

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O Suporte Organizacional na relação dos Comportamentos Proativos e
o Sucesso na Carreira**

Ana Margarida de Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Dulce Sofia Mendonça Martins, Investigadora Associada, Centro de Investigação e
Intervenção Social (CIS-IUL)

Coorientador:

Doutor Francisco Simões, Investigador Integrado, Centro de Investigação e Intervenção
Social (CIS-IUL)

Setembro, 2019

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Doutora Dulce Martins e Doutor Francisco Simões, por todo o apoio e dedicação ao longo deste processo.

À minha família e aos meus amigos por nunca me deixaram desistir dos meus objetivos e daquilo em que acredito.

A toda a comunidade do ISCTE-IUL, em especial a todos os docentes e colegas que fizeram parte do meu percurso nestes últimos dois anos.

Índice

| | |
|--|------------|
| Resumo | VI |
| Abstract | VII |
| I. Introdução | 1 |
| II. Enquadramento Teórico | 3 |
| Comportamentos Proativos | 3 |
| Sucesso na Carreira..... | 5 |
| Comportamentos Proativos e Sucesso na Carreira..... | 6 |
| Perceção de Suporte Organizacional..... | 7 |
| Perceção de Suporte Organizacional, Comportamentos Proativos e Sucesso na Carreira | 9 |
| III. Modelo e Hipóteses de Estudo | 10 |
| IV. Método | 11 |
| Participantes..... | 11 |
| Instrumentos | 11 |
| Procedimento | 12 |
| V. Resultados | 14 |
| Análise da Escala de Comportamentos Proativos nas Organizações | 14 |
| Análise da Escala de Perceção de Sucesso na Carreira..... | 14 |
| Análise da Escala de Perceção de Suporte Organizacional..... | 15 |
| Relação entre variáveis | 16 |
| Teste do Modelo de Estudo..... | 16 |
| VI. Discussão de Resultados | 19 |
| VII. Referências | 22 |
| VIII. Anexos | 27 |
| Anexo A – Questionário | 28 |
| Anexo B – Estatística Descritiva | 38 |
| Anexo C – Qualidades Métricas das Escalas | 39 |
| Anexo D - Moderação com moderadora quantitativa via PROCESS | 49 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - <i>Alfa de Cronbach</i> das dimensões da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira..... | 15 |
| Quadro 2 - Coeficientes de Correlação (<i>Pearson</i>) entre as variáveis em estudo..... | 16 |
| Quadro 3 - Regressão da Percepção de Sucesso na Carreira nos Comportamentos Proativos e na Percepção de Suporte Organizacional..... | 17 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo de Estudo..... | 10 |
| Figura 2 - Efeito moderador da Percepção de Suporte Organizacional entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira..... | 18 |

Resumo

O principal objetivo do presente estudo é averiguar o efeito da percepção de suporte organizacional na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira, em indivíduos que se encontram a trabalhar em Portugal.

O estudo envolveu trabalhadores (N=139) de variadas organizações sediadas em Portugal, com uma média de idade de 39 anos ($DP = 14.004$) e todos colaboraram no estudo voluntariamente, através do preenchimento de um questionário *online*.

Através da análise dos resultados, verifica-se que os comportamentos proativos influenciam o sucesso na carreira. Concluiu-se ainda que esta relação é moderada pela percepção de suporte organizacional, ou seja, quanto maior a percepção de suporte organizacional por parte dos indivíduos, maior a influência positiva na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira.

Palavras-chave: Suporte Organizacional, Comportamentos Proativos, Sucesso na Carreira, Trabalhadores Portugueses

Abstract

The main goal of this study is to verify the impact of perceived organizational support on the relationship between proactive behaviors and career success in people working in Portugal.

The present study involves 139 participants from different organizations located in Portugal.

Their average age is 39 years old (SD= 14.004) and all of them participated voluntarily through an online questionnaire.

Results show that proactive behaviors influence career success. It also concludes that this relationship is moderated by perceived organizational support, which affects this relationship, ie, the greater organizational support perceived by individuals, the greater the positive influence on the relationship between proactive behaviors and career success.

Key-words: Organizational Support, Proactive Behaviors, Career Success, Portuguese Workers

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

I. Introdução

Ao longo do tempo, o meio organizacional tem sofrido inúmeras e constantes transformações, principalmente devido à globalização, aumentando assim a competitividade no mercado laboral. Estes fatores implicam um permanente investimento, por parte das organizações, num clima favorável para a criatividade como meio de inovação (Zhou, Hirst & Shipton, 2011).

Uma das grandes preocupações das organizações é proporcionar e desenvolver um ambiente de trabalho agradável e com melhores condições de trabalho, de forma a que os colaboradores desenvolvam a crença de que a organização lhes oferece o suporte de que necessitam (Siqueira & Padovam, 2008). Quando existem ações positivas, que beneficiam os colaboradores estes tomam-nas como evidências de que a organização se preocupa efetivamente com o seu bem-estar (Eisenberger, Fasolo & Lamastro, 1990), fazendo também com que desenvolvam atitudes e comportamentos positivos (Wayne, Shore & Liden, 1997) que contribuem para o aumento da eficácia organizacional (Yoon & Lim, 1999).

Assim, importa estudar quais são as consequências da perceção de suporte organizacional. Crant (2000) e Bindl e Parker (2011) sugeriram que a perceção de ser apoiado pela organização pode aumentar a proatividade dos colaboradores. Esta característica tem sido bastante requisitada e valorizada pelas entidades empregadoras atuais, visto que os indivíduos proativos têm a capacidade de promover ações que vão para além das suas obrigações, ou seja, tomam iniciativa não só na resolução de problemas, mas também na criação de novas soluções. Deste modo, os comportamentos proativos trazem inúmeros benefícios às organizações, dado que as repercussões dos mesmos transformam as ideias em ações, permitindo o alcance de melhores resultados (Araújo & Gava, 2011).

De acordo com Sturges, Conway, Guest e Liefoghe (2005), os comportamentos proativos podem também conduzir à obtenção de resultados desejados na carreira bem como a sentimentos de sucesso na carreira. Assim, torna-se importante compreender qual a relação entre estas duas variáveis. Em primeiro lugar, devemos considerar que o que para um indivíduo significa o sucesso na carreira pode não o ser aos olhos da sua organização ou da sociedade. De acordo com Judge, Cable, Boudreau e Bretz (1995), as realizações entendidas ou reais que o indivíduo vive através das suas experiências de trabalho, podem determinar o sucesso na carreira.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Existem diversos autores que avaliam o sucesso na carreira através de duas componentes distintas: a componente intrínseca e a componente extrínseca. A componente intrínseca do sucesso tem como base uma avaliação subjetiva do indivíduo relativamente ao seu sucesso no trabalho, na carreira e satisfação na vida (Judge et al., 1995), enquanto a componente intrínseca é mais objetiva, observável e possui resultados tangíveis como a remuneração ou as posições de ascendência (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985)

A presente investigação inicia-se com a definição dos conceitos referidos anteriormente, uma breve explicação acerca de cada um deles e das relações que estabelecem entre si. Deste modo, surge o modelo de investigação e a hipótese de estudo. Seguidamente é apresentada a metodologia utilizada, que inclui os participantes, os instrumentos, o procedimento e a análise dos dados obtidos. Após a conclusão deste capítulo, são apresentados os resultados que serão depois discutidos.

A pertinência deste estudo consiste em compreender se a perceção de suporte organizacional modera a relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira e, conseqüentemente, consciencializar e alertar as organizações para a importância de os seus colaboradores se sentirem apoiados pela organização.

I. Enquadramento Teórico

Comportamentos Proativos

Atualmente, as principais características do mercado de trabalho são a flexibilidade, a rápida inovação e as mudanças contínuas, por isso, as organizações procuram colaboradores com competências e comportamentos específicos que permitam uma adaptação às exigências do trabalho. É também esperada uma capacidade de antecipação dos problemas e identificação de novas oportunidades (Salanova & Schaufeli, 2008).

No que diz respeito aos comportamentos específicos, destacam-se os comportamentos proativos que, segundo Crant (2000), são determinantes para o sucesso organizacional. O mesmo autor define-os como a tomada de iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas; envolve desafio, e não uma adaptação passiva às situações e condições atuais. Os sujeitos proativos procuram de forma ativa e constante informações e oportunidades para melhorar; não ficam à espera que as oportunidades venham ter com eles. Posteriormente, Grant e Ashford (2008) definiram os comportamentos proativos como ações de antecipação, por parte dos trabalhadores, que terão impacto em si mesmos e/ou no meio ambiente. Os autores caracterizaram estes comportamentos como antecipatórios ou orientados para o futuro e que causam um impacto desejado. Assim, os comportamentos proativos podem trazer inúmeros resultados positivos, quer para a organização, quer para o indivíduo (Kamia & Porto, 2009).

Ao longo do tempo, têm sido propostas várias perspetivas e vários construtos para a proatividade (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010). Grant e Ashford (2008) abordaram a proatividade como um comportamento, dando ênfase ao papel ativo das pessoas nos processos de mudança e desenvolvimento das organizações. Morrison e Phelps (1999) relacionaram a proatividade com determinadas características situacionais, defendendo que as organizações precisam de colaboradores que estejam dispostos a desafiar o *status quo* de maneira a promover mudanças construtivas, enquanto Frese, Fay, Hilburger, Leng, e Tag (1997) apresentaram a proatividade do ponto de vista dos padrões comportamentais, nomeadamente através do conceito de iniciativa pessoal designado como um padrão comportamental pelo qual os sujeitos adotam uma abordagem ativa e de iniciativa para trabalhar. Bateman e Crant (1993) defenderam a existência de uma componente disposicional na proatividade e, por isso, consideraram-na como um comportamento estável, que permite uma diferenciação entre os sujeitos na forma como agem para influenciar o seu ambiente. Os

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

indivíduos que apresentam altos níveis de proatividade são livres de influências situacionais e, por este motivo, agem de forma a influenciar os seus ambientes, mostram iniciativa, procuram oportunidades, até provocarem mudanças no seu meio.

