada dos dados que os comparam e confrontam para confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação e são discutidos os resultados obtidos após as análises. Na Conclusão, que constitui o quinto e último capítulo, são referidos os principais contributos da investigação, expostas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras investigações, rematando com recomendações estratégicas para as organizações.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Revisão da Literatura

2.1. Apoio Organizacional Percebido

No século XX o maior ativo ou investimento que as organizações poderiam ter, residia no equipamento de produção (Drucker, 1999). Recentemente, este ativo encontra-se nos colaboradores e na sua produtividade, pelo que a maior contribuição que pode ser realizada pela gestão no século XXI é a de aumentar a produtividade dos colaboradores (Drucker, 1999). É importante referir que esta produtividade não está relacionada com a quantidade de resultados, mas sim com a qualidade dos mesmos (Drucker, 1999). Desta forma, para que o colaborador produza melhores resultados, terá de ser visto e tratado pela organização como um ativo ou investimento e não como um custo (Drucker, 1999). Para tal, é necessário que a organização compreenda que os colaboradores têm de querer trabalhar na organização em que se encontram em vez de considerarem outras oportunidades de emprego (Drucker, 1999). Tendo em conta que quando um indivíduo trata bem o próximo, a teoria da troca social obriga ao retorno desse tratamento favorável, pelo que a aplicação desta norma nas relações laborais leva a efeitos benéficos para ambos (Rhoades & Eisenberger, 2002).

O sucesso na carreira tem sido um assunto de investigação popular na literatura de Gestão desde 1980. Este sucesso é composto pelas conquistas reais ou percebidas pelos indivíduos e que foram acumuladas como um resultado do seu trabalho, o que melhora a quantidade e qualidade de vida dos mesmos, pelo que as organizações devem auxiliar os seus colaboradores na obtenção desse sucesso (Yu, 2011). Atualmente, os modelos de carreiras são diferentes comparando com décadas anteriores, pelo que os colaboradores e as organizações devem partilhar a responsabilidade na gestão e controlo do sucesso na carreira. Contudo, no atual ambiente organizacional, a maior parte dos colaboradores necessitam de ajuda na gestão das suas carreiras. Deste modo, os colaboradores que recebem mais apoio organizacional tendem a aumentar as suas oportunidades de avanço na carreira, o que, conseqüentemente, irá desenvolver nos mesmos maior empenhamento e mais comportamentos de cidadania organizacional (CCO), o que quer dizer que o sucesso na carreira dos colaboradores pode contribuir para o melhor desempenho da organização. Tendo isto em consideração, as organizações devem tomar especial atenção às carreiras dos seus colaboradores para poderem receber maior empenhamento em troca (Yu, 2011). O tratamento favorável da organização para com os seus colaboradores aumenta a perceção dos mesmos de que a organização é positivamente orientada para

eles (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015), sentindo-se enérgicos, dedicados e motivados para realizar as tarefas quando a gestão de topo atua de forma consistente com a missão da organização e quando lhes faculta apoio suficiente sob a forma de aprovação e respeito (Karatepe & Aga, 2016). Deste modo, a relação entre o colaborador e o seu empregador tende a ser dinâmica, isto é, os colaboradores monitorizam e respondem a mudanças relativas ao empenhamento da organização para com eles, pelo que a sua ligação afetiva para com esta é considerada como sendo um aspeto determinante de dedicação e lealdade, pois colaboradores que estejam comprometidos afetivamente para com a organização tendem a estar mais envolvidos nas atividades organizacionais (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

As organizações que apoiam constantemente os seus colaboradores têm orgulho nos mesmos, têm atitudes justas para com eles ao mesmo tempo que os compensam e se preocupam com as suas necessidades (Bukhari & Kamal, 2015). Os colaboradores, por sua vez, tendem a atribuir características humanas às organizações onde trabalham (Eisenberger et al., 1986) e formulam opiniões relativamente à medida que a organização os valoriza, tendo em conta o seu bem-estar, sendo este aspeto denominado por apoio organizacional percebido (AOP), pelo que o sentido de compromisso dos colaboradores é muito influenciado por esta perceção (Eisenberger et al., 1986; Rhoades et al., 2001). O AOP tem vindo a ganhar importância desde 1980 e pode provir do chefe ou outros superiores hierárquicos (Yu, 2010). A teoria do apoio organizacional defende que os colaboradores desenvolvem uma perceção geral do quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Kurtessis et al., 2015) e diz igualmente respeito aos processos psicológicos subjacentes às consequências do AOP (Rhoades & Eisenberger, 2002). Segundo esta teoria, existem quatro formas de tratamento favorável pela organização que aumentam o AOP: justiça, apoio dos supervisores, as recompensas e as condições do trabalho (Eisenberger et al., 1986). Em suma, esta teoria supõe que os colaboradores personificam a organização, deduzem o grau até ao qual esta valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar e retribuem esse apoio percebido com maior EA, lealdade e DI (Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta teoria tem atraído muito interesse devido ao valor atribuído ao ponto de vista do colaborador no que diz respeito à sua relação com a organização e a forte associação do AOP com o EA, a satisfação no trabalho e outros resultados comportamentais (Kurtessis et al., 2015). Segundo Ahmad e Yekta, (2010), é importante distinguir AOP de satisfação no trabalho, sendo que o AOP é uma medida do empenhamento do empregador, bem como um conjunto de crenças acerca do quanto a organização se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, enquanto a satisfação se focaliza em diferentes pontos de vista do trabalho, sendo a resposta afetiva

a diferentes aspetos do mesmo. O AOP é um construto que capta a essência da teoria da troca social, proposta por Blau (1964), no caso das relações organizacionais (Pazy & Ganzach, 2009), pois as respostas positivas dos colaboradores devido ao tratamento favorável fornecido pela organização onde trabalham e pelo apoio dos seus supervisores e colegas de trabalho pode estimular comportamentos organizacionais igualmente favoráveis em troca. Assume-se que o AOP preenche as necessidades socio-emocionais (aprovação, estima, afiliação e apoio emocional), resultando numa maior identificação e empenhamento para com a organização, um maior desejo de auxiliar a mesma a atingir o sucesso e um maior bem-estar psicológico (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2015), bem como a incorporação dos valores da organização como sendo os seus próprios valores (Rhoades & Eisenberger, 2002). A teoria do apoio organizacional afirma que o EA surge tanto da melhoria pessoal como da troca social (Kurtessis et al., 2015).

O AOP é influenciado por vários aspetos do tratamento dos colaboradores pela organização e, por sua vez, influencia a interpretação dos colaboradores dos motivos que levam a esse tratamento. Tal implica que irá existir um acordo relativo ao nível de apoio que o colaborador espera da organização numa grande variedade de situações, o que pode incluir, por exemplo, a reação da mesma em situações de doença do colaborador, erros e DI do mesmo e o desejo da organização em pagar um salário justo e fazer com que as tarefas do colaborador sejam importantes e interessantes. O AOP aumenta a expectativa do colaborador em receber um maior salário que iria ao encontro dos seus esforços em atingir os objetivos da organização (Eisenberger et al., 1986). Os colaboradores podem desenvolver competências de forma autónoma, mas o apoio organizacional pode aumentar o desenvolvimento dessas competências (Pennaforte, 2016) e muitos gestores reconhecem que o investimento em formação, prémios e trabalho em equipa motiva o sucesso no cumprimento das tarefas, resultando em menores intenções de *turnover* por parte dos colaboradores, pelo que estas práticas também predizem o AOP (Karatepe, 2015).

O AOP é muito importante para satisfação e lealdade dos colaboradores, contudo, é também relevante ter em conta o comportamento do líder e como os colaboradores percebem o seu apoio (Ahmad & Yekta, 2010). Dado que os colaboradores personificam a organização, estes consideram a forma de tratamento da organização como um indicador acerca da boa ou má orientação da organização para com eles (Rhoades et al., 2001) e, dado que o supervisor atua como um agente organizacional pois é responsável por dirigir e avaliar a prestação dos seus subordinados, o tratamento favorável para com os colaboradores contribui para o AOP (Rhoades & Eisenberger, 2002). Tal como os

colaboradores formam percepções globais no que diz respeito à sua valorização pela organização, formam igualmente essas percepções relativas aos seus supervisores, à forma como estes valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar, sendo que os colaboradores percebem a orientação favorável ou desfavorável dos supervisores para com eles como uma indicação do apoio dado pela organização (Eisenberger et al., 1986). Assim, indivíduos que possuem características semelhantes às dos seus mentores ou supervisores tendem a investir mais no desenvolvimento de relações interpessoais, obtendo o apoio necessário para satisfazer as suas preferências de carreira e avançar para níveis hierárquicos superiores. O AOP na forma de mentoria, formação, preocupação e relações de apoio levarão a maiores oportunidades de progressão na carreira e maior satisfação no trabalho (Yu, 2011), sendo que estes aspetos e o apoio interpessoal surgem da semelhança que o colaborador sente perante a hierarquia (Afsar & Badir, 2016).

Aspetos relativos ao apoio dado pelos líderes, a justiça, as práticas de gestão de recursos humanos e as condições de trabalho estão todos relacionados com o AOP (Kurtessis et al., 2015). O AOP fortalece as crenças dos colaboradores de que a organização reconhece e recompensa um desempenho superior. Estes processos devem ter resultados positivos tanto para os colaboradores, sob a forma de maior satisfação e melhor disposição, como para a organização, sob a forma de maior EA e DI, reduzido *turnover* (Rhoades & Eisenberger, 2002), a aplicação de recompensas, o empenhamento dos colaboradores e a confiança (Bukhari & Kamal, 2015). A justiça no local de trabalho, nomeadamente nas políticas de conciliação trabalho-família, é vista pelos colaboradores como uma prova de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições (Babic, Stinglhamber, & Hansez, 2015). Ao perceber que a organização disponibiliza ajuda, os colaboradores tendem a mostrar mais formas de gerir as exigências do trabalho e da família (Rhoades & Eisenberger, 2002) e entendem uma menor interferência entre a sua vida privada e profissional (Babic et al., 2015). Esta interferência está, por sua vez, positivamente relacionada com sentimentos de tensão no trabalho e a intenção de sair, estando negativamente relacionada com a satisfação (Babic et al., 2015). Deste modo, ao mostrar que o auxílio está disponível, o AOP aumenta diretamente a satisfação no trabalho (Babic et al., 2015) pois quando os membros da organização são compensados com prémios que vão para além das políticas formais, compreendem que as organizações os apoiam (Bukhari & Kamal, 2015). O AOP pode ser comparado ao processo de dedução do sentimento de compromisso utilizado nas relações interpessoais, podendo ser influenciado por vários aspetos relacionados com a forma como a organização trata o colaborador, o que irá, conseqüentemente, influenciar a sua interpretação dos motivos desse tratamento

(Eisenberger et al., 1986). Níveis elevados de AOP suscitam a teoria da troca social, isto é, sentimentos de obrigação dos colaboradores para com os empregadores: os primeiros sentem que devem retribuir o empenhamento dos segundos através de comportamentos desejáveis e valiosos relativos ao trabalho e que levem ao alcance dos objetivos da organização, assim como surge a expectativa de que o aumento do desempenho em nome da organização será notado e recompensado (Rhoades & Eisenberger, 2002; Ahmad & Yekta, 2010; Kurtessis et al., 2015; Gupta, Agarwal, & Khatri, 2016). Assim, colaboradores com alto AOP devem desenvolver mais esforços no seu trabalho, resultando num melhor desempenho *in-role* e *extra-role*, benéficos para a organização (Pazy & Ganzach, 2009). O AOP está também relacionado com a satisfação que os colaboradores sentem relativamente à sua carreira (Yu, 2010), promovendo a inovação através do aumento do seu espírito construtivo (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). Desta forma, assume-se que este apoio aumenta a sua ligação afetiva para com a empresa, aumentando a expectativa do colaborador no que diz respeito à recompensa pelo alcance dos objetivos propostos (Eisenberger et al., 1986). Esta recompensa, que pode ser atribuída em forma de prémios monetários e promoções ou através de aprovação, reconhecimento e influência (Eisenberger et al., 1990), contribui para o aumento do AOP, o que aumenta, por sua vez, o EA dos colaboradores para com a organização (Rhoades et al., 2001). Dado o efeito positivo do AOP no empenhamento e satisfação dos colaboradores, parece lógico sugerir que o AOP está igualmente relacionado com a satisfação com a carreira (Yu, 2011).

Os colaboradores devem ser autónomos, o que se traduz igualmente em responsabilidade, pelo que é importante a constante existência de inovação no seu trabalho, exigindo constante aprendizagem (Drucker, 1999). Assim que seja percebido o apoio organizacional, o colaborador incorpora um sentido de pertença, aumentando a ligação afetiva para com a empresa, o que amplia igualmente o seu compromisso no alcance dos objetivos propostos pela organização (Eisenberger et al., 1986), retribuindo o tratamento favorável da organização com maior empenhamento e maior desempenho (Rhoades et al., 2001; Pazy & Ganzach, 2009). Consistente com a importância dos processos de melhoria pessoal que levam a um melhor desempenho, o AOP está também relacionado positivamente com a autoeficácia, a autoestima e o equilíbrio trabalho-família e relacionado negativamente com o *stress*, o *burnout* e o conflito trabalho-família (Kurtessis et al., 2015).

Eisenberger et al. (1986) realizaram dois estudos que importa referir: no primeiro foi estudada a globalidade do AOP, utilizando o questionário SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*), sendo questionados 361 colaboradores através de 36 afirmações

que representavam variadas e possíveis avaliações do colaborador pela organização e as ações tomadas pela mesma em diversas situações para beneficiar ou não o colaborador. Os resultados obtidos indicaram que os colaboradores desenvolvem crenças globais relativamente ao nível até ao qual a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. No segundo estudo, foram analisados os efeitos do AOP e da ideologia de troca social no absentismo, utilizando um questionário da ideologia de troca social distribuído a 97 professores do ensino secundário privado, para medir a intensidade da crença dos colaboradores de que o esforço no trabalho deve depender do tratamento dado pela organização. Os resultados obtidos indicaram que o nível de AOP era maior em professores que apresentaram um maior nível relativo à ideologia de troca social. Os resultados de ambos os estudos concluíram também que os colaboradores formam, de facto, crenças acerca do nível até ao qual a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, reduzindo o absentismo. Os autores concluíram também que o AOP tende a aumentar com a atribuição de elogios e aprovação que sejam efetivamente merecidos, pois se, pelo contrário, esta atribuição for realizada de forma indiscriminada a todos os colaboradores, a perceção do apoio organizacional tende a diminuir. Segundo Rhoades et al. (2001), maior AOP tende a transmitir a preferência da organização em manter um forte contrato relacional com o colaborador mas, pelo contrário, se for verificado um AOP reduzido, tal pode ter consequências relativamente à obrigação dos colaboradores para com a empresa e ao seu EA. Por outro lado, um menor nível de AOP leva ao menor envolvimento dos colaboradores, o que se traduz em pior tratamento dos mesmos pela organização e ainda a maior decréscimo do AOP (Eisenberger et al., 1990).

Da perspetiva da teoria da troca social, parece lógico assumir que, quando os colaboradores percebem que a organização onde laboram os apoia e se preocupa com o seu bem-estar, estes tendem a retribuir essa preocupação através de empenhamento (Bukhari & Kamal, 2015). De acordo com Eisenberger et al. (1990), do EA consequente da perceção do apoio organizacional resulta maior desempenho, pois os colaboradores tendem a interpretar os ganhos e perdas da organização como sendo seus, criando desvios na avaliação das ações e características da organização e aumentando a interiorização dos valores e normas organizacionais, pois quando os gestores explicam as razões para uma determinada tomada de decisão, os colaboradores tornam-se mais tolerantes a resultados negativos (Virgolino, Coelho, & Ribeiro, 2016).

Segundo Yu (2010), o sucesso da organização estará baseado não só na contratação do maior número possível de pessoas formadas, mas na rapidez com que estas pessoas

aprendem e partilham o seu conhecimento. A carreira dos colaboradores com maior formação pode ser vista como um conjunto de atividades que são consideradas por estes como significativas e que adicionam valor à organização onde laboram, pelo que estes colaboradores necessitam de apoio organizacional relativamente às suas carreiras. Tal deve-se à importância que estes factos têm relativamente ao comportamento dos colaboradores, que influencia os seus resultados, bem como o contrato psicológico. Ainda de acordo com Yu (2010), os colaboradores que mantêm relações saudáveis com a organização onde trabalham, têm maior probabilidade de usufruir de um maior apoio organizacional, o que se vai traduzir em mais oportunidades de ascensão na carreira, contribuindo para uma maior satisfação. Desta forma, as organizações que pretendem atrair e reter os colaboradores com maior formação devem compreender o que leva à satisfação destes indivíduos, o que geralmente está associado ao sucesso na carreira, sob a forma de aquisição de poder e felicidade. Deste modo, para que os colaboradores se sintam felizes, é necessário que os profissionais de recursos humanos desenvolvam sistemas de carreira eficazes.

Eisenberger et al. (1990) referem o estudo da dependência do AOP em tratamentos arbitrários pela organização, pois é esperado que benefícios como o aumento do salário, seguros de saúde, categoria, enriquecimento do trabalho e descentralização da tomada de decisão aumentem o AOP. Se os colaboradores compreenderem que estes mesmos benefícios são atribuídos devido a fatores externos, como regulamentos do governo ou obrigações contratuais forçadas, tal terá muito menos efeito no AOP. No estudo realizado por Pazy e Ganzach (2009), onde foi analisado o efeito do regime de pagamento numa amostra de 259 indivíduos, os resultados obtidos revelaram que a relação entre o AOP, a perceção de apoio proveniente do supervisor e o EA não dependem do regime de pagamento, pelo que estas relações são semelhantes tanto quando esse regime é reduzido ou elevado. Com os resultados obtidos, Pazy e Ganzach (2009) afirmam que processos de troca social e económica fazem parte da maioria das situações organizacionais e a sua interação tem implicações importantes para os seus resultados e, naturalmente, para as relações entre os colaboradores e as organizações. No que diz respeito ao EA, os resultados obtidos revelam que o AOP é um indicador eficaz do EA e a sua relação com o EA é mantida independentemente do regime de pagamento. É apenas no que diz respeito ao DI que este regime pode limitar a troca social com a organização, possivelmente porque o colaborador vê o seu supervisor como uma fonte de informação, de avaliação e de recompensa (Pazy & Ganzach, 2009).

A motivação financeira e a iminência da recompensa são particularmente importantes em períodos de curto-prazo, quando os colaboradores trabalham, recolhem o que lhes é devido e partem, visto que os empregadores pagam apenas por estes serviços a curto-prazo (Pazy & Ganzach, 2009). O DI é, assim, incerto no que diz respeito ao pagamento e é um retorno do mesmo. Por outro lado, em acordos transacionais, o supervisor imediato tem um papel importante como fonte de apoio e facilitador de DI. Pazy e Ganzach (2009) indicam que em tais acordos, desenvolver competências de supervisão é mais importante na melhoria do DI do que melhorar a postura geral da organização perante os seus colaboradores. De acordo com Shaheen et al. (2016), os gestores de topo devem focalizar a sua atenção no desenvolvimento e manutenção do AOP e do *PsyCap* para munir os seus colaboradores de recursos psicológicos essenciais, o que leva os mesmos a desenvolverem mais comportamentos *extra-role*, como CCO, levando a organização a atingir os seus objetivos mais facilmente.

As características individuais de cada colaborador são igualmente relevantes (Rhoades & Eisenberger, 2002). Relativamente à personalidade, uma afetividade positiva leva a atitudes amigáveis que podem fazer com que o colaborador cause uma boa impressão nos outros e que resulta em melhores relações laborais. Contrariamente, comportamentos agressivos podem inibir o desenvolvimento de relações laborais favoráveis, reduzindo o AOP. Particularmente, a conscienciosidade, sob as formas de prudência, rigor, responsabilidade e perseverança, leva a um melhor DI o que, por sua vez, leva a um melhor tratamento pela organização e a um maior AOP. No que diz respeito às características demográficas, estas costumam ser utilizadas como variáveis de controlo para eliminar explicações alternativas para a relação entre o AOP e outros construtos. Estas características incluem a idade, nível de educação, género e antiguidade na organização. Rhoades e Eisenberger (2002) dão dois exemplos: colaboradores que estão insatisfeitos com a organização podem abandonar mais facilmente a mesma, enquanto colaboradores que estão na organização há muito tempo podem ter uma visão mais favorável dos vários aspetos do tratamento dado pela mesma, bem como maior AOP.

Tem sido estudada uma variedade de recompensas e condições laborais relacionadas com o AOP, como o reconhecimento, o salário, as promoções, a segurança do trabalho, a autonomia, os *stressores*, a formação e a dimensão da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002):

- **Reconhecimento, salário e promoções:** De acordo com a teoria do apoio organizacional, as oportunidades favoráveis para recompensas servem para

comunicar uma valorização positiva das contribuições dos colaboradores, levando assim ao aumento do AOP;

- **Segurança do trabalho:** tendo em conta as práticas de *downsizing* recorrentes atualmente, a garantia de que o posto de trabalho tem continuidade oferece aos colaboradores o sentimento de segurança, o que aumenta o AOP;
- **Autonomia:** Rhoades e Eisenberger (2002) definem autonomia como sendo o controlo que os colaboradores têm sobre as suas tarefas e a forma como as desempenham, incluindo os horários, os procedimentos de trabalho e a variedade de tarefas. Assim, ao dar autonomia aos seus colaboradores, a organização mostra confiança nos mesmos, o que vai aumentar o AOP;
- **Stressores:** referem-se às exigências às quais os indivíduos sentem que não conseguem dar resposta (Lazarus & Folkman, 1984). Deste modo, os *stressores* reduzem o AOP, se estiverem associados a condições controláveis pela organização e não a condições inerentes ao trabalho ou a pressões exteriores à mesma. Os *stressores* foram estudados como sendo antecedentes de um AOP reduzido sendo, por exemplo: o excesso de trabalho – exigências que excedem a capacidade de resposta do colaborador num determinado período de tempo; a ambiguidade de papéis – ausência de informação clara acerca das responsabilidades de cada colaborador; e o conflito de papéis – responsabilidades incompatíveis e relacionadas com o trabalho;
- **Formação:** dado que a formação pode ser vista como um investimento no colaborador, a mesma tende a aumentar o AOP;
- **Dimensão da organização:** tanto as organizações de grande dimensão como as de menor dimensão podem mostrar benevolência aos seus colaboradores, sendo que é a reduzida flexibilidade para ir ao encontro das necessidades individuais de cada colaborador, imposta por regras formais, que diminui o AOP.

