

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O EFEITO MODERADOR DAS NECESSIDADES SÓCIO-  
EMOCIONAIS DE PERTENÇA À ORGANIZAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR DO INDIVÍDUO

Carlos Manuel Correia Amaral

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

Orientadora: Prof. Doutora Susana M. Tavares

Professora Auxiliar no ISCTE-IUL

**Dezembro de 2010**





Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O EFEITO MODERADOR DAS NECESSIDADES SÓCIO-  
EMOCIONAIS DE PERTENÇA À ORGANIZAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR DO INDIVÍDUO

Carlos Manuel Correia Amaral

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

Orientadora: Prof. Doutora Susana M. Tavares

Professora Auxiliar no ISCTE-IUL

**Dezembro de 2010**

## Resumo

No presente estudo pretendeu-se explorar o impacto da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos colaboradores, nomeadamente na percepção que estes têm da sua saúde e, em segundo lugar, verificar o papel moderador que as necessidades de pertença à organização poderão ter nessa relação. Neste sentido foi recolhida uma amostra de 171 colaboradores de uma empresa do ramo da grande distribuição. Os resultados mostram que a percepção de suporte organizacional só é preditora da percepção que o indivíduo tem da sua saúde geral quando as suas necessidades de pertença à organização são elevadas. Os resultados obtidos demonstram a importância que os processos de vinculação à organização podem ter para o fortalecimento do efeito da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos indivíduos.

**Palavras-chave:** Percepção de Suporte Organizacional; Saúde Percebida; Bem-Estar; Necessidades de Pertença

*The PsycINFO Content Classification Code System:*

3000 Social Psychology

3600 Industrial & Organizational Psychology

## **Abstract**

In the present study we aimed to explore the impact of perceived organizational support in the welfare of the employees, including the perception that they have of their health and, secondly, to verify the moderating role that the needs for belonging to the organization might have in this relationship. In this sense it was collected a sample of 171 employees of a company in the business of large retailers. The results show that perceived organizational support is only a predictor of the perception that the individual has of his overall health when his needs for belonging to the organization are high. The results demonstrate the importance that the linking process to the organization may have to strengthen the effect of perceived organizational support on the well-being of individuals.

**Keywords:** Perceived Organizational Support; Perceived Health; Well-Being; Need for Belonging

*The PsycINFO Content Classification Code System:*

3000 Social Psychology

3600 Industrial & Organizational Psychology

## Agradecimentos

Primeiramente e pela disponibilidade demonstrada em ajudar-me e apoiar-me na realização da seguinte dissertação, gostaria de expressar a minha enorme gratidão para com a minha orientadora, Professora Doutora Susana Tavares.

Gostaria também de expressar a minha enorme gratidão a todo o meu agregado familiar, concretamente, aos meus pais, Adelino e Otília, ao meu irmão Pedro, à minha cunhada Carla e demais familiares pelo apoio incondicional que sempre me conferiram, por todo o carinho que demonstraram e por toda a força que me ofereceram nas horas mais difíceis da realização deste trabalho. Vocês são o motivo de eu ter aqui chegado, pelo que este trabalho também é vosso. Agradeço ao Diogo, ao Luís, à Catarina, ao Flávio, ao Fabrício, à Andreia, ao Sérgio e restantes amigos, pela sua amizade dedicada, pela sua preocupação constante, pelas suas palavras de encorajamento, pela sua entrega nos bons e maus momentos e por me terem acompanhado lado a lado neste percurso. A todos eles e aos restantes cujo nome não está referido, mas que me são igualmente importantes, expresso a minha enorme gratidão. Vocês são os melhores amigos que podia ter na minha vida.

Gostaria de agradecer também à empresa onde me foi permitido realizar, não só o meu estágio curricular, como também a aplicação dos questionários que permitiram a realização deste estudo. Obrigado Doutor João Rocha pela sua firme crença nas minhas capacidades e constante apoio que me conferiu na realização do meu estágio. Expresso também a minha gratidão à Doutora Ana Sofia Santos, por todo o esforço que sempre desenvolveu na minha aprendizagem enquanto estagiário, bem como pela disponibilidade que sempre manifestou em ajudar-me nas mais variadas questões que foram sempre surgindo ao longo do meu estágio e da realização deste trabalho.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão à minha Madrinha, uma das pessoas mais carinho me conferiu, mais acreditou nas minhas capacidades e sempre manifestou a sua inabalável fé e orgulho neste percurso que vim a desenvolver. Apesar da sua “ausência”, as memórias da sua simpatia, apoio e constante amizade nunca me abandonaram, pelo que este trabalho lhe é dedicado.

A todos atrás mencionados, manifesto uma vez mais a minha gratidão por todo o vosso apoio. A todos o meu Muito Obrigado.