No que diz respeito à área da personalidade, um dos modelos mais estudados e com maior suporte empírico é o modelo dos “*Big Five*”. Através deste modelo é possível compreender que grande parte da variância da personalidade é explicada por cinco características: conscienciosidade, extroversão, abertura à experiência e estabilidade emocional (Benet-Martínez & John, 1998). Bateman e Crant (1993), afirmam também que existem alguns traços do modelo dos “*Big Five*” que estão relacionados com a personalidade proativa: a conscienciosidade, no que diz respeito à orientação para os objetivos e à persistência para alcançar metas; a extroversão, no que toca à procura e abertura a novas experiências; a abertura à experiência que implica tolerância e exploração do que não nos é, à partida, familiar.

Devido à relevância e importância dos comportamentos proativos torna-se essencial a procura e a compreensão dos seus antecedentes. Crant (2000) propôs um modelo teórico onde refere os fatores contextuais e as diferenças individuais como antecedentes dos comportamentos proativos. Segundo o autor, os fatores contextuais estão diretamente relacionados com uma escolha ou decisão de agir de maneira proativa, como por exemplo, no que toca a cultura ou normas organizacionais. Quanto às diferenças individuais, estas encontram-se divididas em dois grupos distintos: o primeiro está relacionado com os construtos dos comportamentos proativos, nomeadamente a personalidade proativa, a autoeficácia e a iniciativa pessoal. Este grupo tem como finalidade compreender a disposição dos indivíduos em relação aos comportamentos proativos ou ao potencial para os mesmos. Por sua vez, o segundo grupo são as outras diferenças individuais, que contêm variáveis associadas a comportamentos proativos específicos, como por exemplo comportamentos relacionados com o envolvimento no trabalho, como o *feedback*, a necessidade de realização ou as metas.

De acordo com Kamia e Porto (2009) existem conceitos que remetem para aspetos da proatividade, tais como a iniciativa pessoal, os comportamentos proativos e a personalidade proativa. No entanto, é igualmente referido que são apenas denominações diferentes para o mesmo construto.

Relativamente à componente organizacional, os comportamentos proativos e a adaptabilidade a eles associada, refletem-se num maior envolvimento com o mercado de

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

trabalho, otimismo, procura de informação, sentimentos de controlo e autoeficácia, que funcionam como mecanismo de auto encorajamento para procurar trabalho e/ou melhores ambientes (McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, 2007).

De Vos, Clippeler e Dewilde (2009) realizaram um estudo que revela a importância da proatividade na carreira dos indivíduos, e concluíram que aqueles que mostram ter este tipo de comportamentos, acabam por ter mais iniciativa, no sentido de se autopromoverem e, por isso, acabam por ter maior probabilidade de progressão na carreira.

Os comportamentos proativos estão também relacionados com a satisfação laboral, na medida em que a predizem. Assim, os indivíduos que se comportam mais proativamente possuem maiores níveis de satisfação laboral visto que têm maior facilidade em lidar com situações que ponham em causa a sua satisfação (Edrogon & Bauer, 2005) e têm também maior propensão a estar satisfeitos com as suas carreiras visto que apresentam ideias novas, compreendem de forma adequada as políticas da organização e procuram sempre novas competências, o que pode levar a um maior sucesso na carreira (Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

Existem, portanto, variadas evidências a favor da proatividade, verificando-se também as suas implicações nas práticas de recrutamento e seleção, encorajando as organizações a contratarem trabalhadores proativos (Edrogon & Bauer, 2005).

Sucesso na Carreira

Ao longo do tempo, o conceito de carreira tem vindo a ser estudado e explorado por vários investigadores (e.g.: Lent, Brown & Hackett, 1994; Savickas, 2005). De acordo com Pina-Cunha e colaboradores (2010), o conceito de carreira esteve durante muitos anos associado à ideia de passagem por várias etapas, a maioria das vezes através de promoções, numa determinada atividade profissional, dentro da mesma organização. No entanto, os autores referem que este conceito se encontra em constante evolução, visto que é um caminho que cada indivíduo vai percorrendo e que existem sempre visões diferentes, dependendo da fase em que o mesmo se encontra.

No quotidiano quando se fala do conceito de carreira, na maioria das vezes, está subjacente a ideia de progresso/promoção e de desenvolvimento no decorrer do percurso profissional (Pina-Cunha et al., 2010). De Vos, Dewettinck e Buyens (2008), afirmaram que as carreiras tradicionais são bastante associadas a uma rápida mobilidade ascendente e assentam também numa sucessão de funções estruturadas verticalmente tendo, deste modo,

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

subentendido o aumento crescente de autoridade, de recompensas e de prestígio. No entanto, este tipo de carreiras tem dado lugar a uma era onde os trabalhadores procuram organizações que lhes ofereçam oportunidades de desenvolvimento, a nível individual, fazendo um investimento personalizado das capacidades e apostando nas competências específicas e promovendo o sucesso individual (Segers & Inceoglu, 2012). Uma vez que se acredita que apenas os indivíduos podem definir e avaliar o seu sucesso profissional, é importante considerar aqui o sucesso na carreira (Colakoglu, 2011). É possível afirmar que o sucesso na carreira é o resultado das experiências profissionais do indivíduo, podendo ser definido como o alcance de resultados desejáveis que se relacionam com o trabalho. Estes resultados podem ser obtidos em qualquer momento da experiência de trabalho. Assim, é possível obter dois significados de sucesso. O primeiro está relacionado com o desejo, ou seja, pode ser uma forma de sucesso subjetivamente desejável, enquanto o segundo se relaciona com a prosperidade de realização e, por isso, depende de comparações sociais. Deste modo, existem também duas formas distintas de ver o sucesso na carreira (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005).

Everett Hughes (1937, 1958 citado por Helsin, 2005), fez a distinção entre dois tipos de sucesso: objetivo e subjetivo. Assim, o autor considera que o sucesso objetivo pode ser diretamente observável, medido e avaliado por outros indivíduos, pares ou chefias, visto que vai ao encontro de critérios como a remuneração, a posição ocupada, as promoções, entre outros. Em contraste, o sucesso subjetivo, remete para uma perspetiva mais individual, ou seja, um julgamento do próprio indivíduo relativamente ao seu desempenho e situação profissionais, que pode ser operacionalizado através do grau de satisfação profissional (Thorndike, 1934 citado por Helsin, 2005). Segundo a perspetiva de Dries, Papermans e Carlier (2008), o sucesso subjetivo relaciona-se mais com uma construção social do que com a realidade objetiva, dado que a criação de objetivos profissionais para o sucesso depende dos próprios sujeitos, uma vez que só eles poderão exercer a sua autonomia, fazendo uma definição e uma avaliação do seu próprio sucesso e da sua satisfação, utilizando como referência determinadas crenças, valores, necessidades, padrões pessoais, aspirações e necessidades (Colakoglu, 2011).

Comportamentos Proativos e Sucesso na Carreira

No conceito de carreira atual, os indivíduos são os principais responsáveis pela gestão da mesma (Briscoe & Hall, 2006). Este conceito traz mudanças ao nível do apoio à carreira, a

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

nível organizacional, direcionando os sujeitos para comportamentos proativos na carreira. Os comportamentos proativos na carreira incluem as ações tomadas, de forma deliberada, de modo a que cada um possa ir ao encontro dos seus objetivos de carreira (King, 2004).

De acordo com Crant (1995), os sujeitos proativos interagem com as suas carreiras de forma diferente das pessoas menos proativas, visto que têm uma maior capacidade para seleccionar e criar situações que fazem com que exista uma maior probabilidade de altos níveis de desempenho no trabalho. Assim, estes indivíduos demonstram uma maior propensão para se envolverem em atividades de gestão da carreira, como por exemplo procurar outros empregos, obter patrocínios e apoio por parte da organização, planearem as suas carreiras e serem persistentes na presença de obstáculos (Frese et al., 1997).

De Vos, Clippeleer e Dewilde (2009), estudaram o impacto dos comportamentos proativos no sucesso de início de carreira. O estudo revelou que os objetivos individuais para a progressão na carreira afetam os comportamentos proativos e que estes se relacionam com o sucesso no início da carreira.

Os comportamentos proativos e o sucesso na carreira, encontram-se também ligados às condições contextuais. Assim, uma das condições a considerar pode ser o suporte organizacional. De acordo com Coyle-shapiro, Morrow e Kessler (2006), a perceção de suporte organizacional dos colaboradores torna-se um fator importante, visto que quando esta perceção é elevada, existem várias contribuições positivas dos mesmos para a organização.

Perceção de Suporte Organizacional

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) definiram a perceção de suporte organizacional como as crenças formadas pelo trabalhador relativamente ao valor que a organização atribui às suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Estas crenças são formadas com base na qualidade do tratamento de que o trabalhador é alvo, na retribuição pelo seu esforço no trabalho e na satisfação das suas necessidades. O facto de o colaborador sentir que é valorizado pela organização, pode gerar uma série de benefícios, como por exemplo respeito e perceção de que existe o apoio necessário para uma melhor realização do trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Segundo a teoria do suporte organizacional, a perceção de suporte organizacional (POS) desenvolve-se devido à tendência dos colaboradores para atribuírem características humanas à organização (Eisenberger et al., 1986). Esta personificação surge devido ao facto de estes entenderem a organização como uma entidade viva, que possui responsabilidades a

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

nível moral, legal e financeiro; pelo bem-estar gerado devido às políticas e práticas implementadas pela organização e pelo poder exercido pela chefia, como agente da organização. Desta forma, os colaboradores percebem o tratamento recebido por parte da organização como favorável ou desfavorável, tendo em conta as ações dos agentes da organização. Estas ações funcionam como indicadores das intenções da organização para com os seus colaboradores (Levinson, 1965). Esta relação baseia-se na Teoria da Troca Social proposta por Blau (1964). Esta teoria postula que os trabalhadores de uma organização criam dois tipos de relações de troca no seu local de trabalho: relações sociais e relações económicas. As relações sociais são caracterizadas como sendo de longa duração e envolvem trocas emocionais ou socio emocionais, como por exemplo o reconhecimento ou a estima. As relações económicas são de curta duração e envolvem uma troca concreta entre trabalho e recompensa financeira. No que diz respeito à percepção de suporte organizacional, esta relação de carácter social estabelecida entre o colaborador e a organização é duradoura, pois o trabalhador despende esforço nas tarefas que lhe competem e pretende ser recompensado, através da satisfação das suas necessidades socio-emocionais. Neste sentido, a teoria da troca social tem também implicada a norma da reciprocidade, que sustenta as relações numa troca social, pois é estabelecido um contrato psicológico e quem recebe os benefícios, tem tendência a retribuí-los (Gouldner, 1960).