Como principais consequências do AOP, Rhoades e Eisenberger (2002) destacam:

- **Afeto relacionado com o trabalho:** o AOP influencia as reações gerais e afetivas dos colaboradores perante o seu trabalho, o que inclui a satisfação no trabalho e o humor positivo. O AOP contribui igualmente para a satisfação geral do colaborador pois vai ao encontro das suas necessidades socio-emocionais, aumentando a expectativa de recompensa tendo por base o DI;

- **Envolvimento no trabalho:** este envolvimento diz respeito ao interesse e à identificação com o trabalho que é desenvolvido pelo colaborador (Cropanzano & Greenberg, 1997). Ao aumentar a percepção positiva que os colaboradores têm da sua própria competência, o AOP auxilia também o aumento do interesse nas tarefas que desempenham;
- **Desempenho:** o AOP tende a aumentar o DI nas tarefas *standard* e nas ações favoráveis que vão para além das responsabilidades atribuídas;
- **Permanência dos colaboradores:** a retenção de membros da organização, a assiduidade e a pontualidade são formas que os colaboradores têm de retribuir o AOP.
- **Empenhamento:** na sua meta-análise, Rhoades e Eisenberger (2002) verificaram uma relação forte e positiva entre o AOP e o EA e, pelo contrário, verificaram uma relação reduzida e negativa entre o AOP e o EI. Para reduzir o EI deve ser aumentado o AOP.

Mais tarde, Kurtessis et al. (2015) agruparam os principais resultados do AOP nas três categorias seguintes:

- **Orientação positiva perante a organização e o trabalho:** de acordo com a teoria do apoio organizacional, o AOP aumenta esta orientação por provocar o aumento da obrigação, confiança e expectativa sentidas pelo colaborador em que os esforços realizados em prol da organização serão recompensados. Adicionalmente, os colaboradores equilibram a orientação favorável da organização para com eles na retribuição com EA. Para além da troca social, a satisfação de necessidades socio-emocionais leva a uma maior identificação com a organização e a um maior nível de EA. Esta orientação favorável deve também levar a experiências laborais mais agradáveis, aumentando o interesse dos colaboradores no seu trabalho.
- **Bem-estar subjetivo:** envolve as disposições, emoções e satisfação dos colaboradores. Como já referido anteriormente, o AOP preenche as necessidades socio-emocionais, aumenta a antecipação de ajuda quando é necessário e fortalece as expectativas de recompensa e autoeficácia, o que aumenta a satisfação no trabalho, a autoestima e o equilíbrio entre o trabalho e a família.
- **Resultados comportamentais:** ao concretizar as necessidades socio-emocionais, o AOP aumenta a identificação com a organização, levando a um maior EA. O AOP

provoca também a reciprocidade, o que leva à obrigação sentida pelo colaborador em auxiliar a organização, bem como à expectativa de que esse esforço será recompensado. Estes fatores aumentam os esforços nas tarefas diárias, resultando em melhores comportamentos *in-role* e *extra-role*, bem como em menos despedimentos.

O apoio da organização e dos seus gestores de topo determinam a vontade dos colaboradores continuarem na mesma ou não, pelo que este apoio, se corresponder às necessidades dos colaboradores, irá afetar o empenhamento e o entusiasmo dos mesmos, o que se traduz na melhoria do seu DI, principalmente no que respeita a comportamentos *in-role* (Rubel & Kee, 2013). Se as organizações valorizarem as contribuições dos colaboradores e se preocuparem com o seu bem-estar, os seus membros irão procurar indícios acerca do apoio social e o desempenho nas mesmas (Karatepe, 2015). Um exemplo fornecido por Karatepe (2015) é quando os colaboradores se apercebem que a organização providencia apoio aos colaboradores no que diz respeito à gestão de problemas laborais e premeia os mesmos com base num sistema de avaliação de desempenho justo. Este ambiente de apoio irá ativar os recursos pessoais dos colaboradores, manifestados através da afetividade positiva, da motivação intrínseca e da autoeficácia. A meta-análise realizada por Rhoades e Eisenberger (2002) indica que as principais categorias de tratamento favorável recebido pelos colaboradores (justiça, apoio dos supervisores, recompensas e condições de trabalho) estão positivamente ligadas com o AOP o que, por sua vez, está associado com os resultados dos colaboradores (maior satisfação no trabalho, boa disposição e tensão reduzida) e da organização (maior EA, DI e menor *turnover*).

2.2. Relação entre AOP e as variáveis dependentes

2.2.1. Desempenho Individual

O significado do desempenho na área do comportamento organizacional tem mudado ao longo dos últimos 40 anos, sendo primeiramente avaliado através da competência com a qual um indivíduo desempenhava as tarefas que eram especificadas na descrição do seu contrato de trabalho (Griffin, Neal, & Parker, 2007). É um tema bastante recorrente na Gestão, sendo importante tanto para os académicos como para os profissionais desta área

(Venkatraman & Ramanujam, 1986), sendo um conceito essencial na psicologia do trabalho e das organizações (Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho individual não é um processo estático e reflete processos de aprendizagem e mudanças a longo e curto prazos, sendo algo que as organizações pretendem melhorar e otimizar, com o objetivo de atingir as suas metas e para entregar os produtos e serviços adequadamente, alcançando posteriormente vantagens competitivas (Sonnentag & Frese, 2002). Deste modo, o DI dos colaboradores é a chave para a competitividade e sustentabilidade das organizações, sendo que, atualmente, estas prestam especial atenção aos fatores que aumentam o DI dos colaboradores para facilitar a eficácia do seu trabalho (Akter, Alam, & Rubel, 2016).

Dado que nem todas as ações constituem desempenho, mas sim aquelas que dizem respeito ao propósito da organização, torna-se essencial a criação de critérios para a avaliação do grau de desempenho dos indivíduos perante os objetivos propostos pela organização, pelo que se torna difícil a definição desses critérios sem considerar os resultados (Sonnentag & Frese, 2002). De acordo com Sonnentag e Frese (2002), apesar da importância do DI, o conceito de desempenho não é muito claro. Na literatura afirma-se que é necessário diferenciar uma ação comportamental de um resultado, sendo que esta ação se refere ao que o indivíduo faz no seu emprego, as suas tarefas, isto é, nem todos os comportamentos são englobados no conceito de desempenho, apenas aqueles que são relevantes e dizem respeito diretamente aos objetivos da organização. Estas ações são então submetidas a algum tipo de avaliação, pelo que o resultado se refere às consequências do comportamento do indivíduo. Em muitas situações, os comportamentos e os resultados estão relacionados, mas não se sobrepõem, pois os resultados dependem de mais aspetos para além do comportamento do indivíduo. Sonnentag e Frese (2002) esclarecem esta questão com os seguintes exemplos: um professor do ensino básico pode dar uma aula de leitura excelente (aspeto comportamental do desempenho), contudo um dos seus alunos não melhorou a sua capacidade de leitura porque tem um défice intelectual (resultado do desempenho); por outro lado, um colaborador comercial do ramo das telecomunicações revela um desempenho medíocre na interação direta com potenciais clientes (aspeto comportamental do desempenho), contudo, atinge um número elevado de vendas de telemóveis (resultado do desempenho), pois nessa altura existe uma elevada procura por esse equipamento. Desta forma, torna-se complicado descrever as ações sem falar dos resultados (Sonnentag & Frese, 2002).

Em termos económicos, o desempenho é simplesmente uma compensação facultada pelo colaborador devido ao pagamento efetuado pela organização (Pazy & Ganzach, 2009). No entanto, em termos sociais, o desempenho faz parte de um processo mais amplo e menos

tangível, no qual as organizações que tratam favoravelmente os colaboradores incutem nos mesmos um sentido de obrigação para com elas (Pazy & Ganzach, 2009). Como tal, para deixarem de ter este sentimento, os colaboradores tendem a comportar-se e a dar respostas que beneficiem a organização (Pazy & Ganzach, 2009). O desempenho é igualmente importante para o indivíduo, pois ao cumprir as tarefas e ao mostrar um bom desempenho, este sente-se mais satisfeito e mais orgulhoso. Pelo contrário, um desempenho mais reduzido pode desencadear a insatisfação do indivíduo, pois pode revelar fracasso pessoal (Sonnentag & Frese, 2002).

Borman e Motowidlo (1993) distinguem o desempenho na tarefa e desempenho contextual:

- **Desempenho na tarefa:** refere-se à competência do indivíduo perante as suas tarefas que contribuem para os objetivos da organização. Esta contribuição pode ser direta (como o caso dos colaboradores da produção) ou indireta (o caso dos dirigentes);
- **Desempenho contextual:** diz respeito a atividades que não contribuem diretamente para os objetivos nucleares da organização, mas que desempenham um papel de apoio para os ambientes organizacional, social e psicológico. Este tipo de desempenho inclui não só comportamentos, como a ajuda aos colegas de trabalho, mas também inclui a oferta de sugestões sobre como melhorar os procedimentos do trabalho.

Três pressupostos básicos estão associados com a diferenciação entre o desempenho na tarefa e o desempenho contextual: em primeiro lugar, as atividades importantes para o desempenho na tarefa variam de emprego para emprego, enquanto o desempenho contextual é semelhante entre empregos; em segundo lugar, o desempenho na tarefa relaciona-se com a habilidade do colaborador, enquanto o desempenho contextual está relacionado com a personalidade e a motivação; por último, o desempenho na tarefa é geralmente esperado, constituído por comportamentos *in-role*, enquanto o desempenho contextual é mais arbitrário e é constituído por comportamentos *extra-role*. Existem cinco fatores relacionados com este desempenho: competência para as tarefas específicas do emprego; competência para as tarefas não específicas do emprego; competências comunicacionais orais e escritas; supervisão (no caso de posições hierárquicas de liderança); e gestão/administração. Cada um destes fatores compreende vários subfatores que podem variar consoante os diferentes empregos. No caso da gestão/administração, os autores dão o exemplo de subfatores como o planeamento e a organização, a orientação, direção e motivação dos subordinados, bem como o fornecimento de *feedback*; formação,

coaching e desenvolvimento dos subordinados; e a comunicação eficaz com o fim de manter os colaboradores constante e devidamente informados. Relativamente ao desempenho contextual, é possível diferenciar dois tipos: comportamentos que pretendem, em primeiro lugar, o bom funcionamento da organização no presente, como os CCO (o altruísmo, a honestidade, o civismo, a cortesia e o desportivismo), a espontaneidade organizacional e os comportamentos pró-sociais; e comportamentos pró-ativos, que pretendem a evolução dos procedimentos organizacionais, incluindo, por exemplo, a iniciativa pessoal. Desta forma, é possível afirmar que as capacidades e aptidões dos colaboradores dizem respeito ao desempenho na tarefa, enquanto fatores relacionados com a personalidade estão mais relacionados com o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993).

Modelo das Características do Trabalho

O modelo das características do trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1976) pretende sistematizar as relações entre as características do trabalho e as respostas dos indivíduos perante esse trabalho, sendo apresentado na figura que se segue:

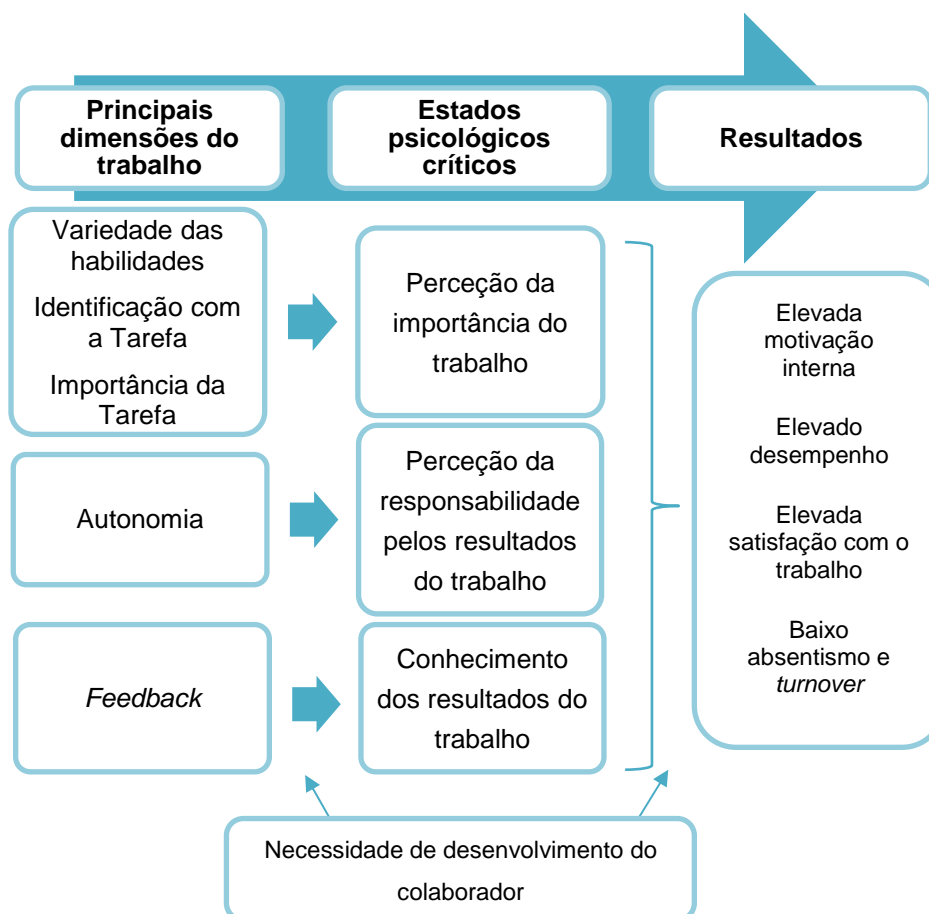


Figura 1 - Modelo das características do trabalho adaptado de Hackman e Oldham (1976).

Num nível mais geral, as cinco principais dimensões do trabalho são vistas como estimulando três estados psicológicos, os quais, por sua vez, levam a resultados positivos pessoais e laborais. As ligações entre as dimensões do trabalho e os estados psicológicos e entre estes e os resultados são exibidas como sendo moderadas pela intensidade da necessidade individual de desenvolvimento ou de realização (Hackman & Oldham, 1976).

Os três estados psicológicos apresentados estão no centro do modelo, e podem ser definidos como (Hackman & Oldham, 1976):

- **Percepção da importância do trabalho:** o grau até ao qual o colaborador tem consciência que o seu trabalho é importante ou valioso;
- **Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho:** o grau até ao qual o colaborador se sente encarregado ou responsável pelos resultados do trabalho que executa;
- **Conhecimento dos resultados do trabalho:** o grau até ao qual o colaborador sabe e compreende, de forma contínua, o quão eficazmente está a executar o seu trabalho.

Desta forma, um colaborador experimenta um sentimento positivo quando reconhece (conhecimento dos resultados) que individualmente (percepção da responsabilidade) desempenhou bem uma tarefa que lhe é importante (percepção da importância do trabalho) (Hackman & Oldham, 1976). Este sentimento positivo é motivador para o indivíduo, sendo um incentivo para que ele continue a tentar desempenhar bem as suas tarefas no futuro. Quando o indivíduo não desempenha bem uma tarefa, não desenvolve este sentimento e pode optar por esforçar-se mais no futuro para que possa ganhar novamente o referido sentimento, que é percebido como positivo, como se fosse uma regalia interna. O resultado é, assim, um ciclo incentivador de motivação positiva movido por regalias geradas internamente, que é previsto que continue até que um ou mais dos três estados psicológicos deixe de existir ou até quando o indivíduo deixar de valorizar essas regalias internas que provêm do bom desempenho. De acordo com Hackman e Oldham (1976), é importante referir que a auto-motivação está num estado máximo quando os três estados psicológicos estão presentes, pois se, por exemplo, o colaborador se sente responsável pelos resultados de uma tarefa importante e não lhe é comunicado como está a ser o seu desempenho, é provável que este não sinta essa regalia interna que, por sua vez, pode gerar auto-motivação. Da mesma forma que se o colaborador tiver conhecimento dos resultados do seu trabalho, mas se constatar a tarefa como banal ou se não sentir

responsabilidade sobre os seus resultados, não vai desenvolver um grande nível de auto-motivação (Hackman & Oldham, 1976).

Relativamente às dimensões do trabalho, conforme pode ser verificado na figura 1, três dimensões contribuem para a percepção da importância do trabalho, enquanto uma contribui para a percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho e outra para o conhecimento dos mesmos. No que diz respeito ao primeiro estado psicológico, as três características do trabalho são (Hackman & Oldham, 1976):

- **Variedade das habilidades:** um determinado trabalho pode requerer uma variedade de atividades que envolve várias habilidades do colaborador. Quando uma tarefa desafia as habilidades ou capacidades do colaborador, esta torna-se quase sempre importante para ele. Segundo os autores, a fascinação por muitos passatempos como jogos de mesa, *puzzles* ou atividades recreativas ocorre porque estas atividades testam a capacidade intelectual ou as habilidades motoras dos indivíduos que as praticam. O mesmo acontece em ambiente organizacional quando uma tarefa exige a aplicação de várias habilidades do colaborador, este tende a dar-lhe muita importância, mesmo que essa tarefa não seja de grande importância para a organização.
- **Identificação com a tarefa:** o emprego requer a conclusão de um conjunto de tarefas que devem ser realizadas do início ao fim com um resultado visível. Se, por exemplo, um colaborador monta um determinado produto ou oferece um serviço completo, dá mais importância ao trabalho do que se fosse responsável apenas por uma parte reduzida do mesmo.
- **Importância da tarefa:** é o grau até ao qual o emprego tem um impacto substancial na vida dos colaboradores. Segundo os autores, quando um colaborador entende que os resultados do seu trabalho podem ter um efeito significativo no bem-estar de outros indivíduos, a importância deste trabalho tende a aumentar. Colaboradores cuja tarefa é apertar parafusos num sistema de travagem de um avião tendem a perceber o seu trabalho como muito importante, mais do que colaboradores cuja tarefa é encher caixas com cliques, mesmo que sejam comparáveis os níveis de capacidades envolvidas (Hackman & Oldham, 1976).

Relativamente à percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho, é importante referir a autonomia, que pode ser definida como o grau até ao qual é oferecida liberdade ou independência ao colaborador para que este organize as suas tarefas e para a

determinação dos procedimentos a adotar para que estas sejam concluídas. Quando uma tarefa requer uma grande autonomia, os resultados dependem exclusivamente da iniciativa, esforços e decisões do colaborador, pelo que este sente que tem uma grande responsabilidade pelos resultados que possam ser alcançados com o seu trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

Relativamente ao conhecimento dos resultados do trabalho, é importante referir o *feedback*, sem o qual o colaborador não tem informação sobre a eficácia e desempenho relativo à realização das suas tarefas (Hackman & Oldham, 1976). De acordo com os autores, a motivação dos colaboradores deve atingir um nível máximo quando: no mínimo uma das três dimensões do trabalho que leva à perceção da importância do trabalho é de um nível elevado; o trabalho requer um nível elevado de autonomia; e quando é fornecido *feedback* de forma contínua. Os autores apresentam uma equação que mede o grau de cada uma das condições já referidas:

$$Potencial\ Motivador = \left[\frac{\text{Variedade das habilidades} + \text{Identificação com a Tarefa} + \text{Importância da Tarefa}}{3} \right] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Equação 1 - Potencial Motivador adaptado de Hackman e Oldham (1976).

Como pode ser verificado na equação, se for atribuído um valor perto de zero tanto na autonomia como no *feedback*, o resultado será bastante reduzido, da mesma forma que um valor perto de zero nas três dimensões do trabalho não pode, por si só, originar um resultado favorável (Hackman & Oldham, 1976).

De acordo com os autores, relativamente à intensidade da necessidade individual de desenvolvimento, existe evidência de que as diferenças entre os indivíduos influenciam a forma como estes reagem a determinados acontecimentos do emprego. Desta forma, a previsão é de que indivíduos com maior necessidade de desenvolvimento irão responder de forma mais positiva a tarefas que requeiram níveis mais elevados de motivação (Hackman & Oldham, 1976). No que diz respeito aos resultados pessoais e do trabalho, estes são previsivelmente afetados pelo nível de motivação sentida pelos colaboradores, pois está diretamente ligada à contingência entre o desempenho eficaz e as regalias internas já referidas. Outros resultados são a qualidade do desempenho, a satisfação com o trabalho, especialmente a satisfação com oportunidades para o desenvolvimento pessoal e no trabalho, o baixo absentismo e *turnover* (Hackman & Oldham, 1976).

Sonnentag e Frese (2002), por sua vez, apresentam três perspectivas relativas ao desempenho que se complementam entre si:

- **Perspetiva das diferenças individuais:** diz respeito às características de cada indivíduo que podem influenciar o desempenho, como a inteligência ou a personalidade, e procura identificar os fatores subjacentes. A questão colocada por esta perspetiva é: que indivíduos têm o melhor desempenho? Entende-se que as diferenças no desempenho entre vários indivíduos são explicadas pelas diferenças individuais relacionadas com as capacidades, personalidades e/ou motivação. De acordo com esta perspetiva, é importante que as organizações se foquem na seleção dos recursos humanos. Para que sejam recrutados indivíduos que demonstrem elevado desempenho, estes devem ser selecionados tendo em conta as suas capacidades, experiências e personalidade. Esta perspetiva sugere também que sejam desenvolvidos e implementados programas de formação com o objetivo de melhorar os pré-requisitos para um bom desempenho, como o conhecimento e as competências importantes para o cumprimento das tarefas, pelo que estágios e programas de mentoria têm igualmente um impacto benéfico no desempenho dos indivíduos.
- **Perspetiva situacional:** diz respeito a fatores ambientais ao qual o indivíduo está exposto e que podem facilitar ou dificultar o desempenho. A questão à qual se pretende responder é: em que situações os indivíduos têm melhor desempenho? Esta perspetiva engloba abordagens que se focam em fatores do ambiente organizacional e fatores motivacionais, como o sistema de recompensas ou perceções de igualdade e justiça organizacional, sendo que a maior parte da pesquisa relacionada com a liderança é apoiada nesta perspetiva. Podem ser diferenciadas duas abordagens relativas a fatores organizacionais e a sua relação com o DI: aquela que se foca em fatores situacionais que facilitam e melhoram o desempenho e aquela em que os fatores situacionais dificultam ou impedem o desempenho. Sonnentag e Frese (2002) referem igualmente o estudo desenvolvido por Hackman e Oldham (1976), já mencionado, no qual os autores assumem que as características do trabalho, como a variedade das capacidades necessárias, a identificação com as tarefas, a autonomia ou o *feedback*, influenciam os resultados pessoais e organizacionais, incluindo o DI.
- **Perspetiva de regulação do desempenho:** descreve o processo do desempenho não estando tão focada no indivíduo ou no ambiente que o rodeia. Pelo contrário, esta perspetiva foca-se no processo de desempenho em si e conceptualiza-o num

processo de ação. Neste caso, pretende-se responder às questões: como é o processo de desempenho? O que acontece quando um indivíduo “desempenha”? Esta perspectiva refere a importância do *feedback*, visto que estudos em Psicologia têm vindo a comprovar o seu efeito bastante positivo no DI dos colaboradores, caso esse *feedback* esteja relacionado diretamente com o trabalho.