## Índice

<b>1. Introdução</b>	8
<b>2. Enquadramento teórico</b>	12
<i>2.1 Bem-Estar</i>	12
<i>2.2 Percepção de Suporte Organizacional</i>	17
<i>2.3 Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Bem-Estar</i>	22
<i>2.4. Satisfação das Necessidades Sócio-Emocionais e Bem-Estar</i>	25
<i>2.5. Percepção de Suporte Organizacional e Bem-Estar: Papel Moderador das Necessidades de Pertença à Organização</i>	28
<b>3. Método</b>	30
<i>3.1 Participantes</i>	30
<i>3.2 Medidas</i>	30
<i>3.3 Procedimento</i>	31
<b>4. Resultados</b>	32
<b>5. Discussão</b>	35
<b>Bibliografia</b>	39
<b>Anexos</b>	55

## 1. Introdução

Nos dias que correm torna-se importante às organizações manterem os seus trabalhadores satisfeitos e bem integrados no seio organizacional. Para isso torna-se necessário que desenvolvam, não só boas ligações com os mesmos, bem como devem apoiá-los e demonstrar que se preocupam com o seu bem-estar e criando ambientes saudáveis no local de trabalho que possam fomentar esse mesmo bem-estar.

Desde há imenso tempo que o bem-estar tem sido alvo dos mais variados estudos. No entanto, é com o surgimento da abordagem da psicologia positiva que o estudo do bem-estar, dos seus antecedentes e consequências começa a ganhar cada vez mais relevo e importância. Com o surgimento destas abordagens, surge a necessidade de criar melhores condições nos ambientes de trabalho dos indivíduos, de forma a torná-los mais saudáveis, reunindo os requisitos para um maior enaltecimento do bem-estar dos indivíduos. Kelloway e Day (2005) demonstraram que as organizações que não privilegiam os ambientes de trabalho saudáveis poderão debater-se com problemas relacionados com o absentismo e com maiores índices de acidentes de trabalho.

Este estudo reveste-se de uma grande importância na medida em que o bem-estar é um factor que tem vindo a ser confirmado como sendo importante tanto para os indivíduos - e.g., Wright e Bonett (1997), demonstraram no seu estudo que quanto mais elevados forem os níveis de bem-estar, maiores serão os sentimentos de prazer dos indivíduos, bem como sentirão um maior conforto, tranquilidade, estima, confiança e segurança - como para a organização em que eles trabalham - e.g., Baron (1997), verificou que quanto mais elevado for o nível de bem-estar dos indivíduos, maior será o seu envolvimento, maior será a propensão para desenvolverem comportamentos de ajuda e maior será a sua criatividade, enquanto Fox, Spector e Miles (2001), demonstraram que o aumento dos níveis de bem-estar nos indivíduos pode conduzir ao aumento do seu desempenho e da sua produtividade - como ainda para a sociedade - e.g., Fox e colaboradores (2001), demonstraram que o aumento dos níveis de bem-estar conduz à adopção de um maior número de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos indivíduos.

A literatura tem vindo a demonstrar a importância do bem-estar a nível social. Exemplos disso são os trabalhos de Lyubormirsky, King e Diener (2005) e Diener e Biswas-Diener (2008) que demonstraram que o bem-estar provoca aumentos significativos nas áreas da saúde e longevidade, trabalho e rendimentos, relações sociais e benefícios sociais. Por outro lado, Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) demonstraram que níveis mais baixos de bem-



estar podem conduzir ao aumento dos gastos com questões de saúde. Howell, Kern e Lyubomirsky (2007), verificaram que o bem-estar está positivamente relacionado com níveis de melhor funcionamento do sistema imunitário e Cohen, Doyle, Turner, Alper e Skoner (2003) verificaram que as pessoas com maiores níveis de bem-estar estão menos susceptíveis de contrair doenças. Assim, tendo em conta o impacto positivo do bem-estar ao nível da saúde e da prevenção do aparecimento de sintomas, Diener e Chan (2010) referiram que os custos com a saúde podem ser evitados através da implementação de estratégias que possam aumentar o bem-estar. Este aumento de bem-estar implicaria menores gastos nas despesas de saúde, o que seria rentável para algumas entidades tais como, empregadores, seguros de saúde e organizações de manutenção da saúde (Diener e Chan, 2010). Assim podemos compreender a importância que o bem-estar tem assumido na vida dos indivíduos.