A conduta da organização em relação ao trabalhador, nomeadamente em situações de doença ou devido a algum erro cometido, influencia bastante a percepção de suporte organizacional. O desenvolvimento da carreira, a posição e a remuneração estão também relacionados com a percepção de suporte organizacional, na medida em que estes fatores podem demonstrar a posição da organização na avaliação dos trabalhadores. Assim, cria-se a expectativa de que a organização recompense de forma justa o esforço de cada um, o que aumenta a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986). Este reconhecimento leva a que seja criado um vínculo emocional com a organização. Quando existe uma elevada percepção de suporte organizacional, esta pode ter como principal consequência o aumento do desempenho dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1986). Por outro lado, quando o suporte organizacional é percebido como baixo, pode levar a um menor envolvimento com a organização, menor desempenho, maior absentismo e mais intenções de saída (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Percepção de Suporte Organizacional, Comportamentos Proativos e Sucesso na Carreira

De acordo com Eisenberger e colaboradores (1990), há evidências de que existe uma relação positiva entre o suporte organizacional percebido e os comportamentos proativos. Segundo os mesmos autores, o facto de os trabalhadores percecionarem apoio por parte da organização, está positivamente associado à resolução espontânea de problemas e à inovação e, conseqüentemente, estas duas variáveis podem ser associadas aos comportamentos proativos (Crant, 2000). Caesens e colaboradores (2015), afirmam também que quando os trabalhadores percecionam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, existe uma maior tendência para estes agirem de forma proativa, fazendo com que exista uma maior eficiência organizacional. Os colaboradores também esperam que a organização os ajude na obtenção de sucesso na carreira e na satisfação profissional (Chow, 2002).

Existem determinados fatores organizacionais, como por exemplo a cultura de suporte, que influenciam de forma positiva a proatividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, o seu envolvimento e comprometimento (Crant, 2000). As organizações valorizam também componentes como a dedicação e a lealdade do colaborador, pois os sujeitos mais comprometidos emocionalmente com a organização tendem a mostrar níveis mais altos de desempenho e menor intenção de sair da organização (Meyer & Allen, 1997).

De acordo com Seema e Sujatha (2017), a percepção de suporte organizacional influencia a disposição do indivíduo para se envolver em atividades de gestão de carreira, que têm efeitos positivos e significativos no desempenho e no sucesso da carreira. Existem vários estudos (e.g., Ng et. al, 2005) que demonstraram que os sujeitos que possuem uma alta percepção de suporte organizacional têm uma maior tendência para se envolverem em atividades que os ajudam a alcançarem sucesso na carreira.

Segundo a meta-análise de Ng e colaboradores (2005) existem evidências de que existe uma forte correlação entre o suporte organizacional e o sucesso na carreira, visto que o sucesso na carreira não é apenas uma preocupação exclusiva dos indivíduos, diz também respeito às organizações porque o sucesso dos trabalhadores pode, de certa forma, contribuir também para o sucesso da própria organização.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

II. Modelo e Hipóteses de Estudo

O presente estudo tem como propósito analisar a influência da percepção de suporte organizacional na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira (Figura 1).

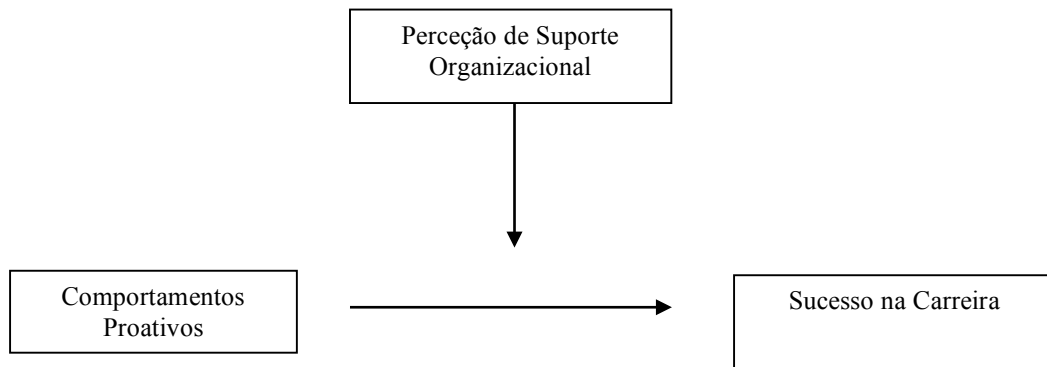


Figura 1. Modelo de Estudo.

Hipótese: A Percepção de Suporte Organizacional tem um efeito moderador na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira, ou seja, espera-se que quanto maior a Percepção de Suporte Organizacional por parte dos trabalhadores, maior a influência positiva na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira.

III. Método

Participantes

Neste estudo colaboraram de forma voluntária 277 respondentes tendo sido excluídos, posteriormente, 138 (N=139) por ausência de respostas a algumas secções do questionário.

Assim, o estudo é constituído por 139 respondentes, com idades compreendidas entre os 21 e os 69 anos ($M = 39.468$; $DP = 14.004$), sendo que 27.3% ($n = 38$) são do sexo masculino e 72.7% ($n = 101$) são do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações académicas, 1.4% possuem o ensino básico, 8.6% o ensino secundário, 48.2% possuem licenciatura e 41.7% possuem mestrado ou habilitação superior. Quanto à antiguidade na organização, esta varia entre 1 mês e 43 anos ($M=10.300$; $DP= 11.612$) de trabalho.

Relativamente ao contrato de trabalho atual, 54% possuem um tipo de contrato permanente (sem termo), 24.5% possuem um contrato a termo certo, 3.6% possuem contrato de trabalho a termo incerto e 18% respondeu que nenhuma das opções anteriores era aplicável à sua situação de trabalho atual.

Instrumentos

O presente estudo foi considerado quantitativo exploratório e a operacionalização das variáveis foi realizada através de uma medida de autorrelato – o questionário.

Deste modo, foi criado um instrumento composto por quatro partes, de forma a medir as questões sociodemográficas e as três variáveis em estudo (Anexo A).

Caraterização sociodemográfica: de forma a caraterizar os participantes em estudo, a parte inicial do questionário era composta por questões relacionadas com a idade, o género, as habilitações académicas, a situação contratual e a antiguidade na organização. Era também garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

Comportamentos proativos nas organizações: os comportamentos proativos foram medidos através da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações- ECPO (Kamia & Porto, 2009). Esta escala compreende um total de 27 itens, (item exemplo: “Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.”), classificados numa *rating scale* de tipo Likert de 7 pontos (1- nunca, 2- quase nunca, 3- raramente, 4- algumas vezes, 5- frequentemente, 6- quase sempre, 7- sempre). Esta escala tem um *alfa de Cronbach* de .95 e ainda uma boa fiabilidade e validade de construto, demonstradas no estudo de Kamia e Porto (2009).

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Sucesso na Carreira: foi utilizada a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira – EPSC (Costa, 2011). Esta escala é composta por 48 itens distribuídos em 11 fatores, que se agrupam em 2 dimensões (com exceção do fator Equilíbrio Vida – Trabalho que não partilha nenhuma das dimensões): a objetiva ($\alpha = .826$) e a subjetiva ($\alpha = .908$). Os fatores avaliados são: Competência ($\alpha = .854$), Cooperação ($\alpha = .814$), Contribuição ($\alpha = .870$), Criatividade ($\alpha = .722$), Desenvolvimento ($\alpha = .813$), Empregabilidade ($\alpha = .761$), Identidade ($\alpha = .844$), Valores ($\alpha = .675$), Equilíbrio Vida-Trabalho ($\alpha = .692$), Hierarquia ou Promoção ($\alpha = .791$) e Remuneração ($\alpha = .840$). As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 5 pontos e variam entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. A escala apresenta um *alfa de Cronbach* de .958 (Costa, 2011).

Percepção de Suporte Organizacional: a percepção de suporte organizacional foi medida através da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Santos & Gonçalves, 2010), composta por 8 itens (item exemplo: “A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.”), distribuídos em 2 fatores: componente cognitiva e componente afetiva. As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, variando entre 1 “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. A escala apresenta um *alfa de Cronbach* com valores entre os .826 e os .911 (Santos & Gonçalves, 2010).

Procedimento

Dado que a Escala dos Comportamentos Proativos e a Escala da Percepção de Sucesso na Carreira não estão adaptadas à população portuguesa, foi necessário efetuar um pré-teste (antes da aplicação do questionário) a 10 trabalhadores com o objetivo de verificar se as questões geravam algum tipo de ambiguidade. Durante o pré-teste foram identificadas algumas necessidades de ajustes, como por exemplo, na adaptação à língua portuguesa e na situação contratual, visto que em alguns casos as opções definidas não se aplicavam.

Posteriormente, iniciou-se a recolha de dados feita *online* através de um questionário (anexo A) colocado na plataforma *Qualtrics*. O *link* foi depois partilhado pelas redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*). Inicialmente, era apresentada aos participantes uma pequena descrição acerca do objetivo do estudo e era também garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas e dados. De seguida eram apresentadas as questões sociodemográficas. Seguidamente, era pedido que lessem as perguntas com atenção e selecionassem o grau de aplicação a si mesmos. Após o preenchimento do questionário, realizava-se um agradecimento pela participação.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

De acordo com Marôco (2006), o processo de recolha de dados é considerado não probabilístico, de conveniência e do tipo *snowball*.

Após a recolha de dados, que decorreu entre os meses de março e maio de 2019, estes foram tratados com recurso ao *software* IBM SPSS 25 e ao Process Macro desenvolvido por Hayes (2013).

IV. Resultados

Análise da Escala de Comportamentos Proativos nas Organizações

Validade – Análise Fatorial Exploratória (AFE). De modo a avaliar as qualidades psicométricas da Escala de Comportamentos Proativos nas Organizações, os itens que compõe a mesma foram submetidos ao procedimento de análise fatorial exploratória.

Segundo a análise realizada por Kamia e Porto (2009), esta apontou apenas para um fator. Assim, definiu-se *a priori* a extração de um componente. A AFE de componentes principais evidenciou 3 itens problemáticos, por terem comunalidade insuficiente (CPO_1, CPO_2, CPO_4) que, quando removidos, permitiram encontrar uma solução válida, no que diz respeito ao critério *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, cujo valor obtido foi de .941, e ao teste de esfericidade de *Bartlett* ($X^2= 2602.000$, 276 g.l., $p< .001$). Através desta análise, concluiu-se que todos os itens estão incluídos na mesma dimensão, que explica 55.680% da variação dos comportamentos proativos nas organizações (Anexo C).