Segundo Griffin et al. (2007) existem três comportamentos positivos que estão associados ao DI: proficiência, adaptação e proatividade. Estes podem ser verificados em contexto individual, em equipa ou a nível organizacional. Um exemplo de proficiência, a nível individual, é quando o indivíduo assegura que as tarefas são realizadas corretamente; em equipa, o indivíduo coordena o seu trabalho com os restantes membros; e a nível organizacional, o indivíduo tende a falar positivamente da organização (Griffin et al., 2007). Relativamente à adaptação, um exemplo será quando, individualmente, o sujeito tem facilidade em se ajustar a novos equipamentos, processos ou procedimentos; em equipa, o indivíduo tende a responder construtivamente às mudanças na equipa; a nível organizacional, o indivíduo lida positivamente com as mudanças no modo de funcionamento da organização (Griffin et al., 2007). No que diz respeito à proatividade, a nível individual, o colaborador inicia novas e melhores formas de realizar as tarefas; em equipa, este tende a desenvolver novos métodos para aumentar o desempenho da equipa; a nível organizacional, tenta fazer sugestões para aumentar a eficiência geral da organização (Griffin et al., 2007).

Dado que o mundo que nos rodeia está em constante mudança, Sonnentag e Frese (2002) evidenciam cinco grandes tendências, que podem ter efeitos no DI:

- **Aprendizagem contínua:** as necessidades do trabalho individual estão em constante transformação devido às inovações e alterações verificadas no campo da tecnologia e das estruturas organizacionais. Desta forma, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências são bastante importantes, pois os colaboradores têm de estar aptos para atingir com sucesso os objetivos atuais e futuros. Os autores afirmam que a aprendizagem ajuda os colaboradores a desenvolverem bem as suas tarefas, sendo um indicador de DI;
- **Proatividade:** atualmente, esta característica é bastante importante, sendo também considerada como indicador de DI, pois não é apenas necessário cumprir com as exigências do trabalho que estão estabelecidas, mas também é necessário ir para além do que é formalmente solicitado;

- **Trabalho em equipa:** as organizações estão cada vez mais interessadas no desempenho das equipas em detrimento do DI. Contudo, dado que as equipas são constituídas por vários indivíduos, os processos da equipa e o seu desempenho não podem ser completamente compreendidos e melhorados sem se considerar o DI, pelo que é importante saber que as diferenças individuais preveem o DI em contexto de equipa. Para tal, as pesquisas indicam que as competências relacionadas com a tarefa e o conhecimento não são suficientes em contexto de equipa, pelo que competências de autogestão e de relacionamento interpessoal são essenciais. É igualmente relevante saber que aspetos do DI são importantes para o desempenho da equipa, pelo que o DI relativo à tarefa é necessário para o bom desempenho da equipa. Aspetos do desempenho contextual, como o auxílio aos colegas ou comportamentos altruístas, são essenciais para o bom funcionamento da equipa. Por fim, é pertinente perceber como o DI se traduz em desempenho da equipa, pelo que este depende da prestação dos membros da equipa e do seu DI.
- **Globalização:** Devido a esta tendência, a produção e os serviços são destinados a um mercado global, o qual compete igualmente a nível global, podendo existir uma diversidade de culturas nos recursos humanos das organizações. O efeito da globalização verifica-se mais facilmente nas interações diretas entre colaborador e cliente, pois o que é considerado como bom DI nestas interações pode variar bastante entre culturas distintas. Consequentemente, quando as organizações ignoram estas diferenças e implementam globalmente o mesmo tipo de seleção, de formação e de processos de avaliação de desempenho, podem perder os comportamentos que são compreendidos como os mais apropriados numa determinada cultura, principalmente aqueles que são vistos como fazendo parte de um bom DI. Desta forma, as empresas multinacionais são confrontadas com grandes desafios aquando da implementação de um sistema de avaliação de desempenho idêntico em todos os países onde atua.
- **Tecnologia:** Os sistemas de informação desempenham um papel importante na maior parte dos processos de trabalho, pelo que em muitas organizações o DI está muito ligado à utilização das tecnologias. Os referidos autores dão o exemplo de uma máquina CNC: é quase impossível imaginar o trabalho de um operador de uma máquina CNC sem referência à própria máquina. Assim, é por vezes complicado separar a contribuição da tecnologia e a contribuição do colaborador para o DI, afetando a visão tradicional do desempenho, na qual este está apenas sob controlo

do indivíduo. Portanto, a forma como o indivíduo utiliza a tecnologia pode ser considerado um componente do DI.

2.2.1.1. Relação entre AOP e DI

Um bom desempenho, se reconhecido pelos outros membros da organização, pode ser sinal de reconhecimento, de forma financeira ou através de outros benefícios, sendo um dos pré-requisitos para a boa evolução da carreira e conseqüente sucesso no mercado laboral (Sonnentag & Frese, 2002). Existe uma relação consistente e positiva entre o AOP e o DI (Eisenberger et al., 1990), sendo que o DI, como resultado comportamental do colaborador, depende do papel da organização onde o apoio e reconhecimento adequados são essenciais (Rubel & Kee, 2013) e, conforme referido anteriormente, níveis mais elevados de desempenho estão relacionados com o nível de AOP, isto é, o colaborador sente-se afetivamente mais ligado à organização onde labora, empenhando-se mais no alcance dos objetivos propostos (Eisenberger et al., 1986; Rhoades et al., 2001). Deste modo, para que os colaboradores respondam positivamente às solicitações da empresa e aumentem o seu desempenho, as organizações devem investir em líderes que acreditem em factos como: a clareza dos processos, a necessidade de boa comunicação e relações interpessoais e a correspondência das necessidades socio-emocionais dos colaboradores (Virgolino et al., 2016).

As organizações podem falhar inadvertidamente ao corresponder às expectativas dos colaboradores no que diz respeito às relações laborais, o que se traduz no sentimento de insegurança e falta de confiança nas intenções das organizações. A quebra das expectativas pode originar uma percepção de injustiça organizacional que pode afetar a qualidade da relação laboral e prejudicar o DI, afetando também o desempenho organizacional (Gupta et al., 2016). É importante referir que colaboradores que não estão envolvidos no seu trabalho demonstram fraco DI, o que resulta em custos substanciais para a organização (Karatepe & Aga, 2016). O aumento do DI tende a aumentar também o EA, a satisfação e, conseqüentemente, a felicidade do colaborador, pois satisfaz três necessidades básicas pressupostas pela teoria da autodeterminação: competência, autonomia e afinidade com a organização (Fisher, 2010).

No estudo efetuado por Eisenberger et al. (1990) foi analisada a relação entre o AOP, o absentismo e o DI, no qual foi obtida uma amostra de 237 indivíduos de variadas profissões: professores do ensino secundário, colaboradores de empresas de corretagem, colaboradores fabris à hora, representantes de seguros, assistentes de residência de

universidades e polícias. Para tal foi utilizada uma forma abreviada do SPOS de Eisenberger et al. (1986). Os resultados obtidos vieram afirmar a relação positiva e consistente do AOP com a assiduidade e DI dos colaboradores. Entre as profissões em que os dados acerca da assiduidade foram disponibilizados, um terço dos colaboradores com o menor nível de AOP estavam ausentes quase duas vezes mais do que o terço com o maior nível de AOP.

No entanto, segundo Pazy e Ganzach (2009), o efeito do AOP no DI pode ser menos conclusivo, pois o DI pode efetivamente ser um retorno do apoio, mas pode ser igualmente um retorno pelo salário. Contudo o AOP é muito importante para o DI em regimes de pagamentos fixos, isto é, quando a compensação não depende do DI, os colaboradores não podem receber maior compensação mesmo que tenham melhorado o seu DI. Mesmo não sendo um retorno pelo salário, a melhoria do DI pode ser um retorno pela preocupação e apoio mostrados pela organização. Atribuir mais esforço em algumas tarefas para atingir um melhor DI é a principal forma de os colaboradores responderem à obrigação que sentem para com uma organização que os apoia. Em regimes de compensação variável, o impacto do AOP no DI é menos pronunciado. A compensação variável acentua a troca direta do DI pelo pagamento. Assim, é esperado que a relação entre o AOP e o DI seja inferior no último caso (Pazy & Ganzach, 2009).

No estudo realizado por Rubel & Kee (2013), cujo objetivo foi investigar como o AOP e o apoio do supervisor percebido (ASP) influenciam o DI dos colaboradores. Através da disponibilização de questionários, foram obtidas 150 respostas válidas de colaboradores que, para além de informação acerca das referidas variáveis, reúnem igualmente informação demográfica. Os resultados alcançados indicaram que o AOP facilita uma visão positiva da organização pelos colaboradores, melhorando o seu DI e aumentando o seu EA. Por outro lado, os autores afirmam que o ASP também possui uma relação positiva como preditor do DI. O AOP e o ASP são indispensáveis para o aumento do sentimento de pertença dos colaboradores, bem como o DI. Consequentemente, as organizações que praticam o apoio organizacional garantem e promovem igualmente o comportamento de apoio dos supervisores. Desta forma, através deste estudo é possível confirmar que o apoio organizacional adequado e o empenhamento são essenciais para o DI dos colaboradores, visto que o ASP é assegurado através do AOP.

O estudo realizado por Akter et al. (2016) teve por objetivo investigar os efeitos do AOP no desempenho *in-role* e *extra-role*, bem como o EA, sendo que foram obtidas 359 respostas válidas. Os resultados obtidos permitiram afirmar que existe uma influência positiva do AOP e do EA no desempenho *in-role* e *extra-role* dos colaboradores inquiridos.

Face ao exposto, este estudo pretende investigar em que medida os indivíduos que se sentem apoiados pela organização onde trabalham apresentam melhor DI, sendo expectável que quando maior for o nível de AOP, maior será o seu DI. Portanto, pretende-se testar a seguinte hipótese:

H₁: O AOP relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores.

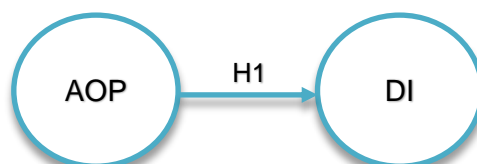


Figura 2 - Representação da hipótese 1.

2.2.2. Felicidade

A felicidade é um conceito muito abrangente e tem sido utilizado de diferentes formas (Chekola, 2007). Na antiguidade, os filósofos definiam a felicidade como sendo o mais alto e derradeiro nível de motivação para a ação humana (Batir & Bayramlik, 2015). A felicidade, na forma de alegria, é considerada como uma emoção humana básica (Fisher, 2010), sendo que a mesma é uma experiência subjetiva: os indivíduos são felizes até ao ponto em que acreditam que são realmente felizes (Arménio Rego et al., 2011) e é algo considerado bom para o indivíduo, sendo igualmente uma parte importante para ter uma vida agradável (Chekola, 2007). Assim, a felicidade relaciona-se com a vida de um indivíduo como um todo: tem de ser relativamente longa, isto é, não diz respeito a breves momentos mas sim a um longo período de tempo; faz com que a vida do indivíduo tenha significado; e é algo que todos desejam (Chekola, 2007). A literatura define também o conceito de felicidade através de duas correntes principais: hedónica, filosofia que surgiu na Grécia e cujos representantes são, por exemplo, Aristipo de Cirene e Epicuro e que entende que o propósito da vida humana é o prazer (Ryan & Deci, 2001), referindo-se a experiências subjetivas, como a satisfação no trabalho (Warr & Clapperton, 2010); e a eudemónica que, segundo Aristóteles, o principal objetivo do ser humano é viver de acordo com o seu verdadeiro “eu” e com as próprias virtudes, o que permite expressar os seus melhores potenciais (Ryan & Deci, 2001) e que refere que a expressão e a atualização própria são inerentes ao bem-estar (Warr & Clapperton, 2010). É incorreto pensar que são necessários grandes níveis de racionalidade e de autonomia para ter felicidade. No entanto, a racionalidade e a autonomia, quando existem, são bons para o indivíduo e, para além da felicidade, contribuem para ter uma vida sã (Chekola, 2007). A felicidade na forma

de estados e emoções positivos, bem-estar e atitudes positivas tem vindo a ser cada vez mais estudada na Psicologia, contudo, o interesse pelo estudo da felicidade estendeu-se também às áreas laborais (Fisher, 2010). Com raras exceções, o termo felicidade não tem sido muito utilizado na pesquisa académica relativa a experiências dos colaboradores nas organizações onde laboram (Fisher, 2010). É importante referir que as razões para que um profissional seja feliz variam consoante o país, devido à diversidade cultural (Dutschke, 2013). A premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada através do trabalho estimula os gestores a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral (Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

É importante esclarecer a diferença entre o termo felicidade e bem-estar, pois os mesmos tendem a aproximar-se. Na literatura académica, por vezes o termo felicidade é utilizado como sinónimo de bem-estar psicológico (Grant, Christianson, & Price, 2007). De acordo com Ryan e Deci (2001), o termo bem-estar está relacionado com experiências psicológicas positivas, sendo possível distinguir duas grandes vertentes:

- **Bem-estar subjetivo:** relaciona-se com a perspetiva hedónica, isto é, refere-se ao princípio de se aproximar do prazer e evitar a dor. Segundo Diener, Oishi e Lucas (2003), esta vertente diz respeito a uma avaliação subjetiva geral da vida no que respeita a experiências de prazer ou um somatório avaliações a estímulos da vida encontradas em todos os seus domínios;
- **Bem-estar psicológico:** relaciona-se com a vertente eudemónica, isto é, esta vertente ocorre quando o indivíduo está totalmente envolvido numa atividade tendo em conta o seu verdadeiro “eu”. Para Ryan e Deci (2001), a vertente eudemónica assume uma reflexão introspetiva sobre os valores para o envolvimento em atividades específicas e não apenas a motivação hedónica.

Chekola (2007) apresenta três visões relativas à felicidade: a visão afetiva, a visão das atitudes ou satisfação com a vida e a visão de desejo global ou plano de vida:

- **Visão afetiva:** Defendida pelo utilitarismo britânico do século XIX e associada ao prazer ou sendo considerada como um conjunto de prazeres. Segundo Chekola (2007), se a felicidade for identificada como prazer, surge uma contradição relativa à sua duração, pois experiências relacionadas com prazer são geralmente de curta duração, enquanto a felicidade diz respeito a experiências de longo prazo. Contudo, o autor não se opõe à definição de felicidade como um conjunto de prazeres. No entanto, nem todos os conjuntos de prazeres podem constituir felicidade, pelo que

devem ser definidos que tipos de conjuntos dão origem à felicidade. Todavia, há exemplos que se contradizem: existem pessoas que possuem menos prazeres que outras mas consideram-se mais felizes que estas; existem também pessoas com vidas cheias de prazeres e que não se consideram felizes. Dois indivíduos podem ter exatamente o mesmo número de prazeres nas suas vidas, mas a felicidade de cada um pode variar, pois enquanto um indivíduo se acomoda ao seu conceito de felicidade, o outro pode estar sempre à procura de mais e melhor para a sua vida. O autor afirma que esta visão afetiva não funciona como teoria explicativa da felicidade, pois existem sempre exemplos que a contradizem. Sentimentos positivos sob a forma de prazer possuem um papel na felicidade, mas não se pode identificar a felicidade com os mesmos;

- **Visão das atitudes ou satisfação com a vida:** Esta vertente analisa a felicidade como gostar e sentir-se satisfeito com a vida, isto é, os indivíduos possuem uma atitude positiva perante a sua vida. As atitudes consistem em crenças, disposições relativas a pensamentos, sentimentos, emoções e ações de cada um. Chekola (2007) questiona esta visão na medida em que a felicidade pode estar a ser confundida com bem-estar subjetivo e, dado que a felicidade é relacionada com a vida do indivíduo como um todo, questiona se esta visão trata a natureza da felicidade ou as suas consequências. Se o bem-estar subjetivo é visto como a satisfação com a vida, então presume-se que quanto maior for esta atitude, maior será o bem-estar do indivíduo, confundindo-se com felicidade.
- **Visão de desejo global ou plano de vida:** É importante referir que as nossas vidas envolvem mais do que sentimentos e atitudes. Chekola (2007) defende esta visão, na qual se afirma que a felicidade advém da contínua realização de um plano de vida definido, pois faz mais sentido do que as visões anteriores no que diz respeito à estrutura do comportamento humano. A palavra “plano” designa um esquema para a realização de um objetivo particular e cujo conceito é de uma ação intencional, isto é, como a realização de um plano constituído de desejos e crenças, pelo que, segundo o autor, pode ser aplicado à vida humana. Este plano de vida consiste na organização de desejos globais de um indivíduo. Geralmente, estes desejos relacionam-se com o tipo de indivíduo que este ambiciona ser, objetivos de vida (como uma carreira, por exemplo) e objetivos relativos a relações interpessoais. Tal pode ser considerado como um fim ou propósito inclusivo, pois tal tem como objetivo a satisfação ordenada e harmoniosa de determinados desejos. Segundo o autor, existem indivíduos que possuem propósitos dominantes,

isto é, cujo objetivo é apenas um único e primordial desejo (como, segundo os exemplos facultados pelo autor, ser um artista de sucesso ou ganhar os jogos olímpicos). Os indivíduos têm desejos que vão para além do momento, isto é, que pretendem realizar no futuro, pelo que tal pode ser visto como a natureza do ser humano. Para compreender o conceito de plano de vida, é necessário ter noção da estrutura dos desejos e objetivos dos indivíduos. Existem desejos globais e locais: os primeiros podem ser distinguidos dos segundos na medida em que formam uma hierarquia de desejos, pois são os desejos globais que estão num nível hierárquico mais elevado, sendo que serão os desejos locais que irão satisfazer os globais ou poderão ser uma consequência destes. No entanto, a distinção entre estes dois tipos de desejos é subjetiva, pois é impossível isolar e nomear os vários níveis de desejos de forma linear. Assim, um nível inferior de desejo local será aquele em que se pretende a satisfação de um pequeno grupo de objetivos de menor importância, enquanto um nível elevado de desejo local será aquele em que não se pretende apenas a satisfação de um pequeno conjunto de objetivos. Chekola (2007) exemplifica com a escrita de um livro: este desejo tem como objetivo um conjunto complexo de atividades que ocorrem ao longo de um longo período de tempo, em que existem alguns desejos globais que não têm um prazo definido, como o desejo pelo conhecimento. O plano de vida é composto pelos desejos globais dos indivíduos. Os critérios utilizados para definir os desejos globais que compõem este plano são permanência, abrangência e importância: estes desejos tendem a ser permanentes, mesmo que possam modificar-se, e tal não ocorre rápida ou frequentemente; são abrangentes, isto é, afetam os desejos locais e os objetivos dos indivíduos; são desejos importantes cujo incumprimento leva à frustração e consequente insatisfação. Geralmente, estes desejos globais dizem respeito a objetivos ocupacionais importantes ou relativos a passatempos, intenções de possuir relações pessoais ou de ser um certo tipo de pessoa. Quando fazemos algo que queremos e quando experienciamos o sucesso relativo a um desejo global que é importante para nós, tipicamente temos prazer e quando este ocorre, apercebemo-nos que faz parte da realização dos desejos globais e do plano de vida. Contudo, Chekola (2007) não acredita que os prazeres sejam uma condição necessária para a felicidade, pois são acontecimentos esporádicos e de curta duração, embora sejam positivos e vantajosos. A realização contínua do desejo global não é um acontecimento esporádico, mas é o que define a felicidade, é um indivíduo beneficiar do tipo de vida que deseja viver.

Torna-se razoável admitir que organizações com colaboradores felizes obtêm melhores resultados, sendo mais sustentáveis (Dutschke, 2013). Um indivíduo feliz é aquele que experiencia emoções positivas frequentemente, tais como alegria, satisfação, entusiasmo e interesse, sendo que o envolvimento e empenhamento de um indivíduo feliz não passa despercebido na organização onde labora (Boehm & Lyubomirsky, 2008). A felicidade é influenciada pelos atributos dos indivíduos, tais como a personalidade, a correspondência do que a organização oferece e as suas expectativas, necessidades e preferências, pelo que se torna essencial compreender estes factos para aumentar a felicidade (Fisher, 2010). No entanto, emoções positivas sentidas de forma intensa não predizem felicidade (Boehm & Lyubomirsky, 2008).

De acordo com Gavin e Mason (2004), a felicidade resulta de três características fundamentais:

- **Liberdade:** os autores referem que a felicidade resulta principalmente da capacidade do indivíduo em pensar de forma independente e fazer escolhas livremente. Deste modo, as melhores organizações para se trabalhar proporcionam um elevado grau de autonomia e discrição aos seus colaboradores;
- **Conhecimento:** para os autores, a felicidade depende do conhecimento, pois exige informação, conhecimento e capacidade de raciocínio. Se os colaboradores estão autorizados a tomar decisões importantes, necessitam de estar informados acerca do negócio e da psicologia humana;
- **Virtude:** os autores referem que a felicidade requer carácter moral e que este depende em grande parte das visões e princípios empresariais que os colaboradores aprendem, retêm e praticam continuamente. Esta orientação moral juntamente com a responsabilidade de tomar decisões ajuda a desenvolver o carácter moral e o conhecimento intelectual necessário para tomar boas decisões.

Conhecer os fatores que mais contribuem para a felicidade é fundamental para as organizações (Dutschke, 2013). As diferenças entre os níveis de felicidade dos colaboradores podem ser explicados por dois conjuntos de variáveis: o primeiro, relativo à contribuição de fatores individuais, como os valores, personalidade e objetivos; o segundo, relativo ao impacto das características organizacionais, tais como a cultura e o contexto de trabalho (Sousa & Porto, 2015). A cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas nas organizações são possíveis causas de felicidade entre os seus membros (Fisher, 2010). O “The Great Place to Work Institute” sugere que

os colaboradores estão felizes quando confiam na gerência, têm orgulho no que fazem e gostam dos indivíduos com quem trabalham, pelo que as práticas e qualidades organizacionais e a forma como estas são compreendidas pelos colaboradores podem prever atitudes derivadas da felicidade (Fisher, 2010).

No entanto, segundo Boehm e Lyubomirsky (2008), as pesquisas não concluem que a felicidade leva os indivíduos a possuírem empregos com maior autonomia ou se o aumento desta autonomia torna os indivíduos mais felizes. Contudo, o estudo realizado por estes autores não garante que indivíduos infelizes não obtenham sucesso na sua carreira profissional, pois existem inúmeros colaboradores que são infelizes e são autênticos líderes, como por exemplo, figuras importantes como Abraham Lincoln ou Winston Churchill, que eram constantemente declarados como clinicamente depressivos (Boehm & Lyubomirsky, 2008).

É ainda necessário ter em atenção que ao prever o nível de felicidade, é importante ter em consideração não só características ambientais mas também as características individuais (Sousa & Porto, 2015). É igualmente importante referir que não é apenas a felicidade que traz sucesso: outras características, como a inteligência, a riqueza, as relações interpessoais ou a perseverança, desempenham um papel fundamental no sucesso da carreira de um colaborador (Boehm & Lyubomirsky, 2008). O que é considerado pelo indivíduo como sendo o mais importante para o seu sucesso como, por exemplo, a felicidade, a atração física ou a riqueza, provavelmente será o trajeto essencial da carreira que esse indivíduo escolha perseguir (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Da mesma forma que a felicidade não é considerada como funcional em todas as situações: como exemplo, este sentimento não irá beneficiar um colaborador de um banco enquanto está a ocorrer um roubo, pelo contrário, seriam emoções mais negativas como o medo que iriam aumentar o sentido de vigilância e preparar o seu corpo para a ação no caso de uma situação ameaçadora, pelo que as emoções negativas não devem ser totalmente ignoradas. É então importante ter em consideração que cada tipo de emoção serve o seu propósito, sendo que as emoções positivas estão particularmente relacionadas com a motivação para o ótimo funcionamento do local de trabalho (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Contudo, no ambiente organizacional, a felicidade é o elemento que retém e motiva os colaboradores com elevada qualidade no futuro (Fisher, 2010).

2.2.2.1. Relação entre o AOP e a Felicidade

Vários estudos indicam que colaboradores mais felizes tendem a estar mais satisfeitos no seu local de trabalho e a ser mais autônomos nas suas tarefas, desempenhando mais comportamentos *extra-role*, o que se traduz em maior sucesso laboral, sendo que o alcance desse sucesso torna, conseqüentemente, os indivíduos mais felizes e menos propícios a praticar o absentismo ou a ficar desempregados (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Rhoades e Eisenberger (2002) referem na sua meta-análise que o AOP apresenta uma relação forte e positiva com a satisfação no trabalho e o humor positivo, o que sugere que o AOP desempenha uma importante função socio-emocional para além da criação de sentimentos de obrigação para auxiliar a organização. Os colaboradores com elevado AOP geralmente acham o seu trabalho mais agradável, costumam estar com melhor disposição no local de trabalho e sofrem de menos sintomas de tensão, como a fadiga, o *burnout*, a ansiedade e dores de cabeça (Rhoades & Eisenberger, 2002), o que contribui, assim, para o aumento da sua felicidade. As tarefas devem ser repensadas para serem realizadas por equipas autônomas para que os desempenhos sejam elevados, tal como para aumentar abordagens de elevado envolvimento e empenhamento dos colaboradores (Fisher, 2010). Para tal, é necessário que a organização seja muito seletiva nos processos de recrutamento, oferecendo também segurança no trabalho e formação, partilhando, sempre que possível, informações e algum poder com os colaboradores, adotando uma estrutura organizacional horizontal e premiando os colaboradores de acordo com o seu desempenho (Fisher, 2010). É igualmente importante referir que há evidências de que o comportamento do líder está diretamente relacionado com a felicidade do colaborador (Fisher, 2010). Se forem disponibilizados os recursos necessários aos indivíduos e se estes estiverem disponíveis para alcançar novos objetivos e experimentarem afetos positivos, tendem também a ter mais sucesso (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Estas práticas geram motivação, reduzem o *turnover* e contribuem para o desempenho financeiro a curto e longo prazo (Fisher, 2010). Atualmente, devido à incerteza dos mercados, as organizações têm em geral mais dificuldade em fomentar a atribuição de benefícios financeiros aos seus colaboradores. No entanto, se existir uma gestão eficaz dos fatores e variáveis que contribuem para a felicidade, as organizações conseguirão manter os seus colaboradores felizes e mais produtivos (Dutschke, 2013).

Os colaboradores têm de interagir com outros indivíduos que podem competir pelos mesmos objetivos e necessidades, pelo que o sucesso no local de trabalho pode envolver a capacidade de emoções positivas para facilitar negociações (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Os indivíduos que experienciam emoções positivas utilizam mais estratégias de

cooperação aquando de negociações, tendo perceções mais favoráveis de si mesmos e dos que os rodeiam, sendo mais auto eficazes e mais dispostos e aptos para ajudar (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Estes indivíduos tendem igualmente a ser mais criativos e flexíveis, bem como a estarem mais comprometidos e a explorar de forma mais intensa o ambiente laboral, da mesma forma que os seus julgamentos e o seu funcionamento mental podem ser facilitados em certos contextos devido à presença de emoções positivas (Boehm & Lyubomirsky, 2008).

Relativamente ao AOP, este construto tem-se revelado um bom preditor de vínculos do colaborador para com a organização (Eisenberger et al., 1986). O estudo realizado por Paschoal et al. (2010) teve como objetivo testar o impacto do apoio organizacional e do apoio social sobre o bem-estar no trabalho. Segundo os autores, é possível afirmar que, no geral, os colaboradores investigados mostraram experiências significativas de felicidade. Tais resultados sustentaram a ideia de que o contexto laboral se apresenta como um lugar privilegiado de emoções, de realização e de construção da felicidade pessoal, sendo que nem sempre o trabalho foi considerado sob essa perspetiva. Com o aumento da competitividade e das novas exigências laborais, as organizações aumentaram a sua preocupação na valorização dos seus colaboradores e na criação de condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (Paschoal et al., 2010). O referido estudo constatou igualmente que o AOP, especialmente no que diz respeito à gestão de desempenho e a carga de trabalho, é também um bom preditor de felicidade no local de trabalho.

Dutschke (2013) realizou um estudo no qual elaborou e divulgou dois questionários: o primeiro teve como objetivo identificar variáveis e fatores que afetam a felicidade dos colaboradores em Portugal; com o segundo questionário pretendeu-se quantificar o nível de felicidade das organizações portuguesas por dimensão, por setor de atividade, bem como na organização e na função. Relativamente ao primeiro questionário, foram obtidas 810 respostas de diretores e colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade. Foram identificadas 45 variáveis que contribuem para a felicidade na organização e 31 para a felicidade na função. Todas as variáveis foram agrupadas em fatores, concluindo-se que o ambiente interno e o AOP são os fatores que têm maior influência, contribuindo 20% para a felicidade na organização. O conjunto de fatores como sustentabilidade e inovação, envolvimento com as chefias e com a organização, definição de objetivos e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuem 23% para a felicidade na organização. A identificação com a função é o fator que mais contribui para a felicidade na função, contribuindo com 19%. O conjunto de fatores como sustentabilidade

e segurança, apoio das chefias, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a possibilidade de ser empreendedor, contribuem 17% para a felicidade na função. Através da análise dos fatores, o autor conseguiu concluir que o reconhecimento, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional e o ambiente de trabalho contribuem bastante tanto para a felicidade na organização como na função. Contudo, o autor afirma que os participantes são mais felizes como indivíduos do que como profissionais, sendo mais felizes na sua função do que na organização em que trabalham. Tal é possivelmente devido à crise económica verificada no país e na maioria das organizações, pelo que é relevante referir que, no geral, é importante que os colaboradores se sintam felizes pessoalmente. A remuneração é também um fator importante, no entanto não se encontra nas três dimensões mais relevantes, sendo que pode ser complementada com outros fatores. Os resultados obtidos importam para gestão a curto-prazo e principalmente para a gestão estratégica dos recursos humanos, pois é essencial a identificação dos fatores e variáveis que contribuem para a felicidade dos colaboradores, sendo fundamental para a sustentabilidade das organizações. O segundo questionário elaborado por Dutschke (2013) foi enviado por correio eletrónico a membros da APG (Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos). O fator que apresentou a média mais elevada está relacionado com os objetivos e o que apresenta a média mais baixa está relacionado com a remuneração. O autor verificou, assim, que os colaboradores são mais felizes se as organizações melhorarem o ambiente interno e o estilo de liderança e aumentarem o reconhecimento, a possibilidade de desenvolvimento pessoal, proporcionando maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, isto é, maior AOP. Deste modo, foi possível concluir que é possível aumentar a felicidade e produtividade dos colaboradores mesmo sem aumentar a sua remuneração.

O estudo efetuado por Batir e Bayramlik (2015) teve como objetivo determinar a relação entre os níveis de bem estar-subjetivo e do AOP. Os resultados indicaram que existe uma relação significativa e positiva entre o bem-estar subjetivo e o AOP, sendo que o AOP é um preditor importante do bem-estar subjetivo. Deste modo, os autores concluíram que quando a organização valoriza a contribuição dos seus colaboradores e se importa com o seu bem-estar, a perceção de apoio dos colaboradores aumenta, o que tem um impacto positivo no seu bem-estar, o que se traduz em mais sentimentos positivos, menos sentimentos negativos e maior satisfação com a vida, isto é, maior felicidade, o que afeta positivamente o desempenho.

O estudo realizado por Sousa e Porto (2015) avaliou o efeito da compatibilidade entre os valores organizacionais – definidos como sendo os princípios que guiam a existência da

organização – e os valores organizacionais individuais – que guiam a vida do colaborador no trabalho –, na felicidade, definida através de uma perspectiva positiva do funcionamento humano e utilizando um modelo aplicável ao indivíduo e à organização. Segundo o estudo efetuado pelos referidos autores, existe um ponto máximo até onde a felicidade no trabalho aumenta e, após este ponto, tende a ficar estável ou acaba por diminuir. Deste modo, se uma organização pretende aumentar os níveis de felicidade dos seus colaboradores, deve prestar atenção às características mais importantes da sua cultura (Sousa & Porto, 2015). De acordo com estes autores, se o nível de AOP for elevado, isto é, os indivíduos que têm maior compatibilidade com a organização tendem a sentir-se mais felizes se se aperceberem que a organização pratica valores semelhantes aos seus, pelo que a empresa deve elaborar estratégias de promoção dos seus valores, tais como processos de socialização e publicidade aos valores organizacionais, para a promoção da sua atratividade.

Considerando a revisão de literatura apresentada, é expectável que quanto mais os colaboradores se sentirem apoiados, mais felizes serão. Surge assim a segunda hipótese:

H₂: O AOP relaciona-se positivamente com a Felicidade dos colaboradores.

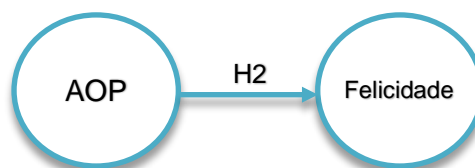


Figura 3 - Representação da hipótese 2.

2.2.3. Empenhamento Afetivo

O empenhamento é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador para com a organização, tendo implicações para a decisão de continuar ou não na mesma (Meyer & Allen, 1991). Na literatura científica, são distinguidas duas formas diferentes de trabalho árduo: uma forma intrínseca e negativa denominada de *workaholism*, constituindo trabalhadores compulsivos, e uma forma igualmente intrínseca, mas positiva, denominada de empenhamento, sendo que um envolvimento entusiástico no trabalho, pode explicar a tendência que os colaboradores desenvolvem em trabalhar arduamente (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Caesens et al., 2014). O empenhamento no local de trabalho pode tomar várias formas, influenciando a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001). Segundo Meyer e Allen (1991) e, mais tarde,

Meyer e Herscovitch (2001), não existe um consenso no que diz respeito ao conceito de empenhamento, contudo, este conceito pode tomar várias formas, pelo que existe uma essência que caracteriza o conceito e que o distingue de outros construtos. Assim, os autores definem empenhamento como sendo uma força que vincula um indivíduo a ações de importância para um ou mais alvos, sendo possível distingui-lo da motivação e de atitudes, podendo influenciar o comportamento, mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas. Os autores afirmam que, dado que o empenhamento é uma força que vincula os indivíduos, é necessário compreender a natureza dessa força, existindo um consenso de que esta força é como uma mentalidade ou uma predisposição, isto é, um estado psicológico que obriga o indivíduo a desenvolver determinadas ações. Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que a predisposição que acompanha o empenhamento pode ter várias formas, incluindo o desejo, os custos ou consequências associadas ou a obrigação de continuar com determinadas ações. Estas predisposições refletem componentes distinguíveis das dimensões subjacentes ao empenhamento. A intensidade de cada predisposição pode ser medida e o conjunto destas medidas refletem o perfil de empenhamento do colaborador (Meyer & Herscovitch, 2001).

Uma questão que pode surgir está relacionada com o facto de os indivíduos poderem sentir empenhamento perante uma entidade ou perante um conjunto de ações ou comportamentos. Meyer e Herscovitch (2001) sugerem que os indivíduos podem sentir-se envolvidos tanto com entidades como com comportamentos, pois é possível existir empenhamento para com a organização ou para com o alcance de determinados objetivos, ou seja, empenhamento relacionado com os comportamentos.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de três componentes que integra as diferenças e semelhanças das conceptualizações do empenhamento organizacional. Desta forma, uma ideia transversal a todas as conceptualizações é de que o empenhamento vincula o indivíduo a uma organização, reduzindo, conseqüentemente, a probabilidade *turnover* (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993). As diferenças encontradas permaneciam nas reflexões que caracterizam o empenhamento, refletindo três tópicos distintos: a ligação afetiva para com a organização, o custo entendido para a abandonar e a obrigação de ficar na mesma. Os autores afirmam que o empenhamento pode ser acompanhado por uma ou mais destas reflexões, pelo que incorporaram as mesmas no seu modelo, distinguindo e classificando três componentes do empenhamento: empenhamento afetivo (EA), de continuidade ou instrumental (EI) e normativo (EN), que constituem o empenhamento organizacional (EO), sendo que o mesmo é definido como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, e

em que estes podem decidir sobre a sua permanência (Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1997).

O EA diz respeito à ligação emocional dos colaboradores para com a organização onde laboram (Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005), à sua identificação e envolvimento com a mesma (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997) sendo que um colaborador empenhado sente orgulho em continuar a relação com a organização onde labora por um maior período de tempo (Rubel & Kee, 2013). Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que os antecedentes do empenhamento afetivo podem ser divididos em quatro categorias: características pessoais (como género, idade ou educação), estrutura da organização (como a descentralização ou a formalização dos procedimentos), características relacionadas com o trabalho e experiências organizacionais. Os colaboradores que apresentam maior EA permanecem na organização devido ao laço afetivo que sentem para com esta e porque o *desejam* efetivamente (Meyer & Allen, 1991), pois acreditam que os seus valores correspondem aos da organização, sentindo-se ligados emocionalmente e identificando-se com esta (Sinclair et al., 2005), sentindo que conseguem lidar facilmente com as exigências do trabalho (Schaufeli et al., 2008). O EI refere-se à perceção dos custos associados ao abandono da organização e à escassez de alternativas fora dela (Meyer & Allen, 1991), sendo que os custos da saída da mesma excedem os custos da permanência (Sinclair et al., 2005), pelo que os colaboradores cuja ligação com a organização é baseada em EI permanecem na mesma porque *necessitam*. O EN reflete a vontade dos colaboradores em permanecer na organização tendo em conta a obrigação moral que sentem para com esta, sendo que os colaboradores que apresentam esta componente de empenhamento permanecem na organização porque sentem que *devem*. Segundo Meyer e Allen (1991), os colaboradores podem experienciar as três componentes do empenhamento em vários graus. Os autores dão o exemplo de um colaborador que pode sentir um desejo e uma necessidade fortes em permanecer na organização, mas pouca obrigação para tal. Por outro lado, outro colaborador pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e uma obrigação forte para permanecer na organização. O EA desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido e identificado com a organização; o EN resulta da interiorização de normas organizacionais e dos benefícios e experiências que fazem o colaborador sentir vontade de agir reciprocamente e o EI desenvolve-se a partir do reconhecimento de perdas no seguimento de uma eventual saída da organização ou da ausência de alternativas fora dela (Ribeiro & Rego, 2009). Assim, as várias componentes de empenhamento podem interagir entre si e influenciar o comportamento dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991), pelo que se torna importante que se defina o nível de interesse em cada componente, assegurando-se de que as medidas que são

tomadas são as apropriadas para o desenvolvimento do componente pretendido (Meyer et al., 1993). Akter et al. (2016) confirmaram que existe uma ligação entre o AOP e o EO, pois o AOP afeta positivamente o EO.

Meyer et al. (1993) desenvolveram um estudo cujo objetivo era testar a generalização do modelo de três componentes do empenhamento definido por Meyer e Allen (1991). Para o referido estudo, foram utilizadas duas amostras cujos participantes estavam envolvidos na mesma ocupação, neste caso enfermagem. A primeira amostra era composta por 662 estudantes de enfermagem, enquanto a segunda era composta por 603 profissionais de enfermagem com uma experiência considerável. Os resultados obtidos corroboram a generalização do modelo de três componentes do empenhamento de Meyer e Allen (1991), sendo que foram desenvolvidas medidas fiáveis do EA, EI e EN relativas às ocupações, foi evidenciado que os três componentes do empenhamento ocupacional – empenhamento relativo à profissão, isto é, relativo a uma linha de trabalho particular e à ligação de um indivíduo à sua profissão – estão relacionados de forma diferente com as variáveis consideradas como sendo antecedentes ou consequências do empenhamento e por fim, foi também evidenciado que o empenhamento organizacional e ocupacional contribuem independentemente para a previsão de resultados importantes para a organização, como a intenção de sair da mesma, o DI e cidadania organizacional.

De seguida é apresentada uma tabela onde são comparados os vários níveis do EA e do EI, segundo Sinclair et al., (2005):

	Empenhamento Instrumental		
Empenhamento Afetivo	Forte	Moderado	Fraco
Forte	Devoto	Envolvido	Ligado
Moderado	Aplicado	Aliado	Complacente
Fraco	Preso	Agente livre	Indiferente

Tabela 1 – Níveis de EA e EI segundo Sinclair et al., (2005).

Conforme é possível observar na tabela 1, os colaboradores que apresentam um EA forte, exibem uma ligação mais intensa e identificam-se mais com a organização. Os colaboradores “devotos” demonstram fortes ligações emocionais e são os que possuem um vínculo mais forte com o seu empregador. Os colaboradores “ligados” tem um vínculo emocional forte mas não têm intenções de permanecer na organização, sendo que Sinclair et al. (2005) dão o exemplo de um colaborador que auferia um salário reduzido mas que

trabalha numa organização sem fins lucrativos com finalidades sociais. A meio da tabela encontram-se os colaboradores “envolvidos”, que possuem uma combinação de ligação forte para com a organização e uma necessidade mais reduzida de permanecer na mesma.

Segundo Sinclair et al. (2005), os colaboradores que apresentam um EA moderado sentem-se ligados à organização onde laboram, mas não de uma forma tão intensa como os que apresentam um EA forte. Os colaboradores “aplicados” apresentam um EA moderado, mas um EI forte, pelo que se sentem emocionalmente ligados mas porque têm igualmente uma maior necessidade financeira. Os colaboradores “aliados” sentem alguma ligação emocional e têm alguma necessidade em permanecer na organização, mas nenhum dos dois motivos é muito forte, pelo que é esperado que maior parte dos colaboradores se sintam desta forma perante a organização. Os colaboradores “complacentes” conciliam um EA moderado com um fraco EI, pelo que sentem alguma ligação emocional para com a organização, mas não sentem nenhuma necessidade de permanecer nesta. São colaboradores que se sentem bem tratados pela organização mas que não hesitariam em sair desta se surgisse alguma oportunidade melhor.

Na última linha da tabela, são exibidos colaboradores que possuem um reduzido EA e vários níveis de EI. Os colaboradores “presos” sentem uma reduzida ligação emocional para com a organização, mas têm uma grande necessidade de permanência nesta, sendo, por exemplo, um colaborador mais idoso que trabalha numa área de fabrico e cujas habilidades não são facilmente transferíveis para outros empregos. Os colaboradores “agentes livres” sentem igualmente uma reduzida ligação emocional para com a organização pelo que não hesitariam em sair da mesma, mas acham que seria difícil encontrar um emprego melhor. Por fim, os colaboradores “indiferentes” são os que têm a relação organizacional menos desejável, pois não sentem a necessidade de permanecer na organização e podem querer ser distanciados da mesma.

À medida que o desafio do trabalho aumenta, aumenta também o empenhamento dos colaboradores (Pennaforte, 2016) e quando as experiências laborais dos colaboradores correspondem às suas expectativas e satisfazem as suas necessidades básicas, é expectável que seja desenvolvida uma ligação afetiva para com a organização mais forte do que para os colaboradores cujas experiências não são tão satisfatórias (Meyer et al., 1993), pelo que o comportamento que está mais associado a um nível elevado de EA, no geral, é a permanência na organização (Meyer & Allen, 1991). Pelo contrário, a um nível baixo de empenhamento associam-se comportamentos de *turnover* dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991). O lento crescimento na produtividade pode estar relacionado com inúmeros fatores, mas a qualidade da ligação entre o colaborador e a organização é

maioritariamente considerada como sendo o centro do problema (Mowday et al., 1982). É esperado que a disponibilidade dos colaboradores para contribuir para a eficácia da organização seja influenciada pelo empenhamento, pois os colaboradores que efetivamente querem permanecer na organização (EA) estão mais disponíveis para contribuir para o sucesso da mesma do que colaboradores que precisam de pertencer à organização (EI) ou se sentem obrigados a permanecer na mesma (EN) (Meyer & Allen, 1991). É mais provável que indivíduos que apresentam um maior EA se disponibilizem para realizar tarefas que sejam benéficas para a concretização de um determinado objetivo. Por exemplo, quando um indivíduo apresenta um nível elevado de EA para com uma iniciativa de mudança organizacional, este está disposto a esforçar-se mais para que essa iniciativa funcione corretamente. Este esforço demonstrado pelos colaboradores é mais perceptível caso estes apresentem EA, do que se apresentarem EI ou EN, dado o sentido de necessidade (EI) ou obrigação (EN) (Meyer & Herscovitch, 2001). Segundo Meyer e Allen (1991), estudos que demonstram a correlação positiva entre empenhamento e desempenho, tendem a utilizar medidas de EA. Contudo, é possível que a obrigação de permanecer na organização transporte consigo uma obrigação para contribuir para o sucesso da mesma, pelo que, desta forma, o EN pode correlacionar-se positivamente com o desempenho. O EI é o que é menos provável de apresentar uma correlação positiva, pois os colaboradores cuja ligação à organização é baseada na necessidade tendem a não se esforçar mais do que o necessário para o sucesso da mesma (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1991), é importante referir que a relação entre qualquer componente do empenhamento e o comportamento dos colaboradores será dificultada pelo facto de as três componentes poderem ter efeitos independentes, ou até interativos entre si, num dado comportamento. Os autores dão o exemplo da relação entre o EI e o *turnover*: mesmo que um nível elevado de EI possa ser suficiente para ligar um indivíduo a uma organização, não se pode afirmar com certeza que um indivíduo com baixo EI abandone a organização, pois, mesmo com pouca necessidade em permanecer na mesma, o colaborador pode permanecer por desejo (EA) ou por obrigação (EN). Segundo Meyer e Herscovitch (2001), as consequências comportamentais esperadas do EA para com uma organização incluem menor *turnover*, absentismo reduzido, melhor desempenho e maior número de CCO.