Na sequência do teste *Scree Plot* (Figura 3, Anexo C), os resultados obtidos sugerem a extração de um fator, uma vez que o ponto de inflexão se encontra no ponto um e a partir do ponto dois a curva estabiliza.

Fiabilidade. Através do *alfa de Cronbach* (Quadro 9, Anexo C), foi possível verificar que esta escala apresentava uma boa consistência interna, pois o seu valor ($\alpha = .965$) é considerado muito bom, de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Análise da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

Validade – Análise Fatorial Exploratória (AFE). Com o intuito de avaliar as qualidades psicométricas da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira, os itens que a compõe foram submetidos ao procedimento de análise fatorial exploratória. Segundo a análise realizada por Costa (2011), esta apontou para a extração de 11 fatores. A AFE de componentes principais evidenciou uma solução fatorial válida no que diz respeito ao critério *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, cujo valor obtido é de .870, e ao teste de esfericidade de *Bartlett* ($X^2= 3965.604$, 1128 g.l., $p< .001$). Através desta análise, concluiu-se que esta solução fatorial explica 68.161% da variação da percepção de sucesso na carreira (Anexo C).

Na sequência do teste *Scree Plot* (Figura 4, Anexo C), os resultados obtidos sugerem a extração de 11 fatores, uma vez que o ponto de inflexão se encontra no ponto 10 e a partir do ponto 11 a curva estabiliza.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Fiabilidade. Para analisar a consistência interna da escala, foi calculado o *alfa de Cronbach* (Quadro 14, Anexo C) que, de acordo com Pestana e Gageiro (2003) apresenta um valor muito bom ($\alpha = .949$).

No que diz respeito às dimensões da escala, a dimensão objetiva, que tem como base fatores como a remuneração e as promoções, apresentou um valor do *alfa de Cronbach* de .865 ($\alpha = .865$) (Quadro 15, Anexo C). A dimensão subjetiva, que se baseia em fatores como a criatividade e o desenvolvimento, apresentou um valor de .944 ($\alpha = .944$) (Quadro 16, Anexo C). Estes valores são considerados como bom e muito bom, respetivamente (Pestana e Gageiro, 2003).

Foi também calculado o *alfa de Cronbach* para cada um dos fatores que compõe a escala (Quadro 1).

Quadro 1:

Alfa de Cronbach das dimensões da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

| | Alfa de <i>Cronbach</i> | N de itens |
|-----------------------|-------------------------|------------|
| Competência | .770 | 6 |
| Cooperação | .777 | 5 |
| Contribuição | .864 | 5 |
| Criatividade | .726 | 3 |
| Desenvolvimento | .737 | 5 |
| Empregabilidade | .559 | 3 |
| Identidade | .736 | 5 |
| Valores | .557 | 3 |
| Eq. Vida - Trabalho | .737 | 4 |
| Hierarquia e Promoção | .799 | 5 |
| Remuneração | .808 | 4 |

Análise da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Validade – Análise Fatorial Exploratória (AFE). Dado que a Escala de Percepção de Suporte Organizacional se encontra adaptada e validada à população portuguesa, não houve necessidade de realizar uma AFE.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Fiabilidade. Para analisar a consistência interna da escala, foi calculado o *alfa de Cronbach* (Quadro 17, Anexo C) que apresenta um bom valor ($\alpha = .885$), de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Para o primeiro fator, que identifica uma percepção de suporte organizacional de valorização afetiva do colaborador, o valor do *alfa de Cronbach* (Quadro 18, Anexo C) foi de .867 ($\alpha = .867$).

Para o segundo fator, que identifica uma percepção de preocupação cognitiva com o trabalhador, o valor do *alfa de Cronbach* (Quadro 19, Anexo C) foi de .851 ($\alpha = .851$).

Relação entre variáveis

Para averiguar quais as relações existentes entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*.

Ao analisar o Quadro 2, verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa (ainda que mediana) entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira ($r=.589$; $p<.001 < \alpha=.01$). Relativamente à relação da Percepção de Suporte Organizacional com as outras duas variáveis esta é positiva e estatisticamente significativa. No entanto, a sua relação com o Sucesso na Carreira é mais forte ($r=.447$; $p<.001 < \alpha=.01$) do que a sua relação com os Comportamentos Proativos ($r=.233$; $p<.05 < \alpha=.01$).

Quadro 2

Coefficientes de Correlação (Pearson) entre as variáveis em estudo

| Construtos | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------|--------|--------|------|
| 1. Comportamentos Proativos | 1.00 | | |
| 2. Percepção Sucesso na Carreira | .589** | 1.00 | |
| 3. Percepção Suporte Organizacional | .233* | .447** | 1.00 |

Nota. * $p<.05$; ** $p<.001$

Teste do Modelo de Estudo

Relativamente ao objetivo deste estudo, a sua finalidade é apurar de que forma é que a percepção de suporte organizacional de cada indivíduo influencia a relação entre os

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

comportamentos proativos e o sucesso na carreira (Figura 1, pág.13). Depois de realizada a análise e a verificação dos pressupostos, e como forma de testar a hipótese proposta, foi realizada uma moderação (Anexo D). Os resultados apurados encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3

Regressão da Percepção de Sucesso na Carreira nos Comportamentos Proativos e na Percepção de Suporte Organizacional

| Percepção de Sucesso na Carreira | | | |
|---|---------------------------|-----------|---------|
| Variáveis Independentes | B | SE | t |
| Constante | 3.859*** | .031 | 124.525 |
| Comportamentos Proativos [A] | .267*** | .036 | 7.468 |
| Percepção de Suporte Organizacional [B] | .135*** | .026 | 5.180 |
| Efeito de Interação [A*B] | -.051* | .026 | -1.972 |
| | R ² ajustado = | .464 | |
| | F (3, 135) = | 38.924*** | |

Nota. * $p < 0.5$; *** $p < 0.001$

O presente modelo pretendeu avaliar se a percepção de suporte organizacional (variável moderadora), tem efeito na relação entre os comportamentos proativos (variável independente) e o sucesso na carreira (variável dependente).

O modelo explica 46,4% ($R^2 = .464$) da variação do sucesso na carreira, sendo este valor significativo ($F_{(3,135)} = 38.924, p < .001$). Verificou-se que os comportamentos proativos têm um efeito positivo no sucesso na carreira ($B = .267, t = 7.468, p < .001, 95\% \text{ IC} = .196, .338$). Verificou-se também que a percepção de suporte organizacional tem um efeito positivo no sucesso na carreira ($B = .135, t = 5.180, p < .001, 95\% \text{ IC} = .083, .186$).

Os resultados evidenciam que a percepção de suporte organizacional modera a relação ($t = -1.972, p = .051$). Como pode verificar-se na Figura 2 o efeito dos comportamentos proativos no sucesso na carreira vai aumentando à medida que aumenta a percepção de suporte organizacional ($B = -1.207, t = 7.526, p < .001$; $B = 1.207, t = 3.867, p < .001$, respetivamente níveis baixo e elevado da variável moderadora).

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

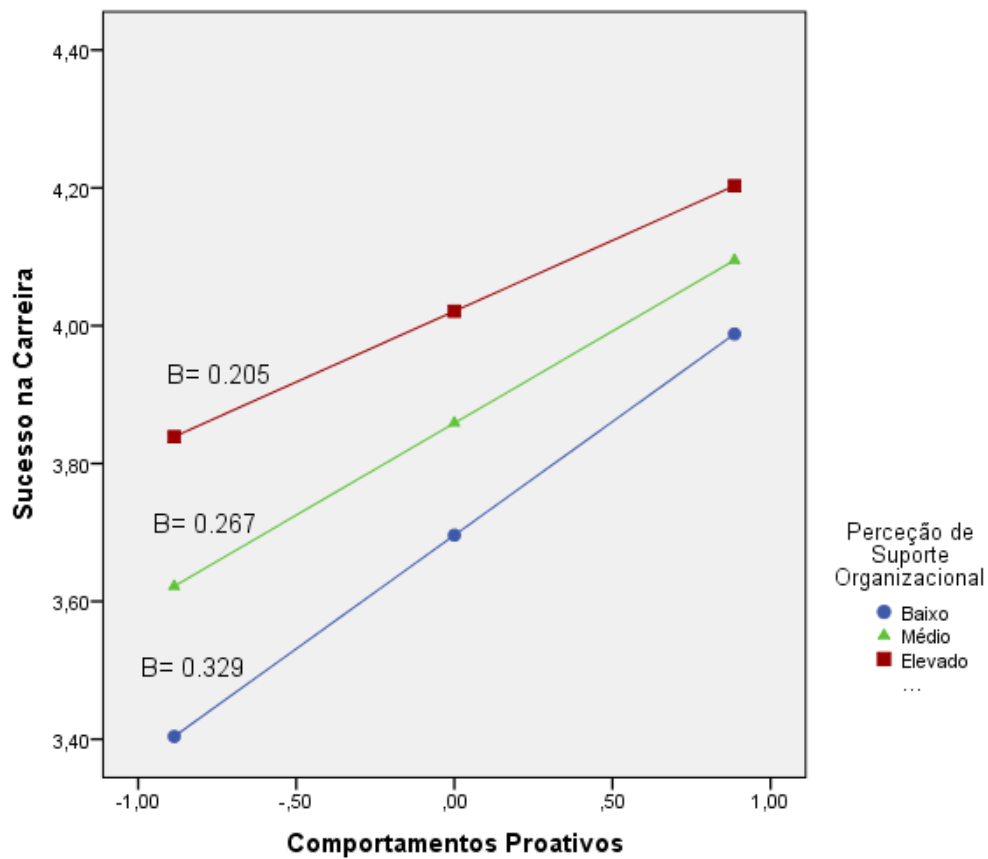


Figura 2. Moderação da percepção de suporte organizacional na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira.

V. Discussão de Resultados

O objetivo deste estudo consiste em contribuir para o conhecimento do modo como a percepção de suporte organizacional pode interferir na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira. Assim, torna-se importante fazer uma análise e discutir os resultados obtidos, de forma a que exista a possibilidade de perceber quais os impactos associados.

A análise exploratória das qualidades métricas das escalas utilizadas neste estudo, foi feita antes da realização dos testes de hipóteses. Para todas, quer a consistência interna quer a análise fatorial exploratória, revelaram ser adequadas para utilização.