Conforme já referido, o EA está relacionado com o *turnover*, sendo um bom indicador para tais comportamentos (Meyer & Herscovitch, 2001). Contudo, uma antiguidade significativa na organização não traduz necessariamente várias promoções, e um indivíduo bastante ligado e empenhado para com a mesma pode não receber necessariamente um tratamento

mais favorável pelos membros da organização. Por exemplo, o colaborador pode ter trabalhado na organização durante tanto tempo que acabou por não adquirir um leque variado de competências que possam permitir a sua mudança para um emprego melhor numa nova organização, ou pode ter-se esforçado tanto para manter um nível baixo de absentismo que lhe foi roubado tempo insubstituível na relação com a família, ou noutro caso ainda, o colaborador pode ter defendido acerrimamente a organização para mais tarde descobrir que a mesma atua de forma irresponsável, o que não justificaria o seu nível de lealdade ou empenhamento. Assim, é possível afirmar que uma ligação com a organização pode ter resultados positivos, neutros ou mesmo negativos para o indivíduo (Mowday et al., 1982). O empenhamento pode estar correlacionado com uma grande variedade de outros fatores, pois quando é acompanhado por sentimentos de desejo, as consequências comportamentais são percebidas pelo indivíduo como sendo mais amplas do que quando o empenhamento é acompanhado por sentimentos de custo ou obrigação. Assim, quando os colaboradores desejam comprometer-se em determinadas tarefas devido ao empenhamento ou à identificação com as mesmas ou os valores partilhados com o alvo do empenhamento, como a união organizacional, por exemplo, são menos sensíveis a pistas que limitam o comportamento. Assim, a sua predisposição é a de direcionar a sua atenção para o resultado pretendido, permitindo a regulação da sua atividade para o alcance desse resultado. Pelo contrário, quando os colaboradores desempenham ações para evitar consequências ou por obrigação, são mais sensíveis a condições que definem o que é exigido ou esperado deles (Meyer & Herscovitch, 2001).

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), as predisposições que acompanham o empenhamento influenciam a probabilidade da ocorrência das suas consequências comportamentais. Estas predisposições estão associadas com a ocorrência dos comportamentos focais, no entanto, o EA tem uma influência mais intensa do que o EN ou EI. Esta diferença de influência será ainda maior no caso de comportamentos discricionários, pois o EA terá uma correlação positiva mais elevada, seguido do EN. O EI não está correlacionado positivamente com os comportamentos discricionários, podendo mesmo estar correlacionado negativamente. Segundo os autores, a predisposição que caracteriza o EA é o desejo, isto é, os indivíduos que apresentam este tipo de empenhamento querem, de facto, desempenhar uma tarefa ou ação que tenha importância perante um objetivo. Desta forma, os autores sugerem que qualquer variável pessoal ou situacional que contribui para que um indivíduo se envolva, sentindo-se motivado; reconheça o valor e a importância da associação com uma determinada organização; e/ou adquira a sua identidade através da associação com uma organização ou através do

trabalho para o alcance de um determinado objetivo, irão contribuir para o desenvolvimento do EA.

Meyer e Herscovitch (2001) designam o comportamento adjacente ao empenhamento por comportamento focal. De acordo com os autores, os comportamentos focais têm uma grande probabilidade de ocorrer, pois os colaboradores tendem a sentir-se vinculados a esses comportamentos, sendo que o vínculo por desejo tem uma maior influência do que o vínculo por obrigação ou necessidade. Os fatores que determinam a intensidade destes comportamentos irão variar dependendo da predisposição envolvida, podendo incluir o papel importante dos valores partilhados, a magnitude dos custos envolvidos ou a necessidade por reciprocidade. De acordo com os referidos autores, os colaboradores podem ter vários empenhamentos com implicações para os seus comportamentos, isto é, por exemplo, como o empenhamento para comparecer numa reunião pode entrar em conflito com o empenhamento em tratar de um filho doente. Espera-se, assim, uma correspondência forte, mas não perfeita, entre o empenhamento e a ocorrência do comportamento focal. No caso do EA, importante para este estudo e, como já foi referido, o indivíduo é vinculado pelo desejo ou pela crença na importância da sua atividade, pelo que é provável que o indivíduo defina o seu comportamento de forma mais ampla, desenvolvendo ações que são benéficas para o alvo, podendo este alvo ser a organização, a gerência ou o cliente. No caso do EN, o indivíduo experiencia sentimentos de obrigação para com a organização, pelo que o seu comportamento vai depender da forma como o indivíduo vê esse mesmo comportamento como sendo relevante para o cumprimento da sua obrigação. No caso do EI, a predisposição é de necessidade, isto é, não ter um determinado comportamento poderia ter consequências negativas. Os autores afirmam que se a base para o empenhamento for apenas a de evitar consequências negativas, dificilmente o indivíduo irá realizar ações que não estejam especificadas nos termos do empenhamento. Em suma, colaboradores com elevado EA desenvolvem uma ligação enérgica com o seu trabalho e estão alegremente envolvidos no mesmo, não possuindo sentimentos de culpa quando não estão a trabalhar (Schaufeli et al., 2008).

Meyer e Herscovitch (2001) apresentam o seguinte diagrama que define o seu modelo de empenhamento. Os quadrados apresentados e que apontam para o empenhamento, representam as bases para as predisposições que caracterizam o EA, o EI e o EN, refletindo os processos envolvidos no desenvolvimento das três predisposições do empenhamento. Porém, existem mais fatores específicos que podem influenciar o desenvolvimento destas predisposições, como fatores pessoais, do trabalho ou as

características organizacionais, pelo que são estas as ferramentas que as empresas podem utilizar na gestão dos empenhamentos nas organizações.

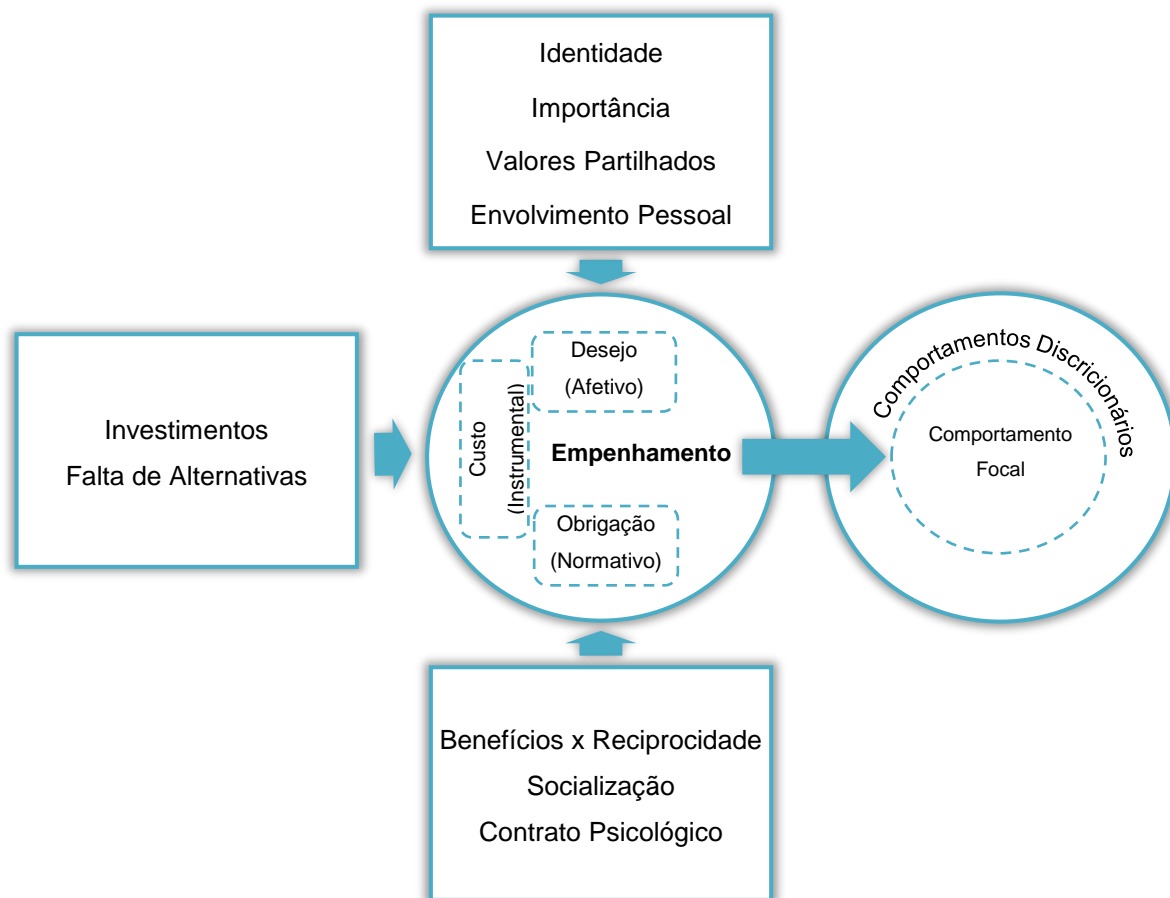


Figura 4 - Modelo de empenhamento adaptado de Meyer e Herscovitch (2001).

Da perspetiva da organização, uma ligação forte entre si e o seu colaborador é algo essencial, pois todas as organizações necessitam de evitar o absentismo e o *turnover*, sendo que quando estes indicadores de falta de ligação entre colaborador e organização são altos, os custos geralmente são igualmente elevados. Desta forma, a maior parte das organizações preocupa-se em manter ligações fortes com os seus colaboradores (Mowday et al., 1982). Para o desenvolvimento do EA, pode ser necessário que o colaborador veja a organização como responsável pelo seu bem-estar, derivado, por exemplo, da gerência eficaz. Porém, se o colaborador constatar que existe uma melhor gerência noutra empresa que fomente melhores condições de trabalho, as suas experiências laborais pouco irão influenciar o EA (Meyer & Allen, 1991).

Segundo Meyer e Allen (1991), colaboradores que desempenham as suas tarefas com maior competência podem tornar-se mais aplicados, em termos comportamentais, nesse nível de desempenho e podem, conseqüentemente, desenvolver uma atitude mais positiva perante a organização, isto é, maior EA. Esta atitude positiva se for desenvolvida, assegura

a continuação de um nível elevado de desempenho no futuro. É assim possível afirmar que colaboradores com alto nível de empenhamento irão desenvolver um nível elevado de DI (Karatepe & Aga, 2016). Porém, também podem existir consequências negativas para a organização em possuir colaboradores altamente ligados à mesma (Mowday et al., 1982). Por exemplo, colaboradores cujo desempenho é meramente satisfatório, podem permanecer na organização porque estão muito ligados a esta, reduzindo a eficácia geral da organização e impedindo a contratação de novos colaboradores com melhores capacidades (Mowday et al., 1982). Quando a este facto se junta uma fraca ligação por parte de colaboradores que são mais eficazes, a organização enfrenta uma situação difícil: aqueles que a organização deseja que permaneçam acabam por sair e aqueles que deseja que saiam acabam por ficar. Pode ainda ocorrer outra consequência quando a ligação colaborador-organização é demasiado forte: o colaborador é levado pela devoção excessiva, podendo tal comportamento causar sentimentos de irritação a outros colaboradores ou hostilizar indivíduos fora da organização, interferindo no trabalho dentro da organização e nas atitudes provenientes de indivíduos fora da mesma, tornando-as mais negativas. Assim, a organização deve motivar as ligações com os seus colaboradores até um ponto em que as mesmas não se tornem disfuncionais (Mowday et al., 1982).

2.2.3.1. Relação entre AOP e EA

Rhoades e Eisenberger (2002) referem na sua meta-análise que o EA é o construto com uma relação mais forte com o AOP, isto é, os colaboradores retribuem o apoio da organização com o aumento da sua ligação afetiva com a mesma. Reconhece-se que quanto mais a organização mostrar que está disponível para apoiar os seus colaboradores, mais estes mostram EA (Babic et al., 2015). Uma vez que as organizações apoiam e cuidam dos seus colaboradores, os mesmos entendem estes sentimentos positivos provenientes das organizações, pelo que retribuem igualmente com sentimentos positivos e comportamentos de apoio, tornando-os mais empenhados e pró-ativos (Akter et al., 2016). Os colaboradores mais empenhados são aqueles que apresentam maiores níveis de ligação e de afeto positivo perante a organização e níveis reduzidos de afeto negativo e de queixas de saúde (Akter et al., 2016). A necessidade de um tratamento favorável e discricionário com influência no AOP sugere que algumas experiências laborais podem contribuir para o EA por outras razões além do AOP. Por exemplo, as experiências laborais intrínsecas ao próprio trabalho (como a autonomia, a variedade de tarefas e os desafios) podem estar atribuídas mais à natureza do trabalho do que propriamente ao apoio organizacional (Rhoades et al., 2001). Os prémios relacionados com o DI podem contribuir

igualmente para o EA, contribuindo para o AOP e para a competência compreendida (Rhoades et al., 2001). Assim, no que diz respeito ao EA, os colaboradores procuram um equilíbrio na sua relação com a organização ao desenvolverem atitudes e comportamentos favoráveis e consistentes com o AOP (Kurtessis et al., 2015). De acordo com Akter et al. (2016) se for sentido pelos colaboradores maior apoio da organização, o EA destes tende a aumentar bem como o seu DI. Shore e Tetrick (1991) sugerem que o AOP pode reduzir sentimentos de aprisionamento que ocorrem quando os colaboradores são forçados a ficar na organização devido aos elevados custos de abandono da mesma, isto é, diminuindo o EI. De acordo com Schaufeli et al. (2008), o EA está relacionado com maior satisfação com a vida e melhor saúde mental e física, estando negativamente associado a vários indicadores de bem-estar reduzido, como dores de cabeça e problemas cardiovasculares (Schaufeli et al., 2008). Deste modo, dado que o empenhamento está relacionado com indicadores positivos de bem-estar (maior satisfação no trabalho e menos *stress*), este deve ser fomentado pelos gestores. Já o *workaholism* está relacionado com indicadores negativos (menor satisfação no trabalho, maior *stress* e mais distúrbios do sono), pelo que os gestores devem tentar prevenir este estado (Caesens et al., 2014).

Segundo os estudos efetuados por Eisenberger et al. (1986), na medida em que o AOP satisfaz necessidades por elogios e aprovação, o colaborador também incorpora uma identidade organizacional na sua identidade própria e assim desenvolve uma ligação emocional positiva para com a organização, isto é, maior EA. Mais tarde, Eisenberger et al. (1990) desenvolveram um estudo com o objetivo de verificar a relação entre o AOP, a capacidade de inovação dos colaboradores, o seu EA e as expectativas do recebimento de recompensas de acordo com o seu DI. Segundo os autores, seria de esperar que o AOP estivesse relacionado com a inovação construtiva em nome da organização sem a antecipação da recompensa direta ou reconhecimento pessoal. Dado que o AOP deve fortalecer o EA para com a organização, prevê-se que os colaboradores com um elevado nível de AOP expressem uma relação mais forte com a empresa, bem como maior lealdade para com a mesma. O AOP estaria também associado à expectativa dos colaboradores em que um maior DI deve originar recompensas materiais, tais como prémios e promoções, bem como recompensas sociais que incluem a aprovação e o reconhecimento. No referido estudo, e para medir o nível de AOP, foi distribuída uma forma abreviada do SPOS de Eisenberger et al. (1986) a 422 colaboradores temporários à hora e 109 colaboradores com cargos de gestão numa grande fábrica de aço. Os resultados obtidos permitiram verificar que o AOP estava relacionado com a inovação sob a forma de propostas construtivas e anónimas para auxiliar a organização. Foi também possível confirmar que colaboradores com um nível elevado de AOP expressam um maior nível de EA para com a organização

e maiores expectativas de recebimento de recompensas de acordo com o seu DI, distinguidas de duas formas: uma relacionada com prémios e promoções e outra com aprovação, reconhecimento e influência e, conforme previsto, o AOP está relacionado com ambas as formas de expectativas. Deste modo, e conforme já referido anteriormente, o maior EA resultante do AOP aumenta o DI pelo aumento da tendência de os colaboradores interpretarem os ganhos e perdas da organização como sendo seus, criando tendências de avaliação das ações e características da organização e aumentando a interiorização dos valores e normas organizacionais (Eisenberger et al., 1990).

O estudo realizado por Rego et al. (2011) conta com a participação de 205 indivíduos de 14 pequenas e médias empresas portuguesas, cujas atividades são de áreas como os plásticos, moldes, vidros, gessos e borracha, sendo que as suas dimensões variam de 11 a 270 colaboradores. Estes colaboradores relataram as suas perceções relativas à virtuosidade organizacional, ao bem-estar afetivo e ao EA. Com este estudo, os autores concluíram que as perceções de virtuosidade organizacional preveem o EA, diretamente e sob o papel mediador do bem-estar afetivo. Foi também possível concluir que as organizações e os seus líderes podem promover a felicidade e o EA dos colaboradores se encorajarem perceções positivas relativamente à virtuosidade organizacional, de forma autêntica e sustentável. Considerando o impacto positivo da felicidade e o EA no DI dos colaboradores, o estudo sugere também que a promoção de um clima de virtuosidade organizacional pode ter um impacto bastante positivo na produtividade dos colaboradores. Assim, para a construção de climas psicológicos virtuosos, os gestores devem preocupar-se como os colaboradores veem a organização e os seus dirigentes, prestando atenção a aspetos como: a finalidade das ações e políticas da organização; a perspetiva otimista perante desafios, dificuldades e oportunidades; um modo de atuar baseado no respeito e na confiança; um nível elevado de honestidade e integridade em todos os níveis organizacionais; as relações interpessoais baseadas na compaixão e preocupação com os outros; e a combinação de altos níveis de desempenho com uma cultura de perdão e de aprendizagem com os erros (Rego et al., 2011), que são igualmente bases do AOP.

Em contraste ao DI e relativamente ao regime de pagamento, não é de esperar uma diferença tão notável no efeito do AOP no EA, pois o regime de pagamento não é importante para o efeito do primeiro no segundo. Ao contrário do DI, o EA não é algo que possa ser uma troca direta pelo pagamento. Segundo Pazy e Ganzach (2009), o DI torna-se mais um retorno pelo pagamento do que um retorno pelo AOP. Similarmente, ao nível da troca social, o esforço é relativamente independente do pagamento mas muito sensível

ao nível de apoio, enquanto ao nível da troca económica, o esforço é altamente sensível ao pagamento, sendo praticado de forma proporcional ao mesmo.

No estudo desenvolvido por Caesens et al. (2014), foram inquiridos 343 estudantes de doutoramento de uma universidade belga acerca do bem-estar no trabalho. Foi escolhida esta amostra por ser relevante no estudo das duas formas de trabalho árduo: empenhamento e *workaholism*, dado que estes indivíduos trabalham um elevado número de horas por semana e demonstram esforços acrescidos de cognição e concentração, sendo que estão expostos a diversas exigências do seu trabalho, como a pesquisa, a competição ou requisitos institucionais. O AOP foi medido utilizando uma versão reduzida do SPOS (Eisenberger et al., 1986). De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), a utilização de uma versão reduzida do SPOS não é problemática, devido à sua consistência interna e à sua unidimensionalidade. Os resultados alcançados indicam que associações entre o *workaholism* e o empenhamento com indicadores de bem-estar são opostos. Mais precisamente, o *workaholism* relaciona-se com indicadores negativos do bem-estar, como níveis mais reduzidos de satisfação no trabalho e maiores níveis de *stress* e distúrbios do sono, enquanto o empenhamento está associado com resultados positivos, como maiores níveis de satisfação no trabalho e menores níveis de *stress*. Segundo os autores, diferentes fontes de apoio (AOP, ASP e apoio dos colegas percebido) influenciam de forma diferente o empenhamento e o *workaholism*. Desta forma, os resultados indicam que o empenhamento medeia parcialmente a relação entre o AOP e a satisfação com o trabalho bem como com o *stress*. O AOP tem, de facto, um impacto direto e positivo na satisfação com o trabalho e um impacto direto e negativo no *stress* e nos distúrbios do sono.

Bukhari e Kamal (2015) realizaram um estudo cujo objetivo era compreender o impacto da interação das políticas organizacionais percebidas e o AOP no EA. Os resultados obtidos demonstraram que o AOP estava correlacionado positivamente com o EA, reforçando outros estudos já efetuados anteriormente que relatavam a relação entre a perceção das políticas organizacionais, o AOP e o EA, concluindo que os colaboradores, ao perceberem que a organização onde laboram se importa com eles e com o seu bem-estar, tendem a ser efetivamente mais empenhados para com ela, apesar da sua alta perceção da atividade política no seu ambiente organizacional.

Pennaforte (2016) realizou um estudo que visava a compreensão da relação do AOP com o empenhamento dos indivíduos e cuja amostra foi de 808 trabalhadores-estudantes de engenharia de uma universidade norte-americana, com pelo menos quatro meses de experiência de trabalho. Estes trabalhadores-estudantes faziam parte de um programa de ensino denominado *Work Integrated Learning*, cujo objetivo é complementar a

aprendizagem acadêmica com a aprendizagem no local de trabalho, sendo de esperar o apoio dos seus investidores. O AOP foi medido através de uma escala reduzida adaptada de Eisenberger et al. (1986) e, de acordo com os resultados obtidos, quando os trabalhadores-estudantes percebem que existe apoio proveniente da organização, estes tendem a retribuir à mesma ao desenvolver empenhamento para com vários indivíduos, como os seus superiores ou colegas de trabalho. Os resultados indicaram igualmente uma hierarquia na percepção dos provedores desse apoio, acontecendo o mesmo com o empenhamento, sendo que os indivíduos demonstraram mais empenhamento para com a equipa, seguido do empenhamento para com o trabalho e finalmente para com a organização.

O estudo efetuado por Gupta et al. (2016) analisa os fatores que medeiam e moderam a relação do AOP com o EA e os CCO, isto é, é investigada a influência do EA e da violação do contrato psicológico nas relações mencionadas. Para tal, entre 2013 e 2014 foram recolhidas 475 respostas de enfermeiros através de um inquérito de autorrelato distribuído a nove hospitais de grande dimensão, considerados como sendo representativos da população. Os resultados obtidos apoiam a suposição de que o EA é uma resposta direta ao AOP e um mecanismo explicativo para os efeitos da ligação do colaborador com a organização e os CCO. Este estudo demonstrou igualmente que o potencial da relação percebida pelo colaborador influencia os efeitos do AOP e do EA. Segundo os autores, num estado de percepção da violação do contrato psicológico, as ligações psicológicas dos enfermeiros para com as organizações podem ser fragilizadas, possivelmente sendo um mecanismo de autodefesa que previne as suas frustrações futuras. O *stress* causado, sendo resultado da percepção da violação do contrato psicológico, debilita as crenças que os enfermeiros possuem relativamente às organizações de que estas podem cuidar deles e apoiá-los, diminuindo assim os efeitos indiretos e positivos do AOP nos seus resultados através do EA. A interação entre a percepção da violação do contrato psicológico, o AOP e o EA permaneceu pouco compreendida. No entanto, a descoberta de uma influência da primeira permite uma nova visão acerca da relação entre o AOP e o EA. Os autores afirmam que o AOP tem influência nos resultados do trabalho e destacam a importância da análise dos contextos organizacionais, como as percepções da violação do contrato psicológico, para compreender a influência da percepção do apoio no EA, na ligação entre colaborador-organização e nos CCO dos enfermeiros. Deste modo, a construção de um ambiente laboral baseado no apoio é uma forma eficaz de aumentar a ligação psicológica dos colaboradores para com a organização, aumentando igualmente os resultados positivos do trabalho que podem, por sua vez, melhorar o desempenho organizacional.