Os resultados obtidos demonstram que os comportamentos proativos se relacionam positivamente com o sucesso na carreira, ou seja, os indivíduos que consideram ser mais proativos percebem níveis mais altos de sucesso na carreira, o que vai ao encontro de algumas investigações desenvolvidas anteriormente (e.g., Seibert, Crant & Kraimer, 1999; De Vos, Clippeleer e Dewilde, 2009). Esta investigação permite, de certo modo, dar continuidade à investigação de De Vos, Clippeleer e Dewilde (2009), que estudaram o efeito dos comportamentos proativos no sucesso do início de carreira. Os resultados obtidos mostram que, de facto, existe uma relação entre as duas variáveis.

Na presente investigação, o termo “moderador” refere-se ao papel interpretado pela variável percepção de suporte organizacional. Segundo Stone (1992), uma variável moderadora é uma variável que causa mudança na relação entre duas outras variáveis. Neste sentido, através do pressuposto da existência de uma relação positiva entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira, foi analisado o papel moderador desempenhado pela percepção de suporte organizacional nessa mesma relação, revelando os resultados a existência de um efeito moderador. Assim, a hipótese proposta é corroborada (a percepção de suporte organizacional exerce um efeito moderador na relação entre os comportamentos proativos e o sucesso na carreira). Através destes resultados, podemos concluir que os indivíduos proativos percebem um maior sucesso na carreira e essa relação aumenta com a percepção de suporte organizacional. Apesar de não terem sido encontrados estudos que englobem estas três variáveis, existem estudos que demonstram a existência de relação entre a percepção de suporte organizacional e os comportamentos proativos (e.g., Caesens et al., 2015) e a percepção de suporte organizacional e o sucesso na carreira (e.g., Seema e Sujatha, 2017).

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

Relativamente à percepção de suporte organizacional e aos comportamentos proativos, Caesens e colaboradores (2015), realizaram um estudo onde concluíram que a percepção de suporte organizacional tem como consequência os comportamentos proativos dos sujeitos. Assim, pode assumir-se que a percepção de suporte organizacional é um fator que faz com que colaboradores das organizações sejam mais proativos.

No que concerne à percepção de suporte organizacional e ao sucesso na carreira, Seema e Sujatha (2017) confirmaram que a percepção de suporte organizacional está ligada à perspectiva de carreira, ao comprometimento e à satisfação profissional. Quando os indivíduos acreditam que a organização se preocupa realmente com eles, tendem a definir uma visão a longo prazo ou uma perspectiva de carreira que desejam alcançar; tendem a permanecer comprometidos com as metas estabelecidas; comprometem-se com a sua carreira, o que fará com que se sintam satisfeitos. Todas estas etapas permitirão o alcance de sucesso na carreira.

Limitações, Implicações e recomendações de Estudos Futuros

Na presente investigação existem diversas limitações. A primeira, pode estar relacionada com o carácter social da investigação. Este pode, de certa forma, estar sujeito a enviesamentos, nomeadamente, a nível da interpretação do questionário e efeito da desejabilidade social. Estas limitações relacionam-se com o facto de a recolha implicar autorrelato.

Outra das limitações relaciona-se com o número de participantes. Assim, em trabalhos futuros, será importante aumentar a dimensão, de modo a obter resultados mais explicativos da população em estudo. Poderá ser igualmente interessante fazer um controlo do número de indivíduos, relativamente à sua antiguidade e categoria laboral, de forma a poder estabelecer-se uma comparação com indivíduos menos experientes, por exemplo

Quanto ao carácter de conveniência dos participantes e à tipologia *snowball*, que: 1) garantem uma maior facilidade no alcance do número significativo de participantes voluntários, dada a nossa possível proximidade com estes a nível social, local, temporal ou acidental; 2) permitem a seleção de participantes de interesse que serão potenciais fontes de propagação do instrumento; por outro lado, poderá fazer-nos incorrer determinados riscos de não representatividade da população em estudo (Mâroco, 2011).

No que diz respeito a limitações metodológicas, e embora tenham sido realizadas todas as análises, destaca-se a não adaptação de duas das escalas utilizadas à população portuguesa.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na Carreira

A forma de avaliação do Sucesso na Carreira, pode ser considerada outra limitação visto que esta escala é de auto percepção, podendo assim comportar uma elevada desejabilidade social. Em estudos futuros poderá ser interessante a introdução de outras medidas de sucesso na carreira.

Quanto às implicações práticas do estudo, este pode ser importante para as organizações dado que demonstra que o facto de os trabalhadores percecionarem suporte por parte da organização onde trabalham, contribui para a eficácia da mesma, visto que deste modo os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos proativos que se refletirão no desempenho da organização. A fomentação deste tipo de comportamentos, poderá também ter implicações para os indivíduos, na medida em que estes poderão sentir-se mais satisfeitos profissionalmente e, conseqüentemente, percecionam maior sucesso na carreira.

Em projetos futuros, será interessante prosseguir as pesquisas, quer na área dos comportamentos proativos, quer na área do sucesso na carreira, incluindo variáveis sociodemográficas (e.g., antiguidade na organização, idade), de modo a poderem comparar-se os resultados obtidos. Poderá ser também interessante fazer a relação com as funções desempenhadas de forma a compreender, por exemplo, se a percepção de sucesso na carreira difere consoante a função que o indivíduo desempenha na organização.

VI. Referências

- Araújo, L., & Gava, R. (2011). *Empresas Proativas – Como Antecipar Mudanças No Mercado*. 6th ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. doi: 10.1002/job.290.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118. doi: <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analysis of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750. doi: 10.1037//0022-3514.75.3.729.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12170-019
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 1-14. doi: 10.1080/1359432X.2015.1092960.)
- Chow, I. H. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4),720–737. doi: 10.1080/09585190210125877.
- Coyle-Shapiro, J., Morrow, P., & Kekkler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20132>.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundaryless on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behaviour, 79*(1), 47-59. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.011.
- Costa, L.V. (2013) Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), 1*(3), 1-18.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 532-537. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.532>.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations, 30*(2), 156-175. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450810843348>
- De Vos, A., Clippeler, I. D., & Dewilde, T. (2009). Proactive Career Behaviors and Career Success During The Early Career. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*. <https://doi.org/10.1348/096317909X471013>.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 254-267. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>.
- Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Lamastro, V. D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. doi: <http://dx.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. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology, 58*(4), 859- 891. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x>.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal*

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

of Occupational and Organizational Psychology, 70, 139–161. doi:

<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>.

- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161– 178. doi: 10.2307/2092623.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression--based approach*. The Guilford Press.
- Helsin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136. doi: 10.1002/job.270.
- Jaskolka, G., Beyer, J., & Trice, H. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189-205. doi: [https://doi.org/10.1016/00018791\(85\)90018-1](https://doi.org/10.1016/00018791(85)90018-1).
- Judge, T., Cable, D., Boudreau J., & Bretz R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações-ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6).
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122. doi: 10.1006/jvbe.1994.1027
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2391032>.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997) *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 247-264. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*, 403–419. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/257011>.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005) Predictors of objective and subjective Career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*, 367-408.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do spss. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina-Cunha, M., Rego, A., Campos-Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116-131. doi: 10.1080/09585190701763982.
- Santos, J., V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia, 8*(2), 213-223.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Seema, A., & Sujatha, S. (2017). Perceived organisational support on career success: an employee perspective - an empirical study from an Indian context. *Middle East J. Management, 4*(1), 22-38. doi: 10.1504/MEJM.2017.10004463.
- Segers, J., & Inceoglu, I. (2012). Exploring Supportive and Development Career Management Through Business Strategies and Coaching. *Human Resource Management, 51*(1), 99-120. doi: 10.1002/hrm.20432.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201-209. doi: dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 821–838. doi: <https://doi.org/10.1002/job.341>.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 275-300. doi: <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111. doi: [10.2307/257021](https://doi.org/10.2307/257021).
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations, 52*, 923–945. doi: [10.1177/001872679905200704](https://doi.org/10.1177/001872679905200704).
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2011). Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior, 33*(7), 894-909. doi: [10.1002/job.779](https://doi.org/10.1002/job.779).

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

VII. Anexos

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Anexo A – Questionário



Instituto Universitário de Lisboa

No âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE- IUL), foi criado um estudo que visa compreender comportamentos nas organizações e a perceção de sucesso na carreira. Assim, vimos pedir a sua colaboração no preenchimento de um questionário, que terá a duração de cerca de 15 minutos.

A sua participação é voluntária, podendo negar-se a participar ou desistindo a qualquer altura, se assim o entender. As respostas dadas serão anónimas, a fim de assegurar a confidencialidade e o anonimato dos participantes.

Para participar no estudo deverá estar atualmente empregado (a).

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que responda com a máxima sinceridade e espontaneidade. Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião.

Os dados recolhidos serão, única e exclusivamente, utilizados para fins académicos da presente investigação. No caso de pretender esclarecimentos adicionais relativos ao estudo, poderá contactar-nos através do seguinte e-mail: amcoal1@iscte-iul.pt.

Os dados só serão guardados quando, no final do questionário, clicar em submeter. É muito importante que não desista antes de chegar ao fim.

Obrigada pela sua colaboração!

- Aceito participar.
- Não aceito participar.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Inicialmente, pedimos que responda a algumas questões sociodemográficas.

Idade:

Género:

- Feminino
- Masculino

Habilitações académicas:

- Ensino Básico (até ao 9ºano)
- Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado ou Superior

Indique o tipo de contrato atual:

- Contrato sem termo (indeterminado)
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto

Há quanto tempo trabalha na organização? (em anos) _____

Leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação a si próprio (a).

| | Nunca | Quase nunca | Raramente | Algumas vezes | Frequentemente | Quase sempre | Sempre |
|--|-------|-------------|-----------|---------------|----------------|--------------|--------|
| 1. Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a Organização onde trabalho. | | | | | | | |
| 2. Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo. | | | | | | | |
| 3. Antecipo soluções para os problemas da organização. | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 4. Ao implementar as minhas ideias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia. | | | | | | | |
| 5. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus colegas a se adaptarem às novas práticas. | | | | | | | |
| 6. Avalio as minhas ações e os seus resultados procurando oportunidades de melhoria. | | | | | | | |
| 7. Procuo apoio dos meus colegas para implementação de ideias de melhoria da organização. | | | | | | | |
| 8. Procuo conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhoria. | | | | | | | |
| 9. Procuo informação externa à organização para implementar mudanças que contribuam para os objetivos da organização. | | | | | | | |
| 10. Procuo maneiras de agilizar os procedimentos de trabalho para | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| alcançar resultados de forma rápida. | | | | | | | |
| 11. Coloco as minhas ideias de melhoria em prática. | | | | | | | |
| 12. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. | | | | | | | |
| 13. Desenvolvo novas aptidões para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças. | | | | | | | |
| 14. Dou novas sugestões para melhorar esta organização. | | | | | | | |
| 15. Dou suporte às pessoas em relação às mudanças. | | | | | | | |
| 16. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização. | | | | | | | |
| 17. Enfrento as resistências às mudanças dos meus colegas. | | | | | | | |
| 18. Procuro aprender novos conhecimentos que trarão benefícios para a organização. | | | | | | | |
| 19. Implemento processos para que as pessoas possam melhorar os | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| resultados do seu trabalho. | | | | | | | |
| 20. Melhoro os processos e procedimentos de trabalho na organização. | | | | | | | |
| 21. Não espero respostas prontas, procuro ativamente por alternativas. | | | | | | | |
| 22. Observo as rotinas do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-las. | | | | | | | |
| 23. Participo ativamente na organização analisando os melhores procedimentos de trabalho. | | | | | | | |
| 24. Reflito sobre como as minhas ações no presente influenciam de forma positiva o futuro. | | | | | | | |
| 25. Se percebo que há procedimentos que podem ser melhorados apresento sugestões. | | | | | | | |
| 26. Se percebo que há procedimentos que podem ser melhorados coloco em prática novas ideias que tragam melhorias para a empresa. | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 27. Sempre que algo ocorre de forma errada, procuro uma solução. | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

Leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação a si próprio (a).

| | Discordo Totalmente | Discordo | Não discordo, nem concordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| 1. Tenho atingido as metas de desempenho com competência. | | | | | |
| 2. Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira. | | | | | |
| 3. Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos. | | | | | |
| 4. O(s) meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo. | | | | | |
| 5. Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira. | | | | | |
| 6. Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade. | | | | | |
| 7. Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área). | | | | | |
| 8. A minha carreira permite-me desfrutar a vida fora do trabalho. | | | | | |
| 9. Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem nas minhas atividades profissionais. | | | | | |
| 10. Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro. | | | | | |
| 11. A minha carreira é ética. | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 12. Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada. | | | | | |
| 13. A minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares. | | | | | |
| 14. Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido. | | | | | |
| 15. O meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade. | | | | | |
| 16. Ajudo os meus colegas de trabalho. | | | | | |
| 17. As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com os meus interesses. | | | | | |
| 18. A remuneração que recebo pelas minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira. | | | | | |
| 19. Tenho uma vida equilibrada. | | | | | |
| 20. Apresento ideias fora do comum. | | | | | |
| 21. Tenho uma boa rede de contatos profissionais. | | | | | |
| 22. Tenho orgulho do que faço profissionalmente. | | | | | |
| 23. Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com as minhas competências. | | | | | |
| 24. Sinto-me feliz com minha vida profissional. | | | | | |
| 25. Os trabalhos que executo compreendem uma grande variedade de tarefas. | | | | | |
| 26. A minha carreira tem impacto positivo na comunidade. | | | | | |
| 27. Eu e as equipas com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos. | | | | | |
| 28. Tenho alcançado as minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) na minha | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| carreira. | | | | | |
| 29. Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais. | | | | | |
| 30. Sou feliz com a minha vida pessoal/familiar. | | | | | |
| 31. Tenho criado inovações importantes durante a minha carreira profissional. | | | | | |
| 32. Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis. | | | | | |
| 33. Não tenho violado os meus valores enquanto exerço a minha carreira. | | | | | |
| 34. Tenho sucesso nas avaliações da minha competência. | | | | | |
| 35. Tenho estabilidade na minha vida profissional. | | | | | |
| 36. Estou constantemente a aprender e a desenvolver-me na minha carreira. | | | | | |
| 37. O(s) meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas. | | | | | |
| 38. Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho. | | | | | |
| 39. Sou reconhecido(a) pelos meus superiores. | | | | | |
| 40. O meu salário supre as minhas necessidades e as dos meus dependentes. | | | | | |
| 41. Tenho controlo sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho. | | | | | |
| 42. Sou competente na realização das minhas atividades profissionais. | | | | | |
| 43. A minha carreira é compatível com as minhas vocações. | | | | | |
| 44. Os trabalhos que desenvolvo atualmente na minha carreira exigem um alto nível de competência. | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 45. Sou importante onde atuo. | | | | | |
| 46. Os meus colegas de trabalho ajudam-me. | | | | | |
| 47. O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo Com os meus interesses. | | | | | |
| 48. Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem o meu trabalho. | | | | | |

Leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação a si próprio (a).

| | Discordo totalmente | Discordo bastante | Discordo um pouco | Não discordo nem concordo | Concordo moderadamente | Concordo bastante | Concordo Totalmente |
|--|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional. | | | | | | | |
| 2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional. | | | | | | | |
| 3. A organização/instituição ignora os meus protestos. | | | | | | | |
| 4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. | | | | | | | |
| 5. Mesmo que desempenhasse o | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se. | | | | | | | |
| 6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional. | | | | | | | |
| 7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim. | | | | | | | |
| 8. A organização/instituição preza a minha realização profissional. | | | | | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Anexo B – Estatística Descritiva

Quadro 4
Caraterização dos Participantes

Caraterização dos Participantes

| | | Frequência Absoluta | Percentagem | |
|----------------------------|----------------------|---------------------|-------------|---------------|
| Género | Feminino | 101 | 72.7% | |
| | Masculino | 38 | 23.7% | |
| Habilitações Literárias | Ensino Básico | 2 | 1.4% | |
| | Ensino Secundário | 12 | 8.6% | |
| | Licenciatura | 67 | 48.2% | |
| | Mestrado ou Superior | 58 | 41.7% | |
| Vínculo Laboral | Sem termo | 75 | 54% | |
| | A termo | 34 | 24.5% | |
| | A termo incerto | 5 | 3.6% | |
| | Não se aplica | 25 | 18% | |
| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
| Idade | 21 | 69 | 39.468 | 14.004 |
| Antiguidade | .1 | 43 | 10.300 | 11.612 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Anexo C – Qualidades Métricas das Escalas

Estrutura Interna das Escalas (Análise Fatorial Exploratória)

Escala de Comportamentos Proativos nas Organizações

Quadro 5

Teste de Consistência Geral dos Dados - Teste KMO e Teste de Bartlett

Teste KMO e Bartlett

| | | |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | .941 |
| <hr/> | | |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-Quadrado | 2602.000 |
| | Gl | 276 |
| | Sig. | .000 |
| <hr/> | | |

Quadro 6

Análise fatorial – Tabela de Comunalidades

| | Inicial | Extração |
|--------|---------|----------|
| CPO_3 | 1.000 | .428 |
| CPO_5 | 1.000 | .514 |
| CPO_6 | 1.000 | .490 |
| CPO_7 | 1.000 | .437 |
| CPO_8 | 1.000 | .532 |
| CPO_9 | 1.000 | .451 |
| CPO_10 | 1.000 | .498 |
| CPO_11 | 1.000 | .597 |
| CPO_12 | 1.000 | .633 |
| CPO_13 | 1.000 | .460 |
| CPO_14 | 1.000 | .627 |
| CPO_15 | 1.000 | .604 |
| CPO_16 | 1.000 | .650 |
| CPO_17 | 1.000 | .484 |
| CPO_18 | 1.000 | .592 |
| CPO_19 | 1.000 | .592 |
| CPO_20 | 1.000 | .667 |
| CPO_21 | 1.000 | .554 |
| CPO_22 | 1.000 | .583 |
| CPO_23 | 1.000 | .621 |
| CPO_24 | 1.000 | .490 |
| CPO_25 | 1.000 | .696 |
| CPO_26 | 1.000 | .683 |
| CPO_27 | 1.000 | .477 |

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Quadro 7
Variância Total Explicada

Variância Total Explicada

| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas extraídas das cargas quadráticas | | |
|------------|----------------------|----------------|----------------|--|----------------|----------------|
| | Total | % Variância | % Acumulada | Total | % Variância | % Acumulada |
| 1 | 13.363 | 55.680 | 55.680 | 13.363 | 55.680 | 55.680 |
| 2 | 1.259 | 5.245 | 60.925 | | | |
| 3 | 1.019 | 4.248 | 65.173 | | | |
| 4 | .880 | 3.667 | 68.840 | | | |
| 5 | .837 | 3.486 | 72.325 | | | |
| 6 | .710 | 2.957 | 75.282 | | | |
| 7 | .636 | 2.649 | 77.932 | | | |
| 8 | .583 | 2.428 | 80.360 | | | |
| 9 | .513 | 2.137 | 82.496 | | | |
| 10 | .497 | 2.069 | 84.565 | | | |
| 11 | .468 | 1.952 | 86.517 | | | |
| 12 | .408 | 1.699 | 88.216 | | | |
| 13 | .369 | 1.538 | 89.754 | | | |
| 14 | .345 | 1.436 | 91.191 | | | |
| 15 | .320 | 1.334 | 92.525 | | | |
| 16 | .308 | 1.282 | 93.806 | | | |
| 17 | .280 | 1.168 | 94.974 | | | |
| 18 | .240 | .999 | 95.973 | | | |
| 19 | .229 | .954 | 96.927 | | | |
| 20 | .191 | .797 | 97.724 | | | |
| 21 | .183 | .763 | 98.487 | | | |
| 22 | .146 | .609 | 99.096 | | | |
| 23 | .133 | .552 | 99.648 | | | |
| 24 | .084 | .352 | 100.000 | | | |

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

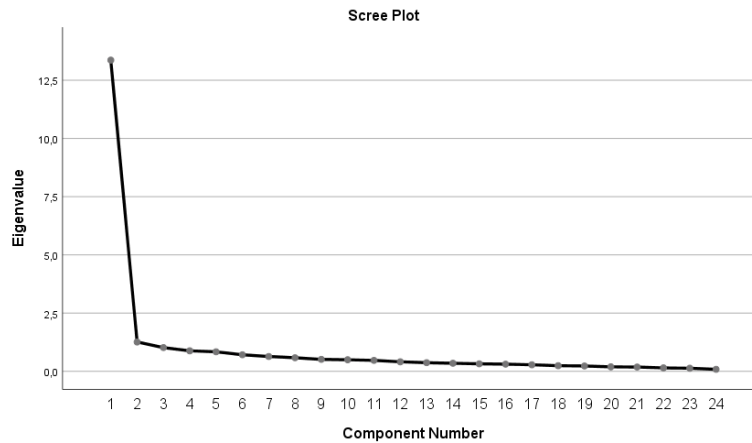


Figura 3. Teste do *Scree Plot* para Número de Fatores da Escala de Comportamentos Proativos