Karatepe e Aga (2016) realizaram um estudo cujo objetivo seria testar a ligação do cumprimento da missão organizacional e o AOP com o desempenho através do empenhamento. Foi obtida uma amostra de 214 bancários com funções inerentes ao balcão/recepção residentes na zona Norte do Chipre, sendo que foram escolhidos estes colaboradores pois realizam mais interações diretas com os clientes, representando o banco e sendo responsáveis pela gestão das solicitações dos mesmos e pela resolução dos seus problemas de forma eficiente, esperando-se que forneçam *feedback* acerca da evolução das necessidades e expectativas dos clientes para o desenvolvimento de novos mecanismos de resolução de problemas. Os referidos colaboradores não se encontravam motivados para desenvolver as suas tarefas de forma eficiente pois a gestão dos bancos não os auxiliava com a gestão de *stressores*, como o conflito de papéis, o excesso de trabalho ou o *burnout*. Desta forma, num ambiente em que a gestão dos bancos não parece investir em *marketing* interno, é improvável que os colaboradores estejam motivados para preencher os requisitos do trabalho com sucesso, revelando um desempenho insatisfatório, o que leva a custos tangíveis. Os resultados obtidos permitiram afirmar que quando os colaboradores percebem que a gestão de topo tenta alcançar a missão organizacional através do investimento em recursos humanos e tecnologia, estes sentem-se vigorosos e dedicados e são absorvidos pelo seu trabalho, pelo que é possível afirmar que o AOP leva ao empenhamento dos colaboradores. Os resultados obtidos sugerem também que o empenhamento se torna numa resposta emocional que leva a um melhor DI. As organizações focam-se na gestão do capital humano, o que demonstra implicitamente que a gestão necessita de colaboradores que estejam altamente empenhados no seu trabalho (Karatepe & Aga, 2016). Os resultados obtidos neste estudo demonstram que o empenhamento é uma variável emocional importante que fomenta o desempenho dos colaboradores e é o mecanismo subjacente através do qual o AOP está relacionado com o desempenho.

Dada a fundamentação anterior, o presente estudo visa também testar se realmente AOP se relaciona positivamente com o EA do colaborador, sendo de esperar que quanto mais este se sentir apoiado, mais se empenhará nas suas tarefas, querendo permanecer na organização por vontade própria. Para tal, vai ser testada a seguinte hipótese:

H₃: O AOP relaciona-se positivamente com o EA dos colaboradores.

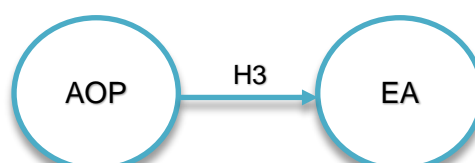


Figura 5 - Representação da hipótese 3.

3. Metodologia

Neste capítulo são apresentados: a metodologia do estudo; o modelo de investigação tendo em conta as hipóteses de investigação anteriormente referidas; o processo de recolha de dados; os instrumentos de medida utilizados para cada variável; a amostra obtida, bem como o aperfeiçoamento das escalas utilizadas. São igualmente apresentados o estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala e o estudo da consistência interna das escalas e da dimensionalidade das variáveis.

3.1. Objetivo e Hipóteses de Investigação

Conforme referido anteriormente, o objetivo deste estudo é averiguar a relação entre o AOP com o DI, a felicidade e o EA dos colaboradores, sendo a partir da revisão da literatura que se deduzem as hipóteses de investigação. Deste modo, são sustentadas teoricamente as hipóteses que procuram estabelecer uma relação entre o AOP e as consequentes respostas emocionais, atitudinais e comportamentais do colaborador, já referidas. Face à literatura exposta e às hipóteses mencionadas, pretende-se averiguar o seguinte modelo de investigação:

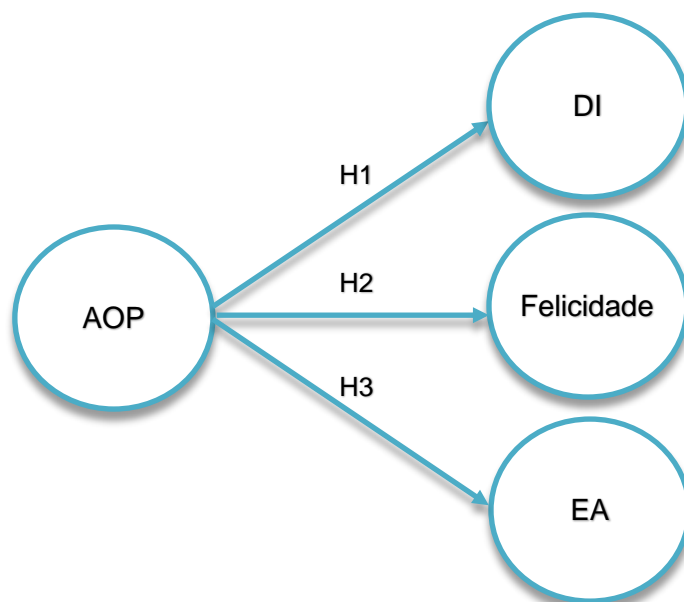


Figura 6 - Modelo de investigação.

3.2. Processo de recolha de dados

Para testar as hipóteses de investigação anteriormente mencionadas, foi elaborado um questionário (presente nos anexos) com os itens que medem cada uma das variáveis em estudo (AOP, DI, Felicidade e EA) que foram classificados pelos inquiridos conforme as escalas definidas (ver capítulo 3.3). Foram igualmente colocadas questões de carácter demográfico (género, idade, estado civil, habilitações literárias, carácter público ou privado da organização onde o indivíduo trabalha ou a última onde trabalhou, dimensão da mesma, a área laboral e o tempo de serviço na organização). Para evitar erros e identificar possíveis melhorias, foi realizado um pré-teste a quatro indivíduos. O questionário acabou por não sofrer alterações, não sendo necessárias, de acordo com o *feedback* obtido.

Para dar início à distribuição do questionário, foi solicitada por contacto direto, via *e-mail* e redes sociais, a colaboração de indivíduos na resposta ao mesmo. Este questionário foi distribuído tendo em atenção que o seu preenchimento só faria sentido para indivíduos que já tivessem experiência laboral de, pelo menos, seis meses, pois considera-se que demora algum tempo até que se desenvolvam algumas perceções de apoio organizacional (Bajaj & Krishnan, 2014), presumindo-se que é o tempo mínimo necessário para se ter uma noção fiável da realidade organizacional (Ferreira, 2005; Subrahmaniam & Ramanujam, 2008). Assim, foram obtidas 216 respostas, das quais 30 não eram válidas devido ao critério já referido. Estas respostas inválidas foram obtidas principalmente pela distribuição nas redes sociais, visto que o questionário ficou exposto a um número considerável de pessoas que poderiam não completar o referido critério.

No início do questionário, foi apresentada a finalidade do mesmo, agradecendo desde logo a participação dos indivíduos e garantindo o total anonimato dos mesmos, referindo não existirem respostas certas nem erradas, sendo as mesmas destinadas apenas a tratamento estatístico. A duração do preenchimento deste questionário está estimada em cerca de 5 minutos e foram aceites respostas de 16/09/2016 até 27/11/2016.

3.3. Instrumentos de medida

Para recolher os dados necessários para testar as hipóteses deste estudo foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos nas respetivas áreas científicas. O questionário distribuído apenas faria sentido para indivíduos que se encontrassem empregados ou que já tivessem estado empregados anteriormente, no

mínimo, durante seis meses, caso contrário, não será possível obter dados viáveis para as variáveis em estudo. Desta forma, a primeira questão do questionário é “Encontra-se empregado(a) ou já esteve empregado(a), pelo menos, durante seis meses?”, à qual se os indivíduos respondessem sim, continuariam com o preenchimento do questionário, caso respondessem não, o questionário teria o seu fim.

3.3.1. Apoio Organizacional Percebido

De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), na maior parte dos estudos sobre o AOP é utilizada uma escala mais reduzida da SPOS por razões práticas e, como a escala original é unidimensional e tem uma elevada confiabilidade, a utilização de escalas mais reduzidas não aparenta ser problemático, desde que estejam presentes itens relativos à valorização das contribuições dos colaboradores e a preocupação com o seu bem-estar pela organização. Deste modo, para medir o AOP, foi utilizada a escala de Rhoades et al. (2001) que deriva da escala utilizada por Eisenberger et al. (1986). Foi solicitado aos inquiridos que pensassem na organização onde trabalham ou na última onde tinham trabalhado para responder às seguintes questões:

- a) A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar;
- b) A minha organização considera fortemente os meus objetivos e valores;
- c) A minha organização mostra pouca preocupação por mim;
- d) A minha organização preocupa-se com as minhas opiniões;
- e) A minha organização está disposta a ajudar-me se eu necessitar de um favor especial;
- f) Está disponível ajuda da minha organização quando tenho um problema;
- g) A minha organização desculparia um erro honesto da minha parte;
- h) Dada a oportunidade, a minha organização aproveitar-se-ia de mim.

Para responderem a estas questões, foi utilizada uma escala de tipo *Likert* que varia de 1 a 7, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”.

3.3.2. Desempenho Individual

Para medir o DI dos indivíduos foi utilizada a escala de DI adaptada por Rego e Cunha (2008), previamente utilizada por Staples, Hulland e Higgins (1999). Foi solicitado aos inquiridos que pensassem no seu comportamento, indicando como se comportam realmente e não como gostariam de se comportar. Foram apresentadas as seguintes questões:

- a) Sou um empregado eficaz;
- b) Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo;
- c) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho;
- d) O meu superior vê-me como um empregado eficaz.

Esta escala *Likert* varia de 1 a 7, em que 1 corresponde a “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e 7 corresponde a “A afirmação aplica-se completamente a mim”.

3.3.3. Felicidade

Com o objetivo de avaliar a Felicidade dos colaboradores, foi utilizada a escala apresentada por Daniels (2000). Esta escala *Likert* varia de 1 a 5, e os indivíduos foram convidados a assinalar com que frequência experienciaram os sentimentos listados abaixo, ao longo dos últimos três meses à data do questionário, na empresa onde trabalhavam ou na última onde trabalharam, sendo que 1 corresponde a “Nunca” e 5 corresponde a “Frequentemente, senão sempre”.

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| a) Molestado/incomodado; | i) Otimista; |
| b) Cheio de energia; | j) Deprimido/abatido; |
| c) Motivado; | k) Alerta; |
| d) Ativo; | l) Preocupado; |
| e) Feliz; | m) Bem-disposto; |
| f) Agressivo; | n) Irritado; |
| g) Entusiasmado; | o) Ansioso/inquieto. |
| h) Tenso; | |

3.3.4. Empenhamento Afetivo

Para medir o EA dos indivíduos foi utilizada a escala de EA utilizada por Rego et al. (2011), sendo solicitado aos inquiridos que referissem como encaram a organização onde trabalham ou na última onde trabalharam, mencionando em que medida as seguintes afirmações lhes eram aplicadas ou não:

- a) Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização;
- b) Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização;
- c) Nesta organização, sinto que “faço parte da família”.

Esta escala *Likert* varia de 1 a 7, em que 1 corresponde a “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e 7 corresponde a “A afirmação aplica-se completamente a mim”.

3.3.5. Variáveis demográficas

Além das variáveis em estudo anteriormente mencionadas, também foram solicitadas questões de carácter demográfico, nomeadamente o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias (1º ciclo do ensino básico; 2º ciclo do ensino básico; 3º ciclo do ensino básico; ensino secundário; bacharelato/licenciatura; mestrado ou doutoramento), o carácter público ou privado da organização onde o indivíduo trabalha ou a última onde trabalhou, a dimensão da mesma (menos de 10 trabalhadores; 10 a 49 trabalhadores; 50 a 249 trabalhadores ou mais de 250 trabalhadores), a área laboral (advocacia; artes e design; banca; comercial/vendas; contabilidade/finanças; desporto; educação/formação; engenharia; indústria/produção; informática; recursos humanos; relações públicas/Marketing; restauração; saúde/medicina/enfermagem; secretariado/administração; seguros; outra) e o tempo de serviço na organização (menos de um ano; de um a cinco anos; de cinco a dez anos; de dez a quinze anos; mais de quinze anos). As questões relacionadas com a antiguidade na organização, o nível de escolaridade e o género são recomendadas por Salancik (1977), Mathieu e Zajac (1990), Chen e Francesco (2000) e Rhoades e Eisenberger (2002), sendo que estes últimos autores recomendam igualmente questões relativas com a idade dos inquiridos. Deste

modo, estas questões, bem como as restantes, foram igualmente colocadas pois estavam presentes em maior parte dos estudos analisados para a revisão da literatura.

3.4. Amostra

A amostra por conveniência que serviu de base a esta investigação é composta por 186 colaboradores que trabalham há mais de seis meses por conta de outrem e que laboram em diversos setores. A referida amostra apresenta as seguintes características:

- a) Relativamente ao género dos inquiridos, 124 eram do género feminino (66,7%) e 62 eram do género masculino (33,3%);

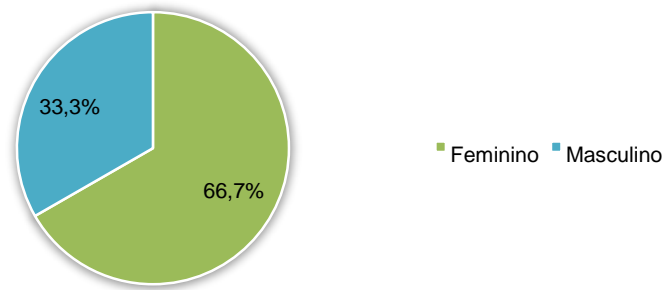


Figura 7 – Género dos inquiridos.

- b) A maior parte dos inquiridos tinha idades compreendidas entre os 18 e 30 anos (45,7%);

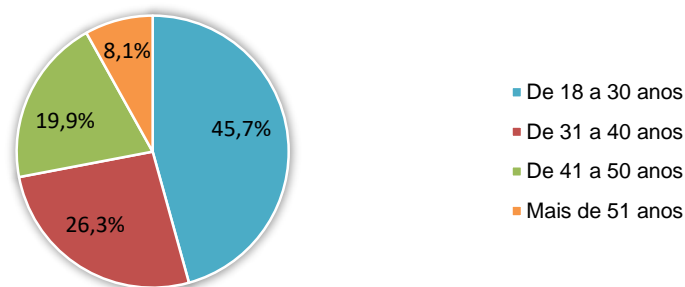


Figura 8 - Idade dos inquiridos.

- c) No que diz respeito ao estado civil dos inquiridos, a maior parte eram solteiros (52,7%);

- d) A maior parte dos inquiridos possuía um Bacharelato ou uma Licenciatura (45,7%), seguindo-se a posse do Ensino Secundário (24,2%) e do Mestrado (14,5%);

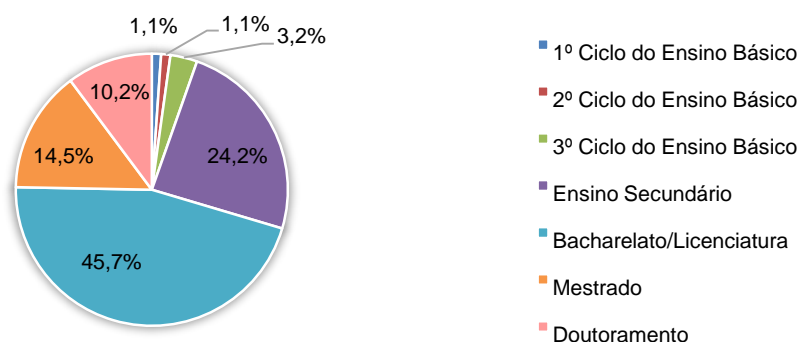


Figura 9 - Habilitações literárias dos inquiridos.

- e) A maior parte dos inquiridos trabalhava em organizações privadas (72,6%);
- f) Relativamente à dimensão da organização, a maior parte dos colaboradores trabalhava em grandes empresas, isto é, com mais de 250 colaboradores (35,5%), seguido de pequenas empresas, com o número de colaboradores a variar entre 10 e 49;
- g) No que diz respeito à área laboral, a maior parte dos inquiridos respondeu que trabalhava numa área diferente das listadas (15,1%), sendo que 12,4% trabalhava na área de secretariado/administração, 11,8% trabalhava na área de indústria/produção e 10,8% trabalhava na área de educação/formação;
- h) Relativamente à antiguidade, a maior parte dos inquiridos trabalhava na organização no intervalo de um a cinco anos (32,3%).

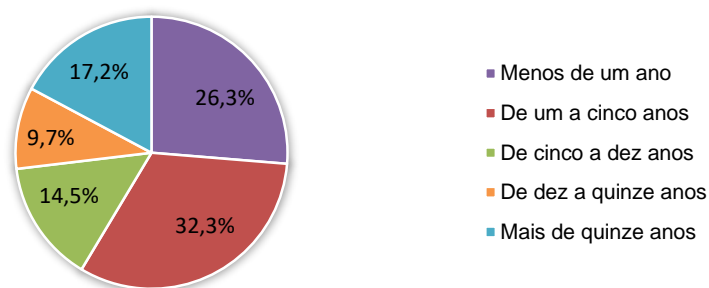


Figura 10 - Antiguidade na organização.

3.5. Aperfeiçoamento das escalas

Após a introdução dos dados no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 23) foi necessário averiguar a consistência interna, a dimensionalidade e a fiabilidade das escalas e das variáveis. Para tal, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, tendo em conta as propriedades das mesmas. Tendo em conta que alguns dos itens das escalas estavam formulados pela negativa, os mesmos foram tratados como itens invertidos. Não foi verificada a existência de valores em falta (*missing values*), dado que as questões presentes no questionário eram todas de resposta obrigatória e sem as quais não era possível a conclusão do mesmo, não existindo lugar para respostas abertas ou em branco. No Anexo 2 são apresentados os resultados obtidos para as diferentes análises.

3.5.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

Foi realizado um estudo de análise da correlação de cada item com os restantes itens da escala e, caso algum item apresentasse uma correlação inferior a 0,25, o mesmo seria eliminado da escala para evitar a distorção da análise fatorial realizada posteriormente. Deste modo, após a análise dos resultados na escala do AOP, constatou-se a existência de itens com baixos valores de correlação com os restantes itens da escala da variável que se pretendia medir, sendo os estes: “Se tivesse oportunidade, a minha organização aproveitar-se-ia de mim” e “A minha organização mostra pouca preocupação por mim”, pelo que se deduziu que estes itens não estavam a contribuir para a medida de valor, sendo, assim, retirados. Na escala da Felicidade, foram também verificados itens valores com baixos valores de correlação com os restantes itens da escala da variável, pelo que foram retirados os seguintes itens: “Molestado”; “Deprimido/Abatido”; “Irritado”; “Ansioso/Inquieto”; “Tenso”; “Preocupado”; “Agressivo” e “Alerta”. Nas restantes duas escalas (DI e EA) todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala com valores acima de 0,25, pelo que se mantiveram todos os itens.

3.5.2. Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial Exploratória) e da consistência interna das escalas (Alfa de Cronbach)

A análise fatorial analisa os inter-relacionamentos entre as variáveis com o objetivo de encontrar um conjunto de fatores que exprima o que as variáveis originais partilham em comum, simplificando a análise dos dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, sendo que os fatores resultantes desta análise permitem a maximização do seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Assim, procedeu-se à análise da dimensionalidade das variáveis recorrendo à referida análise fatorial.

Para avaliar a qualidade da análise fatorial realizada, determinaram-se os componentes principais através do critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), utilizado para analisar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas na população e cujo valor varia entre 0 e 1. A interpretação dos valores de KMO foi realizada com base na seguinte tabela:

<i>Estatística de KMO</i>	<i>Qualidade da Análise Fatorial</i>
0,90 – 1	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60- 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Tabela 2 - Qualidade da Análise Fatorial, segundo a estatística de KMO (Pestana & Gageiro, 2008).

Os valores de KMO obtidos situam-se em 0,901, conforme apresentado na tabela 3, o que quer dizer que a análise fatorial pode ser considerada como muito boa. O nível de significância presente no Teste de Esfericidade de Bartlett é de 0,000, o que aponta que existe correlação entre algumas variáveis. Face ao exposto, demonstrou-se que a análise fatorial pode ser considerada como apropriada, prosseguindo-se com a mesma.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,901
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2977,583
	GI	190
	Sig.	0,000

Tabela 3 - Valores obtidos da Medida de KMO e do Teste de esfericidade de Bartlett.

Deste modo, para realizar esta análise, procedeu-se ao método de Análise dos Componentes Principais (ACP) que consiste em analisar os dados utilizados com o objetivo de reduzir os mesmos, excluir sobreposições e optar por formas mais representativas de dados. É um método estatístico multivariado que proporciona a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, sendo designadas por componentes principais (Pestana & Gageiro, 2008). O propósito desta análise é, assim, facilitar a interpretação dos dados e verificar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns, que deve ser, pelo menos, de 60%. A variância total explicada neste estudo é de 73,07% (tabela presente no anexo 3).

Os coeficientes ou *factor loadings* que definem cada uma das novas variáveis são selecionados de um modo que permita que as variáveis derivadas, isto é, os componentes principais, expliquem a variação máxima dos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O *software* SPSS possibilita a realização de vários métodos de rotação das variáveis, sendo que o procedimento *varimax* foi o método de rotação utilizado neste estudo. É importante referir que são considerados significativos os *loadings* (F) iguais ou superiores a 0,5 (Pestana & Gageiro, 2008).

Todos os itens apresentaram comunalidades (h^2) superiores a 0,5, pelo que os coeficientes são todos bastante positivos. A tabela seguinte apresenta os resultados da análise fatorial das escalas e Alfa de Cronbach, com o método dos componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores:

Matriz de componente rotativa^a

Item	Descrição	h ²	Componente			
			1	2	3	4
2.2_F	Cheio(a) de energia	0,732	0,835			
2.3_F	Motivado(a)	0,804	0,833			
2.7_F	Entusiasmado(a)	0,788	0,808			
2.5_F	Feliz	0,736	0,773			
2.4_F	Ativo(a)	0,660	0,750			
2.9_F	Otimista	0,636	0,728			
2.13_F	Bem-disposto(a)	0,574	0,719			
4.4_AOP	A minha organização está disposta a ajudar-me se eu necessitar de um favor especial.	0,819		0,901		
4.6_AOP	A minha organização disponibiliza ajuda quando tenho um problema.	0,818		0,874		
4.7_AOP	A minha organização desculparia um erro honesto da minha parte.	0,697		0,814		
4.1_AOP	A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	0,797		0,699		
4.2_AOP	A minha organização considera fortemente os meus objetivos e valores.	0,749		0,670		
4.5_AOP	A minha organização preocupa-se com as minhas opiniões.	0,714		0,654		
1.1_DI	Sou um colaborador eficaz.	0,718			0,844	
1.2_DI	Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo.	0,677			0,810	
1.3_DI	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	0,641			0,724	
1.4_DI	O meu superior hierárquico vê-me como um colaborador eficaz.	0,561			0,649	
3.1_EA	Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização.	0,873				0,802
3.2_EA	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0,861				0,740

3.3_EA	Nesta organização, sinto que "faço parte da família".	0,759				0,571
Nº de itens		20	7	6	4	3
Alfa de Cronbach			0,922	0,922	0,778	0,919
Variância total explicada ($\Sigma = 73,07\%$)						
KMO = 0,901						
Teste de esfericidade de Bartlett = 2977,583 Sig.= 0,000						
Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. ^a						
a. Rotação convergida em 5 iterações.						

Tabela 4 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais.

Um pressuposto inerente ao cálculo da fiabilidade diz respeito à unidimensionalidade das escalas. Este pressuposto verifica-se quando os indicadores apresentam um ajuste aceitável e correspondem a um único fator (Hair et al., 2009). A análise fatorial é uma técnica utilizada para identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes, fatores ou construtos que possam explicar a estrutura correlacional verificada entre um conjunto de variáveis manifestas ou observadas (Marôco, 2014). Deste modo, verificou-se que todas as variáveis são unidimensionais.

Para avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição das variáveis deve ser realizada a análise da consistência interna da escala (Malhotra, 2010). Assim, uma escala é válida quando os itens ou medidas que a compõem conseguem medir de forma exata a variável subjacente. O Alfa de Cronbach é a média de todos os coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala, sendo que este pode variar entre 0 e 1 (Malhotra, 2010). Os valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009; Malhotra, 2010). O modelo de medida global aparenta ajustar-se inteiramente aos dados, sendo os indicadores considerados como medidas fiáveis para medir as respetivas variáveis latentes. O estudo iniciou-se com 30 itens pelo que posteriormente, devido ao aperfeiçoamento das escalas através da análise de fiabilidade, validade e consistência, reduziu-se para 20 itens. Através da tabela 4, é possível verificar que os Alfas de Cronbach finais variam entre 0,78 (DI), considerado como satisfatório por Nunnally (1978), e 0,92 (AOP, Felicidade e EA), traduzindo-se numa muito boa consistência interna das medidas utilizadas.

De seguida procede-se ao cálculo das novas variáveis, que correspondem à média dos itens que as compõem, sendo apresentadas no capítulo seguinte.

4. Análise e discussão de resultados

Após o aperfeiçoamento das escalas, apresentam-se os resultados estatísticos do estudo efetuado. Pretende-se verificar se a variável independente AOP influencia positivamente o DI, a Felicidade e o EA dos colaboradores. Deste modo, foram testadas as hipóteses referidas anteriormente através de uma análise bivariada dos dados relativamente às médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação, confirmando a correlação entre todas as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. De seguida, são apresentados os resultados da análise multivariada baseada em modelos de regressão linear múltipla. No final, expõe-se a análise e reflexão crítica dos resultados para que se obtenham conclusões válidas e úteis para este estudo.

4.1. Análise bivariada dos dados

Tendo em conta a tabela 5, verificou-se que, em média, os indivíduos inquiridos percecionam um forte apoio organizacional (média = 4,51), exibem um bom desempenho (média = 5,60) e um empenhamento afetivo acentuado (média = 5,19), porém apresentam uma felicidade mediana (média = 3,80). Segundo Pestana e Gageiro (2008), quanto menos dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, menor será o desvio padrão e vice-versa. Os desvios padrão das variáveis Felicidade e DI são mais reduzidos, sendo respetivamente de 0,76 e 0,77. Relativamente às variáveis AOP e EA são de, respetivamente, 1,35 e 1,49.

Foram igualmente analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana & Gageiro, 2008), sendo que este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não existe relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, isto é, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. Tendo em conta a tabela 5, é possível verificar que os coeficientes de correlação de Pearson são, na sua maioria, baixos ou moderados, pois apresentam uma associação linear baixa ($0,20 < r < 0,39$) ou uma associação linear moderada ($0,40 < r < 0,69$), sendo apresentado um coeficiente de correlação de Pearson mais elevado com $r = 0,726$. Todas as correlações entre as variáveis do estudo são estatisticamente significativas ao nível de

1%. Deste modo, verifica-se que as variáveis correlacionadas de forma mais forte e positiva são AOP e EA, com valor do r de Pearson = 0,726, pelo que é esperado que quando maior for o AOP maior será o EA demonstrado pelos colaboradores. Verifica-se igualmente que a variável AOP correlaciona-se de forma significativa e positiva com a variável Felicidade, com o valor do r de Pearson = 0,500 e de forma mais fraca e positiva com a variável DI, com valor do r de Pearson = 0,235. Deste modo, é expectável que quanto maior for o AOP, maior será também a Felicidade e o DI, este último não de uma forma tão forte, pois existem inúmeros fatores que podem contribuir para o DI dos colaboradores. A variável DI correlaciona-se, embora de uma forma fraca, com a Felicidade e o EA, com valores do r de Pearson de 0,384 e 0,349, respetivamente. Relativamente à variável EA, a mesma correlaciona-se de forma moderada e positiva com a Felicidade, com r de Pearson = 0,624.

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1 – Felicidade	3,7965	0,76330	1	0,624**	0,384**	0,500**
2 – EA	5,1900	1,49103	0,624**	1	0,349**	0,726**
3 – DI	5,5941	0,77277	0,384**	0,349**	1	0,235**
4 – AOP	4,5081	1,34893	0,500**	0,726**	0,235**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 5 - Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson.

Considerou-se pertinente observar qual a relação entre o AOP, o DI, a Felicidade e o EA e as variáveis demográficas: género, habilitações literárias e antiguidade conforme referida a sua importância por Salancik (1977), Mathieu e Zajac (1990), Chen e Francesco (2000) e Rhoades e Eisenberger (2002), sendo que estes últimos autores também defendem a importância da variável da idade dos inquiridos. Contudo, na tabela 6 é possível verificar que não existem correlações significativas. Salienta-se a variável EA com uma correlação aparentemente fraca, mas positivamente associada à antiguidade, sendo o coeficiente de Pearson de 0,247, e à idade, com o coeficiente de Pearson de 0,221. Tal revela que o EA tende a aumentar consoante o tempo de serviço e com a idade do colaborador, apesar de este relacionamento aparentar ser fraco e positivamente correlacionado. Além disso, existe uma correlação positiva mas aparentemente fraca entre a Felicidade e a antiguidade na organização, com um coeficiente de Pearson de 0,207, indicando que os colaboradores tendem a ser mais felizes quanto maior for a antiguidade na organização.

	Género	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade
AOP	0,092	0,075	-0,088	0,043
DI	-0,020	0,047	0,187*	0,171*
Felicidade	0,088	0,185*	0,095	0,207**
EA	0,109	0,221**	0,020	0,247**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 6 - Correlações com variáveis demográficas.

4.2. Análise multivariada dos dados

Este estudo pretende analisar a relação do AOP (X) com o DI, com a Felicidade e com o EA (Y's) dos colaboradores. Deste modo, efetuou-se uma análise multivariada dos dados, tendo em conta modelos de regressão linear, utilizados para prever o comportamento de uma variável dependente (Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (X). Segundo Malhotra (2010), estes modelos são utilizados para verificar se as variáveis independentes explicam a variável dependente, isto é, se existe efetivamente uma relação entre elas e qual a intensidade da mesma, bem como para determinar a equação matemática que relaciona estas variáveis e prever os valores da variável dependente. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será esta previsão. Segundo estes autores, os modelos de regressão linear requerem a verificação de vários pressupostos, pelo que foram verificados os pressupostos relativos à normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a não auto-correlação dos resíduos.

Relativamente à normalidade dos resíduos, tendo em conta os histogramas dos mesmos, verificou-se que não há desvios consideráveis em relação à curva normal, sendo possível concluir que a distribuição dos resíduos é normal (Figuras 11, 12 e 13).

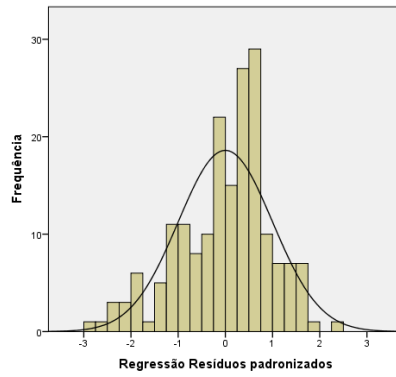


Figura 11 - Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho Individual.

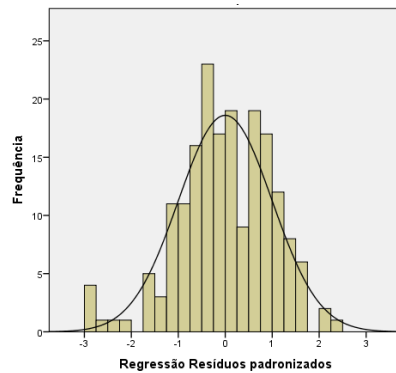


Figura 12 - Histograma dos resíduos da variável dependente Felicidade.

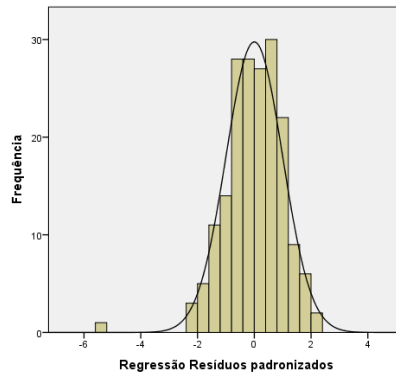


Figura 13 - Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo.

No que diz respeito à homocedasticidade, os padrões não aleatórios indicam que a variância do termo de erro não é constante, pois a amplitude revela constância relativamente ao eixo horizontal zero (Figuras 14, 15 e 16).

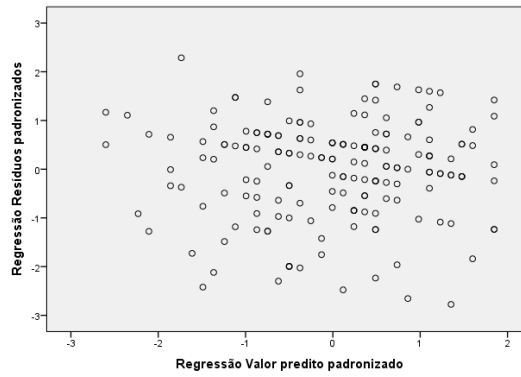


Figura 14 - Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável *Desempenho Individual*.

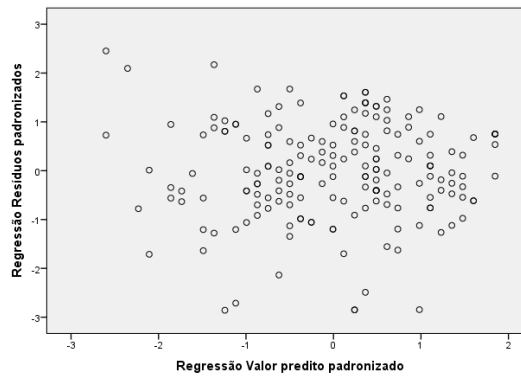


Figura 15 – Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável *Felicidade*.

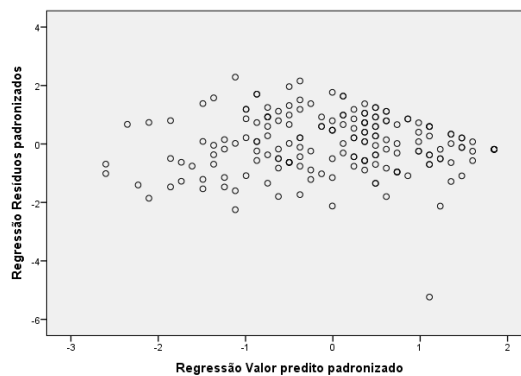


Figura 16 - Gráfico de dispersão dos resíduos estandardizados da variável *Empenhamento Afetivo*.

Relativamente à auto-correlação dos resíduos, valores próximos de 2 indicam que não existe auto-correlação, valores situados perto de 0 revelam que existe uma correlação positiva e valores próximos de 4 mostram que existe uma auto-correlação negativa, tendo em conta o teste Durbin-Watson (Pestana & Gageiro, 2008). No presente estudo, os valores do referido teste são de 2,12 no modelo de regressão no qual a variável dependente é o *Desempenho Individual*; 1,79 no modelo de regressão no qual a variável dependente é a *Felicidade* e 1,88 no modelo de regressão no qual a variável dependente é o

Empenhamento Afetivo, pelo que se conclui pela não auto-correlação dos resíduos nos três modelos.

Quanto à avaliação global dos modelos de regressão linear, verifica-se que o modelo de regressão linear do DI apresenta um valor de F de 10,796 significativo ao nível de 0,001, o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Este modelo estimado é, assim, adequado para medir a relação entre a variável AOP e a variável DI. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,05, o que indica que 5% da variância da variável dependente DI é explicada pelo modelo.

No que diz respeito ao modelo de regressão linear da Felicidade, é apresentado um valor de F de 61,485 significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Deste modo, este modelo estimado é adequado para medir a relação entre a variável AOP e a variável Felicidade. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,246, o que indica que 24,6% da variância da variável dependente Felicidade é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo de regressão linear do EA, é apresentado um valor de F de 204,785 significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Este modelo estimado é igualmente adequado para medir a relação entre a variável AOP e a variável EA. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,524, o que indica que 52,4% da variância da variável dependente EA é explicada pelo modelo.

Após a apresentação das medidas de avaliação global do modelo estimado segue-se a análise da importância estatística das variáveis em estudo para verificar a veracidade das hipóteses já mencionadas, sendo que estas são suportadas se o respetivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto (positivo).

Desempenho Individual

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	4,986	0,193	25,821	0,000
AOP	0,235	0,041	3,286	0,001
$R^2 = 0,055$				
R^2 Ajustado = 0,050				
F = 10,796				
Sig. = 0,001				
Durbin-Watson = 2,118				

Tabela 7 - Resultados da regressão linear da variável Desempenho Individual.

Face ao exposto, a H_1 antevia uma influência positiva do AOP no DI. De acordo com a tabela 7, esta hipótese é suportada, uma vez que a variável AOP apresenta um coeficiente positivo ($b=0,235$) significativo ao nível de 1% ($p=0,001$), confirmando que, quanto maior for o AOP, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem um DI superior.

Felicidade

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	2,520	0,170	14,831	0,000
AOP	0,500	0,036	7,841	0,000
$R^2 = 0,250$				
R^2 Ajustado = 0,246				
F = 61,485				
Sig. = 0,000				
Durbin-Watson = 1,791				

Tabela 8 - Resultados da regressão linear da variável Felicidade.

No que diz respeito à H_2 , previa-se que o AOP influenciaria positivamente a Felicidade, pelo que esta hipótese também é suportada pois, tendo em conta a tabela 8, a variável AOP apresenta um coeficiente positivo ($b=0,500$) significativo ao nível de 0% ($p=0,000$),

confirmando que, quanto maior for o AOP, maior será a probabilidade de os colaboradores estarem mais felizes no local de trabalho.

Empenhamento Afetivo

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	1,574	0,264	5,966	0,000
AOP	0,726	0,056	14,310	0,000
R ² = 0,527				
R ² Ajustado = 0,524				
F = 204,785				
Sig. = 0,000				
Durbin-Watson = 1,877				

Tabela 9 - Resultados da regressão linear da variável Empenhamento Afetivo.

Por último, relativamente à H₃, esta antevia uma influência positiva do AOP no EA. Assim, analisando a tabela 9, esta hipótese é igualmente suportada, pois a variável AOP apresenta um coeficiente positivo (b=0,726) significativo ao nível de 0% (p=0,000), confirmando que, quanto maior for AOP, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem maior EA para com a organização onde laboram.

Em síntese, foram confirmadas todas as hipóteses previamente apresentadas, isto é, quanto mais os colaboradores percecionarem o apoio proveniente da organização, maior será o seu desempenho individual, mais felizes serão e mais provável será que demonstrem mais empenhamento afetivo para com a organização, ou seja, que permaneçam na organização porque efetivamente o desejam.

4.3. Discussão dos resultados

O propósito deste estudo foi examinar a relação do AOP com o DI, com a Felicidade e com o EA dos colaboradores, sendo esperado que o AOP estivesse efetivamente relacionado com as restantes variáveis e que as explicasse de forma significativa. De facto, os resultados obtidos demonstram esta expectativa, contribuindo para tornar mais clara a visão de que quanto mais os colaboradores se sentirem apoiados pela organização, maior

será o seu desempenho, mais felizes serão e maior será a probabilidade de demonstrarem maior empenhamento. Deste modo, é possível considerar que este apoio, quando devidamente demonstrado pela organização e devidamente percebido pelos colaboradores, é uma ferramenta importante para as organizações atuais, sendo que ainda se sentem os efeitos da crise financeira mais recente, no sentido de que a organização pode continuar a evoluir graças aos seus colaboradores, gerando sentimentos positivos nestes e sem ter que lhes oferecer obrigatoriamente incentivos monetários.

Contudo, não se encontraram estudos que relacionassem simultaneamente todos os construtos mencionados neste estudo, pelo que os resultados obtidos não podem ser comparados diretamente com outros estudos. No entanto, foram encontrados estudos que corroboram de forma indireta os resultados aqui apresentados, sendo que de acordo com relações de causa-efeito positivas do AOP com as respostas dos colaboradores, é possível inferir que estes poderão apresentar maior DI, maior felicidade e maior EA. Sabe-se que quando o conhecimento, capacidades, habilidades, crenças e valores dos colaboradores correspondem aos da organização, estes tendem a desenvolver CCO. Um bom ajuste da personalidade, capacidades e habilidades dos colaboradores com os valores, cultura e exigências da organização auxilia na socialização com outros membros da organização na forma de ajuda aos outros no que respeita a problemas relacionados com o trabalho e na partilha de informação pessoal, o que proporciona o orgulho na organização e a lealdade para com a mesma (Afsar & Badir, 2016), podendo inferir-se que os colaboradores poderiam apresentar igualmente maior desempenho, maior felicidade e maior empenhamento afetivo. Contudo, este comportamento *extra-role* perante a organização apenas é atingido se os colaboradores perceberem que a mesma apoia as suas opiniões, objetivos e valores (Afsar & Badir, 2016).

4.3.1. O AOP enquanto fator determinante do DI

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, o AOP tem efetivamente efeito no DI, contudo, apenas 5% da variância da variável dependente DI é explicada pelo AOP, isto é, a percepção dos colaboradores de que a organização os apoia tem pouca influência no seu DI. Este resultado faz sentido, tendo em conta que existem inúmeros fatores para além do AOP que podem influenciar o DI, como a motivação ou o *stress*, conforme referido por Malik e Noreen (2015). Deste modo, quando a organização apoia os seus colaboradores, o *stress* ocupacional tende a diminuir, sendo que o nível de confiança dos colaboradores aumenta quando estes sentem que a organização valoriza o seu trabalho, deduzindo-se

que com menor stress, os colaboradores se sentirão mais felizes e ao manifestarem maior confiança pela organização, podem manifestar maior EA para com a mesma. Por outro lado, se não for fornecido qualquer apoio pela organização, o nível de *stress* pode aumentar de tal forma que acaba por prejudicar a atividade do colaborador, diminuindo o seu DI (Malik & Noreen, 2015). Sabe-se igualmente que o capital psicológico (PsyCap) está diretamente relacionado com o AOP (Shaheen et al., 2016), sendo que este estado psicológico positivo pode ser desenvolvido e canalizado para a evolução do DI. Assim, dado que o sucesso na carreira depende maioritariamente do DI do colaborador, é importante referir que o AOP, para além do DI, influencia também a satisfação na carreira, sendo que os colaboradores com maiores níveis de AOP apresentam maior sucesso na carreira do que colaboradores que não tenham esse apoio (Yu, 2011). Face ao exposto e de acordo com os resultados obtidos, depreende-se que, se os colaboradores se sentirem mais apoiados pela organização, tendem a apresentar maior desempenho e menor *stress*, facilitando a sua evolução na carreira, mesmo que existam muitos outros fatores que influenciam o seu desempenho.

4.3.2. O AOP enquanto fator determinante da Felicidade

Com o presente estudo verificou-se que o AOP tem um efeito positivo na Felicidade, sendo que 24,6% da variância da variável dependente Felicidade é explicada pelo AOP, isto é, embora a Felicidade também dependa de vários outros fatores, os colaboradores sentem-se mais felizes quando percebem que a organização os apoia. Deste modo, para aumentar a felicidade dos seus colaboradores, as organizações necessitam de melhorar a qualidade das relações de apoio entre a organização, os líderes e os colaboradores, pois a um maior AOP corresponderá maior felicidade (Ahmad & Yekta, 2010). A existência de um ambiente de apoio aumenta igualmente os recursos pessoais dos colaboradores, o que se traduz em menor exaustão emocional (Karatepe, 2015), inferindo-se assim que é possível a apresentação de mais sentimentos de felicidade. O aumento na produtividade por si só, que é o principal objetivo das organizações, não é suficiente. Dado que a noção de felicidade é essencial para a produtividade organizacional, os gestores de Recursos Humanos necessitam de planear e gerir o ambiente de trabalho para que se promova a felicidade entre os colaboradores, para que estes sejam igualmente mais saudáveis e consequentemente mais produtivos a longo prazo (Gavin & Mason, 2004). As organizações

possuem a capacidade de criar colaboradores felizes, saudáveis e produtivos, desde que os seus líderes se comprometam a tal (Gavin & Mason, 2004).

4.3.3. O AOP enquanto fator determinado do EA

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, o AOP tem efetivamente efeito no EA, sendo que 52,4% da variância da variável dependente EA é explicada pelo AOP, isto é, a percepção dos colaboradores de que a organização os apoia tem bastante influência no EA manifestado, pelo que quanto mais os colaboradores se sentirem apoiados, maior será a sua vontade de permanecer na organização e maior será a probabilidade de apresentarem comportamentos *extra-role*, beneficiando a organização. Deste modo, os colaboradores que estão satisfeitos com as suas carreiras e permanecem nas organizações porque efetivamente o desejam, tendem a esforçar-se para cumprir a missão e objetivos estipulados, sendo mais devotos às organizações onde laboram (Yu, 2011), o que se traduz numa evolução positiva das mesmas.