Quadro 8:

Matriz de Componentes Principais

| Componentes | |
|-------------|------|
| 1 | |
| CPO_25 | .834 |
| CPO_26 | .827 |
| CPO_20 | .816 |
| CPO_16 | .806 |
| CPO_12 | .795 |
| CPO_14 | .792 |
| CPO_23 | .788 |
| CPO_15 | .777 |
| CPO_11 | .773 |
| CPO_18 | .770 |
| CPO_19 | .770 |
| CPO_22 | .764 |
| CPO_21 | .745 |
| CPO_8 | .729 |
| CPO_5 | .717 |
| CPO_10 | .706 |
| CPO_24 | .700 |
| CPO_6 | .700 |
| CPO_17 | .696 |
| CPO_27 | .691 |
| CPO_13 | .679 |
| CPO_9 | .672 |
| CPO_7 | .661 |
| CPO_3 | .654 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais
a. 1 componente extraído

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Quadro 9

Consistência interna da escala de Comportamentos Proativos (27 itens)

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---|------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | | |
| Alpha de Cronbach | | N de Itens |
| .965 | .965 | 24 |

Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

Quadro 10

Teste de Consistência Geral dos Dados - Teste KMO e Teste de Bartlett

| Teste KMO e Bartlett | | |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | .870 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-Quadrado | 3965.604 |
| | Gl | 1128 |
| | Sig. | .000 |

Quadro 11

Análise fatorial – Tabela de Comunalidades

| | Inicial | Extração |
|---------|---------|----------|
| EPSC_1 | 1.000 | .745 |
| EPSC_2 | 1.000 | .655 |
| EPSC_3 | 1.000 | .644 |
| EPSC_4 | 1.000 | .605 |
| EPSC_5 | 1.000 | .633 |
| EPSC_6 | 1.000 | .724 |
| EPSC_7 | 1.000 | .748 |
| EPSC_8 | 1.000 | .757 |
| EPSC_9 | 1.000 | .607 |
| EPSC_10 | 1.000 | .606 |
| EPSC_11 | 1.000 | .609 |
| EPSC_12 | 1.000 | .635 |
| EPSC_13 | 1.000 | .516 |
| EPSC_14 | 1.000 | .751 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na

Carreira

| | | |
|---------|-------|------|
| EPSC_15 | 1.000 | .821 |
| EPSC_16 | 1.000 | .704 |
| EPSC_17 | 1.000 | .680 |
| EPSC_18 | 1.000 | .759 |
| EPSC_19 | 1.000 | .697 |
| EPSC_20 | 1.000 | .660 |
| EPSC_21 | 1.000 | .716 |
| EPSC_22 | 1.000 | .762 |
| EPSC_23 | 1.000 | .694 |
| EPSC_24 | 1.000 | .686 |
| EPSC_25 | 1.000 | .613 |
| EPSC_26 | 1.000 | .830 |
| EPSC_27 | 1.000 | .550 |
| EPSC_28 | 1.000 | .647 |
| EPSC_29 | 1.000 | .764 |
| EPSC_30 | 1.000 | .682 |
| EPSC_31 | 1.000 | .649 |
| EPSC_32 | 1.000 | .615 |
| EPSC_33 | 1.000 | .769 |
| EPSC_34 | 1.000 | .584 |
| EPSC_35 | 1.000 | .562 |
| EPSC_36 | 1.000 | .668 |
| EPSC_37 | 1.000 | .771 |
| EPSC_38 | 1.000 | .793 |
| EPSC_39 | 1.000 | .751 |
| EPSC_40 | 1.000 | .649 |
| EPSC_41 | 1.000 | .788 |
| EPSC_42 | 1.000 | .626 |
| EPSC_43 | 1.000 | .691 |
| EPSC_44 | 1.000 | .676 |
| EPSC_45 | 1.000 | .611 |
| EPSC_46 | 1.000 | .696 |
| EPSC_47 | 1.000 | .787 |
| EPSC_48 | 1.000 | .530 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Quadro 12

Variância Total Explicada

| Variância Total Explicada | | | | | | |
|---------------------------|--------|----------------------|-------------|--|-------------|-------------|
| Componente | Total | Autovalores iniciais | | Somadas extraídas das cargas quadráticas | | |
| | | % Variância | % Acumulada | Total | % Variância | % Acumulada |
| 1 | 15.119 | 31.499 | 31.499 | 15.119 | 31.499 | 31.499 |
| 2 | 4.238 | 8.830 | 40.329 | 4.238 | 8.830 | 40.329 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na

Carreira

| | | | | | | |
|----|-------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 3 | 2.274 | 4,737 | 45,065 | 2,274 | 4,737 | 45,065 |
| 4 | 1.802 | 3,755 | 48,820 | 1,802 | 3,755 | 48,820 |
| 5 | 1.688 | 3,517 | 52,338 | 1,688 | 3,517 | 52,338 |
| 6 | 1.645 | 3,427 | 55,764 | 1,645 | 3,427 | 55,764 |
| 7 | 1.412 | 2,941 | 58,705 | 1,412 | 2,941 | 58,705 |
| 8 | 1.357 | 2,828 | 61,533 | 1,357 | 2,828 | 61,533 |
| 9 | 1.154 | 2,404 | 63,937 | 1,154 | 2,404 | 63,937 |
| 10 | 1.040 | 2,167 | 66,104 | 1,040 | 2,167 | 66,104 |
| 11 | .987 | 2,057 | 68,161 | .987 | 2,057 | 68,161 |
| 12 | .936 | 1,950 | 70,110 | | | |
| 13 | .898 | 1,871 | 71,982 | | | |
| 14 | .848 | 1,767 | 73,749 | | | |
| 15 | .822 | 1,712 | 75,461 | | | |
| 16 | .751 | 1,565 | 77,027 | | | |
| 17 | .739 | 1,539 | 78,566 | | | |
| 18 | .687 | 1,432 | 79,997 | | | |
| 19 | .646 | 1,345 | 81,342 | | | |
| 20 | .607 | 1,265 | 82,608 | | | |
| 21 | .567 | 1,182 | 83,789 | | | |
| 22 | .548 | 1,142 | 84,931 | | | |
| 23 | .527 | 1,098 | 86,030 | | | |
| 24 | .502 | 1,045 | 87,075 | | | |
| 25 | .488 | 1,018 | 88,092 | | | |
| 26 | .440 | ,917 | 89,010 | | | |
| 27 | .407 | ,847 | 89,857 | | | |
| 28 | .405 | ,843 | 90,699 | | | |
| 29 | .382 | ,795 | 91,494 | | | |
| 30 | .375 | ,781 | 92,276 | | | |
| 31 | .339 | ,707 | 92,983 | | | |
| 32 | .329 | ,685 | 93,668 | | | |
| 33 | .313 | ,653 | 94,321 | | | |
| 34 | .289 | ,602 | 94,922 | | | |
| 35 | .279 | ,581 | 95,503 | | | |
| 36 | .252 | ,525 | 96,028 | | | |
| 37 | .239 | ,497 | 96,525 | | | |
| 38 | .208 | ,432 | 96,958 | | | |
| 39 | .206 | ,430 | 97,388 | | | |
| 40 | .200 | ,417 | 97,805 | | | |
| 41 | .192 | ,401 | 98,206 | | | |
| 42 | .161 | ,335 | 98,540 | | | |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na

Carreira

| | | | |
|----|------|------|---------|
| 43 | .150 | ,312 | 98,853 |
| 44 | .143 | ,299 | 99,152 |
| 45 | .121 | ,253 | 99,404 |
| 46 | .099 | ,206 | 99,610 |
| 47 | .097 | ,203 | 99,813 |
| 48 | .090 | ,187 | 100,000 |

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

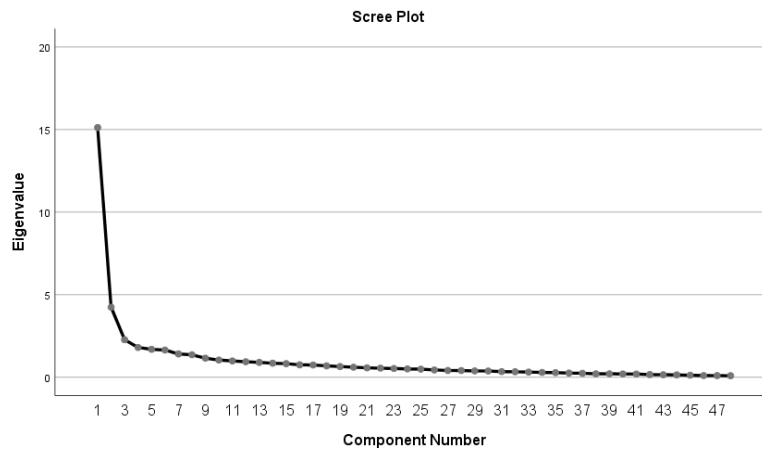


Figura 4. Teste do Scree Plot para Número de Fatores da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

Quadro 13

Matriz de Componentes Principais

| | Componentes | | | | | | | | | | |
|---------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| EPSC_36 | ,717 | -,089 | ,056 | -,064 | -,150 | ,021 | -,335 | -,054 | -,029 | -,024 | -,004 |
| EPSC_38 | ,707 | ,010 | ,307 | -,084 | ,045 | -,188 | -,261 | ,010 | -,224 | -,123 | ,146 |
| EPSC_31 | ,673 | -,023 | -,219 | -,068 | ,282 | -,016 | -,186 | ,048 | -,100 | ,108 | ,073 |
| EPSC_27 | ,664 | -,139 | -,033 | ,164 | ,083 | ,070 | -,155 | -,010 | -,053 | -,096 | -,118 |
| EPSC_34 | ,661 | ,087 | ,281 | -,140 | -,059 | -,047 | -,168 | -,050 | ,030 | ,038 | ,051 |
| EPSC_4 | ,659 | -,281 | ,020 | ,041 | ,033 | -,024 | ,144 | -,053 | ,232 | ,053 | -,091 |
| EPSC_28 | ,658 | ,314 | -,102 | -,026 | -,178 | -,065 | -,019 | ,134 | ,210 | -,053 | -,046 |
| EPSC_45 | ,657 | -,277 | -,029 | -,040 | -,035 | ,028 | ,193 | -,061 | ,100 | -,061 | ,210 |
| EPSC_48 | ,647 | -,067 | -,077 | -,157 | ,203 | -,028 | -,092 | -,095 | -,067 | -,104 | -,039 |
| EPSC_47 | ,645 | ,427 | -,308 | ,052 | -,051 | -,089 | -,107 | ,054 | ,158 | ,072 | ,190 |
| EPSC_24 | ,645 | ,286 | -,214 | ,073 | -,076 | -,308 | ,066 | -,065 | -,121 | ,077 | -,088 |
| EPSC_22 | ,645 | -,200 | -,192 | ,120 | ,029 | -,311 | ,140 | -,001 | ,028 | ,003 | -,370 |
| EPSC_44 | ,643 | -,227 | -,048 | -,313 | -,253 | -,110 | ,010 | -,046 | -,022 | -,008 | ,175 |
| EPSC_43 | ,635 | ,052 | -,010 | -,165 | -,197 | -,184 | ,123 | ,340 | ,076 | ,061 | ,213 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na

Carreira

| | | | | | | | | | | | |
|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EPSC_25 | ,629 | -,179 | -,102 | ,208 | -,191 | ,005 | -,135 | ,004 | -,233 | -,110 | ,104 |
| EPSC_23 | ,625 | ,052 | -,086 | ,173 | -,057 | -,391 | ,168 | ,150 | -,208 | -,097 | ,057 |
| EPSC_13 | ,607 | ,030 | -,041 | -,197 | ,184 | -,107 | ,158 | -,079 | ,041 | -,005 | ,168 |
| EPSC_39 | ,603 | ,121 | ,287 | -,082 | -,112 | -,232 | -,235 | -,189 | -,195 | -,253 | -,153 |
| EPSC_26 | ,598 | -,380 | -,294 | ,037 | -,172 | ,292 | ,029 | ,338 | -,094 | -,013 | -,042 |
| EPSC_37 | ,595 | -,438 | -,117 | ,164 | -,315 | ,241 | ,033 | ,122 | -,101 | -,009 | -,018 |
| EPSC_42 | ,588 | -,424 | ,180 | -,017 | ,117 | ,093 | ,016 | -,143 | ,097 | ,106 | -,069 |
| EPSC_9 | ,587 | -,034 | -,032 | -,105 | ,322 | ,216 | -,050 | ,187 | ,105 | -,028 | -,223 |
| EPSC_35 | ,576 | ,121 | ,131 | -,172 | -,289 | ,027 | ,132 | -,125 | ,012 | ,150 | ,171 |
| EPSC_3 | ,562 | -,296 | ,090 | -,149 | -,054 | -,213 | -,177 | -,086 | ,239 | ,147 | ,210 |
| EPSC_32 | ,559 | ,302 | -,241 | -,205 | ,011 | ,088 | ,203 | -,089 | -,141 | ,086 | -,165 |
| EPSC_2 | ,552 | -,380 | -,051 | -,272 | ,213 | -,186 | -,048 | ,148 | ,137 | ,070 | -,049 |
| EPSC_1 | ,546 | -,266 | ,202 | -,208 | ,154 | ,058 | -,038 | -,192 | ,418 | ,044 | -,223 |
| EPSC_15 | ,538 | -,400 | -,271 | ,097 | -,249 | ,262 | ,028 | ,355 | -,050 | ,003 | -,172 |
| EPSC_29 | ,527 | ,495 | ,058 | -,281 | ,027 | ,088 | ,080 | -,190 | -,299 | ,057 | -,124 |
| EPSC_11 | ,523 | -,152 | ,125 | ,091 | -,005 | ,341 | ,350 | -,087 | -,011 | -,203 | ,034 |
| EPSC_16 | ,517 | -,298 | ,217 | ,251 | ,093 | ,194 | -,216 | -,120 | -,173 | ,269 | -,167 |
| EPSC_46 | ,514 | -,049 | ,410 | ,265 | -,015 | ,208 | -,328 | ,029 | -,024 | ,098 | ,171 |
| EPSC_21 | ,507 | ,160 | -,227 | ,042 | ,445 | -,119 | ,270 | -,032 | -,305 | ,007 | -,007 |
| EPSC_19 | ,502 | ,387 | ,446 | ,078 | -,042 | -,044 | ,170 | ,194 | ,076 | ,010 | -,124 |
| EPSC_12 | ,501 | -,424 | -,040 | -,130 | ,157 | ,032 | ,202 | -,048 | ,095 | -,287 | ,160 |
| EPSC_20 | ,499 | -,007 | -,218 | -,134 | ,483 | ,170 | -,081 | ,107 | -,043 | ,232 | ,100 |
| EPSC_6 | ,498 | ,124 | -,189 | ,454 | -,017 | -,386 | ,049 | ,049 | ,252 | ,026 | ,002 |
| EPSC_30 | ,486 | ,213 | ,352 | ,004 | -,285 | -,143 | ,090 | -,034 | ,094 | ,068 | -,389 |
| EPSC_10 | ,474 | ,019 | ,236 | -,293 | -,179 | ,207 | ,208 | -,066 | -,187 | -,286 | ,012 |
| EPSC_7 | ,468 | ,461 | -,283 | ,093 | -,041 | ,152 | -,313 | ,030 | ,172 | -,271 | -,026 |
| EPSC_33 | ,408 | ,069 | -,038 | ,308 | -,251 | ,198 | ,334 | -,405 | ,083 | ,315 | ,133 |
| EPSC_18 | ,358 | ,664 | -,131 | ,051 | -,071 | ,339 | -,175 | ,066 | ,119 | ,009 | ,031 |
| EPSC_17 | ,469 | ,617 | -,198 | ,086 | -,058 | ,023 | -,087 | -,024 | -,028 | ,140 | -,018 |
| EPSC_40 | ,380 | ,540 | -,007 | -,266 | ,041 | ,336 | ,088 | -,019 | ,062 | ,123 | ,019 |
| EPSC_41 | ,261 | ,328 | ,555 | ,142 | ,211 | -,012 | ,187 | ,382 | -,085 | ,201 | ,103 |
| EPSC_8 | ,278 | ,347 | ,374 | ,276 | ,274 | ,102 | ,153 | ,246 | ,201 | -,357 | ,072 |
| EPSC_5 | ,454 | -,291 | ,197 | ,459 | ,178 | -,030 | ,032 | -,070 | -,169 | ,128 | ,095 |
| EPSC_14 | ,438 | ,171 | -,200 | ,372 | ,177 | ,089 | -,006 | -,475 | ,107 | -,265 | ,074 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais
a. 11 componente extraído

Quadro 14

Consistência interna da escala de Sucesso na Carreira

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens | | |
| Alpha de Cronbach | padronizados | N de Itens |
| ,949 | ,952 | 48 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Quadro 15

Consistência interna da Dimensão Objetiva da Escala de Sucesso na Carreira

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens | | |
| Alpha de Cronbach | padronizados | N de Itens |
| ,865 | ,864 | 9 |

Quadro 16

Consistência interna da Dimensão Subjetiva da Escala de Sucesso na Carreira

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens | | |
| Alpha de Cronbach | padronizados | N de Itens |
| ,944 | ,946 | 35 |

Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Quadro 17

Consistência interna da escala de Percepção de Suporte Organizacional

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens | | |
| Alpha de Cronbach | padronizados | N de Itens |
| ,885 | ,886 | 8 |

Quadro 18

Consistência interna da dimensão Afetiva da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| Alfa de Cronbach com base em itens | | |
| Alpha de Cronbach | padronizados | N de Itens |
| ,867 | ,868 | 4 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Quadro 19

Consistência interna da dimensão Cognitiva da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

| Estatísticas de Confiabilidade | | |
|---------------------------------------|---|------------|
| | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | |
| Alpha de Cronbach | | N de Itens |
| ,851 | ,852 | 4 |

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na
Carreira

Anexo D - Moderação com moderadora quantitativa via PROCESS

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : PSuc.Car
X : CPro.Org
W : PSOrg

Sample
Size: 139

OUTCOME VARIABLE:
PSuc.Car

| Model Summary | R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|---------------|------|------|------|--------|-------|---------|------|
| | ,681 | ,464 | ,128 | 38,924 | 3,000 | 135,000 | ,000 |

| Model | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|-------|------|---------|------|-------|-------|
| constant | 3,859 | ,031 | 124,525 | ,000 | 3,797 | 3,920 |
| CPro.Org | ,267 | ,036 | 7,468 | ,000 | ,196 | ,338 |
| PSOrg | ,135 | ,026 | 5,180 | ,000 | ,083 | ,186 |
| Int_1 | -,051 | ,026 | -1,972 | ,051 | -,103 | ,000 |

Product terms key:
Int_1 : CPro.Org x PSOrg

| Test(s) of highest order unconditional interaction(s): | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|--|---------|-------|-------|---------|------|
| X*W | ,015 | 3,891 | 1,000 | 135,000 | ,051 |

Focal predict: CPro.Org (X)
Mod var: PSOrg (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| PSOrg | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|------|-------|------|------|------|
| -1,207 | ,329 | ,044 | 7,560 | ,000 | ,243 | ,416 |
| ,000 | ,267 | ,036 | 7,468 | ,000 | ,196 | ,338 |
| 1,207 | ,205 | ,051 | 3,991 | ,000 | ,104 | ,307 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  CPro.Org PSOrg PSuc.Car .
BEGIN DATA.
  -,886 -1,207 3,404
  ,000 -1,207 3,696
  ,886 -1,207 3,988
  -,886 ,000 3,622
  ,000 ,000 3,859
```

O Suporte Organizacional na relação entre os Comportamentos Proativos e o Sucesso na

Carreira

| | | |
|-------|-------|-------|
| ,886 | ,000 | 4,095 |
| -,886 | 1,207 | 3,839 |
| ,000 | 1,207 | 4,021 |
| ,886 | 1,207 | 4,203 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

CPro.Org WITH PSuc.Car BY PSOrg .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

PSOrg CPro.Org

----- END MATRIX -----