Os colaboradores que avaliam de forma mais positiva o mundo que os rodeia, tendem a estar motivados e esforçam-se mais para concluir as suas tarefas num ambiente onde existem práticas de recursos humanos associadas ao apoio organizacional, pelo que o AOP promove os recursos pessoais. Deste modo, no estudo de Karatepe (2015) os recursos pessoais medeiam completamente o impacto do AOP no atendimento *extra-role* ao cliente e intenção de demissão. A presença de um ambiente de apoio aumenta a afetividade positiva e a motivação intrínseca dos colaboradores o que, por sua vez, leva a uma menor tendência para demissões e a um melhor atendimento *extra-role* ao cliente. Os colaboradores com percepções favoráveis acerca do apoio organizacional demonstram sentimentos positivos e lidam com os problemas de forma mais otimista. Estes colaboradores possuem elevados níveis de auto-motivação e autoeficácia, demonstrando menos tendência para abandonar a organização e esforçando-se mais para atender os requisitos dos clientes e resolver os problemas apresentados pelos mesmos (Karatepe, 2015). Assim, é possível inferir que quanto maior for o AOP, maior será o EA, pois os colaboradores permanecem na organização porque o desejam verdadeiramente.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. Conclusão

Atualmente, devido à constante mudança no mundo organizacional, à elevada instabilidade profissional e à crescente competitividade, a componente emocional pode, por vezes, ser facilmente descartada. No entanto, esta componente assume um valor essencial no que respeita à felicidade dos indivíduos e à sua vontade de permanecer nas organizações onde laboram. Sabe-se que a mudança mais eficaz é aquela que é gerada de dentro para fora das organizações, pelo que este estudo reforça a importância e a atualidade da teoria da troca social, focando-se nas relações humanas, sob a forma de emoções, atitudes e comportamentos, principalmente, da gestão de topo da organização e na sua gestão de recursos humanos, e às consequências dessas relações. Neste sentido, os resultados obtidos com este estudo apoiam a visão de que o AOP tem uma influência positiva nas emoções, atitudes e comportamentos dos colaboradores, principalmente no que diz respeito ao seu DI, Felicidade e EA, conforme representado na figura abaixo:



Figura 17 - O AOP e os seus efeitos.

A confirmação das hipóteses de investigação deste estudo, já mencionadas, permite comprovar que os indivíduos que se sentem apoiados pela organização onde laboram, tendem a ter maior probabilidade de alcançar maior desempenho, maior felicidade e maior empenhamento afetivo, promovendo o progresso da sua carreira e, conseqüentemente, a evolução da organização.

5.1. Contributos

Primeiramente, é importante referir que as variáveis em estudo já foram analisadas por diversos autores. Contudo, não foram encontrados estudos em que as referidas variáveis constassem de um único modelo de investigação, pelo que este estudo é inovador nesse sentido, contribuindo para a literatura existente.

A nível teórico, com este estudo torna-se mais claro o valor do apoio organizacional oferecido aos colaboradores, tendo em conta que as ações, atitudes e comportamentos tendem a ser recíprocos, como explica a teoria da troca social. Assim, conforme mencionado, este apoio dado pela organização irá gerar maior desempenho, maior felicidade e maior empenhamento afetivo nos colaboradores.

A nível prático, como os resultados obtidos com esta investigação são suportados por diversos outros estudos, é possível afirmar que, de facto, o AOP é essencial para as organizações, embora estas ainda não estejam totalmente alertadas e sensibilizadas para este facto. Neste sentido, este estudo tenta incitar à transformação das atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de topo e na gestão de recursos humanos, incentivando o tratamento dos colaboradores como indivíduos e não apenas como números, correspondendo às necessidades dos mesmos, para que eles se sintam mais felizes e compensem as organizações sob a forma de melhor DI e maior EA. Desta forma, ao prevenir ambientes de *stress* intenso que podem causar o *burnout*, existe maior probabilidade de as práticas de gestão de recursos humanos serem mais eficazes, pelo que as organizações devem investir em líderes que acreditem na transparência dos processos e na necessidade de boas relações interpessoais (Virgolino, Coelho, & Ribeiro, 2017). Se as organizações tiverem estes factos em consideração, os seus colaboradores responderão de forma positiva às suas exigências, melhorando o seu DI (Virgolino et al., 2017). Outra prática no âmbito do AOP diz respeito à formação fornecida aos gestores para que estes sejam mais orientados para os clientes, pois pode melhorar a qualidade das relações de apoio entre os líderes e os seus subordinados, o que por sua vez irá aumentar a felicidade dos colaboradores (Ahmad & Yekta, 2010). Para que o EA se mantenha em níveis elevados, é também importante que os colaboradores se sintam motivados e apoiados, pelo que se os colaboradores não tiverem igualmente acesso a formação, tal pode diminuir o seu EA perante a organização, aumentando a intenção de *turnover* (Anvari, Amin, Ismail, Norulkamae, Ahmad & Seliman, 2011).

Por fim, é importante que a organização se preocupe realmente com os seus colaboradores, considerando os objetivos, opiniões e valores dos mesmos, admitindo erros humanos e honestos, apresentando-se sempre disponível para os auxiliar em caso de necessidade. Assim, os colaboradores tenderão a estar mais motivados e a empenhar-se mais nas suas tarefas, aumentando a sua eficácia, a sua produtividade, mas também o seu orgulho em trabalhar na organização.

5.2. Limitações e sugestões para investigação futura

Este estudo, como qualquer outro desta natureza, possui algumas limitações, pelo que se torna importante apresentá-las, ainda que estas não lhe retirem autenticidade nem desvalorizem a sua importância, podendo ser consideradas como oportunidades para estudos futuros.

Em primeiro lugar, este estudo teve algumas limitações relacionadas com o facto de ter sido inquirida uma amostra por conveniência, cuja representatividade pode ser questionável. Deste modo, analisar os resultados obtidos relativos a 186 indivíduos num universo infinito não é suficiente para os extrapolar e generalizar a população. Adicionalmente, a natureza transversal do estudo é igualmente limitadora, pois os dados foram obtidos num único momento temporal e numa única fonte, o que pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Em segundo lugar, existe a dúvida relativa à total sinceridade das respostas obtidas através do questionário, que é um instrumento exposto à subjetividade. Desta forma, as respostas fornecidas podem ter sido tendenciosas, pois foram baseadas nas perceções dos colaboradores inquiridos, sabendo-se que existe uma tendência para se responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde totalmente à realidade, principalmente no que diz respeito a questões mais complexas, como as emocionais.

No que diz respeito a sugestões para investigação futura, seria pertinente a aplicação deste estudo a diferentes contextos culturais, bem como a setores específicos de atividade, para verificar se o AOP teria o mesmo impacto nas variáveis referidas e se esta perceção de apoio pelos colaboradores seria maior ou menor, tendo em conta o setor de atividade ou a cultura do país onde a organização estaria localizada. Seria também interessante estudar

mais algumas variáveis, como a motivação ou os comportamentos contra produtivos (CCP), para verificar qual seria o efeito do AOP nestas variáveis.

Não esquecendo as limitações referidas, o estudo fornece o seu contributo para a literatura dos estudos organizacionais ao investigar a influência do AOP nas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores sob a forma do desempenho individual, a felicidade e o empenhamento afetivo.

5.3. Recomendações estratégicas

Relativamente ao AOP, a gestão de topo das organizações deve aceitar que o estímulo de uma cultura de apoio positivo para com os seus colaboradores demonstra melhores práticas de ajuda, atribuindo importância aos seus contributos e proporciona benefícios para os mesmos de uma forma pró-ativa (Akter et al., 2016). As organizações devem igualmente ter em atenção quem fornece mais apoio numa equipa e incentivar esse indivíduo a auxiliar o desenvolvimento de competências dos novos colaboradores (Pennaforte, 2016). O AOP pode igualmente ser promovido através da implementação de canais de comunicação abertos e pelo fornecimento de recursos úteis aos colaboradores quando estes têm essa necessidade, para os auxiliar no desenvolvimento do seu trabalho de forma adequada, ou proporcionando a segurança do posto de trabalho, prevenindo a dispensa dos colaboradores tanto quanto possível (Caesens et al., 2014). A gestão pode utilizar várias ferramentas como as *newsletters* e páginas de *intranet* que apresentem informações acerca das decisões e investimentos nos recursos humanos e tecnologia pela organização. Tal irá fazer com que os colaboradores compreendam que a gestão partilha informação com eles e se preocupa com a sua motivação. Partilhar tal informação é importante pois as decisões da organização no que diz respeito aos recursos humanos e à tecnologia enviará sinais marcantes para os colaboradores do grau até ao qual a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Karatepe & Aga, 2016). Deste modo, a gestão deve ser centrada no colaborador, para que exista maior apoio das organizações para com os colaboradores e para que sejam alcançados mais CCO (Shaheen et al., 2016). Outra forma de aumentar o AOP é auxiliar os colaboradores na gestão da sua vida profissional e privada, reduzindo o impacto da interferência negativa entre o trabalho-família (Babic et al., 2015).

Relativamente ao DI e tendo em conta que existem inúmeros fatores que o influenciam, a gestão de topo deve prestar especial atenção aos fatores que afetam o DI dos

colaboradores e que irão influenciar o desempenho da organização, tendo em conta que o mundo que nos rodeia está em constante mudança e tendo por base tendências relacionadas com a aprendizagem contínua, a proatividade, o trabalho em equipa, a globalização e a tecnologia (Sonnentag & Frese, 2002).

No que diz respeito à felicidade, sabe-se que o ambiente laboral pode ter influência neste aspeto da vida dos colaboradores pois, embora o trabalho por si só não possa fazer um indivíduo feliz, este também não conseguirá ser verdadeiramente feliz estando infeliz no trabalho (Gavin & Mason, 2004). Visto que, atualmente, os indivíduos passam grande parte das suas vidas a trabalhar e dedicam a maior parte da sua energia e atenção às organizações, estas passam a ser a fonte de muitos dos seus relacionamentos interpessoais, sociais e políticos, pelo que surge a necessidade de promover boas condições no trabalho para que os indivíduos possam alcançar a vida que tanto desejam (Gavin & Mason, 2004), sendo de conhecimento geral que colaboradores felizes são mais produtivos.

As organizações possuem vantagens em possuir baixos níveis de *turnover* e absentismo, pelo que devem desenvolver nos seus colaboradores alguns comportamentos de espontaneidade e inovação. Assim, é importante o incentivo de ligações psicológicas para com a organização, pois os colaboradores tenderão a interiorizar os objetivos da mesma e a desenvolver comportamentos *extra-role* que facilitam o alcance desses objetivos, diminuindo os gastos da organização, pois deixam de ser necessários sistemas de incentivos (Mowday et al., 1982). Deste modo, relativamente ao EA, é importante uma atenta consideração pelos resultados desejados dos colaboradores e os comportamentos exigidos para atingir esses resultados, sendo importante definir se o melhor método será estabelecer o empenhamento num alvo mais amplo, como a organização, ou em objetivos mais específicos, como a realização de objetivos ou o serviço ao cliente. O empenhamento para alvos gerais, como as organizações, com comportamentos focais amplamente definidos, como trabalhar para o sucesso organizacional, é possivelmente associado à tendência geral dos membros das organizações para atingir os objetivos organizacionais, mas podem não auxiliar os colaboradores a direcionar os seus esforços para esses objetivos considerados mais importantes pela organização. O empenhamento relativo a objetivos mais específicos pode produzir o efeito oposto, isto é, os esforços podem ser direcionados para o alcance de um objetivo particular em detrimento dos objetivos globais da organização (Meyer & Herscovitch, 2001). Colaboradores que são altamente empenhados nas suas próprias carreiras profissionais tendem a esforçar-se mais em projetos que sejam meios para o desenvolvimento de habilidades requisitadas pelo

mercado de trabalho, pelo que o EA deve ser sempre estimulado, pois um colaborador que pretende ficar na organização para evitar certos tipos de consequências, é provável que não considere os melhores interesses do alvo em situações de incerteza do que um colaborador que esteja altamente envolvido nas suas tarefas ou que acredite no valor das mesmas (Meyer & Herscovitch, 2001). Para o desenvolvimento do EA é essencial a autorização da participação dos colaboradores no desenvolvimento e implementação de normas e políticas organizacionais (Meyer & Herscovitch, 2001), pelo que a gestão de topo deve tentar desenvolver o EA dos seus colaboradores para que estes desenvolvam iniciativas para desempenhar as tarefas requisitadas, bem como ir para além dessas mesmas tarefas, melhorando o seu desempenho (Akter et al., 2016). A gestão de topo deve também deliberar acerca de procedimentos de seleção de pessoal para que seja possível contratar indivíduos que tenham orientação para o cliente e que mostrem um elevado nível de EA, o que pode ser verificado através da realização de peças de teatro e interpretação de papéis no processo de recrutamento e seleção para averiguar a personalidade, capacidades, conhecimentos e habilidades dos candidatos (Karatepe & Aga, 2016).

Bibliografia

- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). Person-Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252–278. <http://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Ahmad, Z. A., & Yekta, Z. A. (2010). Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2), 162–184. <http://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.p162-184>
- Akter, S., Alam, M., & Rubel, M. (2016). Perceived Organizational Support and Accounting Professionals' Performance in Bangladesh: Mediating role of Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 155–164.
- Anvari, R., Amin, S. M., Ismail, W. K. W., Norulkamar, U., Ahmad, U., & Seliman, S. (2011). Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Psychological Contract in the Relationship Between Strategic Training Practices and Knowledge Sharing. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2189–2202. <http://doi.org/10.5897/AJBM10.600>
- Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2015). Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-being Outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134–158. <http://doi.org/10.5334/pb.bk>
- Bajaj, H., & Krishnan, V. (2014). Perceived Organizational Support and Affect: The Moderating Effect of Locus of Control. *Great Lakes Herald*, 8(1), 22–31.
- Batir, F., & Bayramlik, H. (2015). The Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support on Their Subjective Well-Being Levels. In *International Academic Conference on Management, Economics and Marketing* (pp. 14–20). Vienna.
- Blau, H. (1964). *The Impossible Theater: A Manifesto*. New York: Macmillan.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <http://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bukhari, I., & Kamal, A. (2015). Relationship between Perceived Organizational Politics and Its Negative Outcomes: Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), 271–288.

- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The Impact of Work Engagement and Workaholism on Well-Being: The Role of Work-Related Social Support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <http://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>
- Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life. *Journal of Happiness Studies*, 8(1), 51–78. <http://doi.org/10.1007/s10902-006-9004-7>
- Chen, Z., & Francesco, A. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 56(3), 869–887. <http://doi.org/10.1177/0018726700536005>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). Oxford: John Wiley & Sons, Inc.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 53, 275–294. [http://doi.org/0018-7267\(2000\)53:2](http://doi.org/0018-7267(2000)53:2)
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Dutschke, G. (2013). Factores Condicionantes De Felicidad Organizacional. Estudio Exploratorio de la Realidad En Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 21–43.
- 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. <http://doi.org/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.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de doutoramento não publicada. Braga. Universidade do Minho. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf>
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.

<http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

- Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, Health or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Gupta, V., Agarwal, U., & Khatri, N. (2016). The Relationships between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behavior and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817. <http://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Karatepe, O. (2015). Do Personal Resources Mediate the Effect of Perceived Organizational Support on Emotional Exhaustion and Job Outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Karatepe, O., & Aga, M. (2016). The Effects of Organization Mission Fulfillment and Perceived Organizational Support on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368–387. <http://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10), 1–31. <http://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kwiatkowski, E. (2016). Why Have Labour Markets Reacted To The Global Crisis In Different Ways? *Comparative Economic Research*, 19(4), 5–26. <http://doi.org/10.1515/cer-2016-0027>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). The Stress Concept in the Life Sciences. In *Stress, Appraisal, and Coping* (pp. 1–21). New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation* (6th ed.). Essex: Pearson Prentice Hall.

- Malik, S., & Noreen, S. (2015). Perceived Organizational Support as a Moderator of Affective Well-Being and Occupational Stress Among Teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 865–874.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review of Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications Ltd.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: An Introduction. In P. Warr (Ed.), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (pp. 1–17). New York: Academic Press, Inc.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paschoal, T., Torres, C., & Porto, J. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025. <http://doi.org/10.1177/0149206307312505>
- Pennaforte, A. (2016). Organizational Supports and Individuals Commitments through Work Integrated Learning. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 6(1), 89–99. <http://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2015-0038>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended

- Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Perceptions of Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<http://doi.org/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. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Virtuosidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: Um Estudo Empírico. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 1 (1), 285–303.
- Rubel, M. R. B., & Kee, M. H. (2013). Perceived Support and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Life Science Journal*, 10(4), 2557–2567.
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. [http://doi.org/0066-4308/01/0201-0141\\$14.00](http://doi.org/0066-4308/01/0201-0141$14.00)
- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. Shaw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 123–135). Chicago: St. Clair Press.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
<http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). Moderating Role of Psychological Capital between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior and its Dimensions. *International Journal of Rsearch Studies in Psychology*, 5(2), 41–50. <http://doi.org/10.5861/ijrsp.2016.1375>
- Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>

- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <http://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211–220. <http://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Staples, D., Hulland, J., & Higgins, C. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Subrahmaniam, T., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801–814.
- Virgolino, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). The Impact of the Perceptions of Justice and Organizational Support on Employee Performance: The Moderating Role of Psychological Contract Violation. In *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica* (pp. 1–18). Castelo Branco.
- Virgolino, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The Impact of Perceived Organizational Justice, Psychological Contract, and the Burnout on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Support, in the Portuguese Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1), 241–263. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i1/2604>
- Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. New York: Routledge.
- Yu, C. (2010). Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit. *iBusiness*, 2(4), 389–394. <http://doi.org/10.4236/ib.2010.24051>
- Yu, C. (2011). Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success. *iBusiness*, 3(3), 274–282. <http://doi.org/10.4236/ib.2011.33036>

Anexos

Anexo 1 – Questionário (Google Forms)

Relação entre o Apoio Organizacional, a Felicidade, o Empenhamento Afetivo e o Desempenho dos Colaboradores

Sou Mestranda em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e, sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre a relação entre o apoio organizacional, a felicidade, o empenhamento afetivo e o desempenho dos colaboradores.

Ficaria muito grata se pudesse colaborar neste estudo, concedendo 5 a 10 minutos do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade.

É importante referir que não existem respostas certas nem erradas e serão completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Marta Silva

SEGUINTE

Página 1 de 7

Relação entre o Apoio Organizacional, a Felicidade, o Empenhamento Afetivo e o Desempenho dos Colaboradores

*Obrigatório

Este questionário apenas fará sentido para indivíduos que se encontrem empregados ou que já estiveram empregados, no mínimo, durante seis meses, pois, caso contrário, não será possível obter dados viáveis para as variáveis em estudo.

Encontra-se empregado(a) ou já esteve empregado(a), pelo menos, durante seis meses? *

- Sim
- Não

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 2 de 7

Relação entre o Apoio Organizacional, a Felicidade, o Empenhamento Afetivo e o Desempenho dos Colaboradores

*Obrigatório

I. Pense no seu comportamento. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, utilize a seguinte escala, referindo-se a como se comporta realmente e não como deveria comportar-se:

Sou um colaborador eficaz. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

O meu superior hierárquico vê-me como um colaborador eficaz. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 3 de 7

*Obrigatório

II. Pense agora nos seus sentimentos ao longo dos últimos três meses, na empresa onde trabalha ou trabalhou, e escolha a opção que melhor se adequa a si, tendo em conta a seguinte escala:

*

	Nunca	Uma vez ou outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Molestado(a)/Incomodado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cheio(a) de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ativo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido(a)/Abatido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bem-disposto(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irritado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso(a)/Inquieto(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANTERIOR

SEGUINTE

 Página 4 de 7

*Obrigatório

III. Refira como encara a organização onde trabalha ou na última onde trabalhou, mencionando em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não:

Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

Nesta organização, sinto que "faço parte da família". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não se aplica rigorosamente nada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente a mim.

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 5 de 7

IV. Pense na organização onde trabalha ou na última onde trabalhou e refira em que medida concorda com as seguintes afirmações, utilizando a escala seguinte:

A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente.

A minha organização considera fortemente os meus objetivos e valores. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente.

A minha organização mostra pouca preocupação por mim. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

A minha organização está disposta a ajudar-me se eu necessitar de um favor especial. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

A minha organização preocupa-se com as minhas opiniões. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

A minha organização disponibiliza ajuda quando tenho um problema. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

A minha organização desculparia um erro honesto da minha parte. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

Se tivesse oportunidade, a minha organização aproveitar-se-ia de mim. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente. Concordo Totalmente.

ANTERIOR

SEGUINTE



Página 6 de 7

Dados Sociodemográficos

Género: *

- Feminino
- Masculino

Idade: *

- De 18 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 51 anos

Estado Civil: *

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de Facto
- Divorciado(a)

Habilitações Literárias *

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A organização onde trabalha/trabalhou é: *

- Pública
- Privada

Dimensão da empresa: *

- Menos de 10 trabalhadores
- 10 a 49 trabalhadores
- 50 a 249 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

Área Laboral: *

Selecionar

Há quanto tempo trabalha/trabalhou nesta organização? *

- Menos de um ano
- De um a cinco anos
- De cinco a dez anos
- De dez a quinze anos
- Mais de quinze anos

ANTERIOR

SUBMETER

Página 7 de 7

Anexo 2 – Análise da Correlação de cada Item com os Restantes

Apoio Organizacional Percebido

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
4.1_AOP	22,74	45,382	0,833	0,834	0,899
4.2_AOP	22,93	45,449	0,794	0,806	0,905
4.4_AOP	22,38	46,324	0,749	0,687	0,911
4.5_AOP	22,68	46,423	0,763	0,631	0,909
4.6_AOP	22,38	45,308	0,817	0,723	0,902
4.7_AOP	22,12	48,336	0,697	0,545	0,917

Desempenho Individual

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1.1_DI	16,52	6,435	0,633	0,426	0,715
1.2_DI	16,84	5,884	0,603	0,396	0,715
1.3_DI	16,84	5,224	0,591	0,362	0,725
1.4_DI	16,92	5,545	0,549	0,303	0,746

Felicidade

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2.2_F	22,73	21,595	0,781	0,643	0,908
2.3_F	22,84	20,374	0,838	0,751	0,901
2.4_F	22,49	22,089	0,695	0,537	0,916
2.5_F	22,98	19,984	0,803	0,681	0,906
2.7_F	22,92	20,848	0,823	0,721	0,903
2.9_F	22,92	21,032	0,728	0,609	0,913
2.13_F	22,56	22,809	0,635	0,424	0,921

Empenhamento Afetivo

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
3.1_EA	10,26	9,220	0,852	0,804	0,870
3.2_EA	10,25	9,106	0,899	0,838	0,833
3.3_EA	10,63	9,433	0,762	0,597	0,945

Anexo 3 – Valores obtidos da variância total explicada.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,126	45,629	45,629	9,126	45,629	45,629	5,221	26,107	26,107
2	2,717	13,584	59,212	2,717	13,584	59,212	4,394	21,971	48,078
3	1,885	9,427	68,640	1,885	9,427	68,640	2,566	12,829	60,907
4	0,886	4,430	73,069	0,886	4,430	73,069	2,432	12,162	73,069
5	0,733	3,665	76,734						
6	0,620	3,101	79,835						
7	0,579	2,894	82,730						
8	0,518	2,588	85,317						
9	0,467	2,333	87,650						
10	0,391	1,956	89,606						
11	0,372	1,858	91,464						
12	0,310	1,550	93,014						
13	0,293	1,465	94,479						
14	0,251	1,255	95,734						
15	0,201	1,005	96,739						
16	0,182	0,912	97,651						
17	0,149	0,744	98,395						
18	0,142	0,711	99,106						
19	0,107	0,537	99,643						
20	0,071	0,357	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.