No entanto, podem surgir outro tipo de consequências decorrentes dos baixos níveis de bem-estar. Problemas tais como, depressões, aumento de ansiedade, perdas de concentração, *burnout* ou até mesmo aumento nos erros realizados (Wright e Bonett, 1997), aumento de maus hábitos alimentares, menor envolvimento em várias actividades desenvolvidas, maior índice de comportamentos negligentes (Baron, 1997), diminuição da produtividade e maior absentismo (Pelled et al., 1999). Assim, podemos ver que o bem-estar torna-se muito importante não só ao nível quotidiano da vida dos indivíduos, como na sua vida laboral, na medida em que lhes permite experienciar todo o tipo de consequências positivas, mas também, permite evitar o surgimento de vários tipos de problemas que podem advir de níveis de bem-estar mais baixos. Ao vermos todas as consequências que provêm dos níveis de bem-estar, ganha cada vez mais sentido que sejam criadas condições no local de trabalho que possam enaltecer os níveis de bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar tem vindo a ser estudado na literatura enquanto bem-estar objectivo, bem-estar subjectivo (também descrito como felicidade) e bem-estar psicológico.

Outro factor que reveste muita importância no seio organizacional é de facto a percepção de suporte organizacional. Os principais teóricos do suporte organizacional enaltecem a importância que a teoria da troca social tem para a explicação da relação entre os indivíduos e as suas respectivas organizações. Esta ideia é defendida por autores como Levinson (1965) e Rousseau e Parks (1993) que demonstraram que este tipo de relações entre o indivíduo e a organização assentam numa troca mútua de reconhecimento, de apoio e pagamento por esforço e lealdade para com a organização. Assim a percepção que os indivíduos fazem da qualidade das trocas com as suas organizações poderá ser um dos

maiores preditores das atitudes e dos comportamentos dos mesmos (van Knippenberg, Van Dick e Tavares, 2007).

A percepção de suporte organizacional assume-se como um dos indicadores da qualidade das trocas sociais que ocorrem em contexto organizacional, na medida em que diz respeito à forma como as organizações manifestam preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores, bem como valorizam as contribuições por eles feitas (Rhoades e Eisenberger, 2002). A meta-análise realizada por Rhoades e Eisenberger (2002) que abrange mais de setenta estudos demonstrou que a qualidade das trocas sociais entre os indivíduos e as organizações podem ter consequências interessantes, tais como, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, o aumento do desempenho e dos comportamentos extra-tarefa. Thibault e Kelley (1959) mostraram ainda no seu estudo que se os indivíduos não estiverem satisfeitos com a relação com a empresa, estarão mais propensos a saírem dessa relação, podendo optar mesmo por comportamentos de retirada.

A percepção de suporte organizacional mostra estar associada a várias consequências que se podem assumir como importantes no seio do trabalho. A percepção de suporte organizacional tem sido positivamente associada com, o compromisso afectivo (e.g., Settoon, Bennett e Liden, 1996), com a justiça procedimental (e.g., Andrews e Kacmar, 2001), com a satisfação no trabalho (e.g., Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch, 1997), compromisso com o trabalho (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002) e com o desempenho (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002). Variados estudos têm também analisado a relação da percepção de suporte organizacional e diversos aspectos da vida extra trabalho dos indivíduos. Por exemplo, alguns estudos têm relacionado a percepção de suporte organizacional com o conflito trabalho-família. Foley, Han-Yue e Lui (2005), demonstraram que níveis elevados de percepção de suporte organizacional podem diminuir a relação positiva que existe entre os conflitos de tarefa, a ambiguidade da tarefa e sobrecarga das tarefas e o conflito trabalho-família e família-trabalho.

Apesar das diversas variáveis com que tem sido relacionada, a verdade é que o impacto da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos indivíduos não tem sido alvo de grande atenção na literatura (para excepção vide Pannacio e Vandenberghe, 2009). Ressalvem-se os estudos que relacionam a percepção de suporte organizacional com uma dimensão negativa do bem-estar. Por exemplo, Cropanzano, Howes, Grandey e Toth (1997), analisaram a relação da percepção de suporte organizacional com a fadiga e com o *burnout*, Robblee (1998) e Venkatachalam (1995) procuraram analisar a relação entre a percepção de

suporte organizacional e a ansiedade e, por fim, Robblee (1998) analisou também a relação entre a percepção de suporte organizacional e as dores de cabeça.

Com este estudo pretendemos analisar o impacto da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos indivíduos, nomeadamente na percepção que estes têm da sua saúde, conferindo desta forma uma maior importância à dimensão positiva do bem-estar, contrariando o facto de haver um maior enfoque da literatura na relação entre a percepção de suporte organizacional e as dimensões negativas do bem-estar, sendo assim um dos aspectos inovadores deste estudo.

Este estudo pretende conferir vários contributos para a literatura já existente. A maior parte destes estudos têm sido realizados com populações de “colarinhos brancos”, ou seja, populações no sector dos serviços, com trabalhos qualificados e não manuais e que contam com um maior nível de habilitações literárias. Neste estudo a população é maioritariamente constituída pelos denominados “colarinhos azuis”, ou seja, por indivíduos que têm um nível de habilitações mais baixo e que executam trabalho manual pouco qualificado. Deste modo, o estudo aqui apresentado permite alargar a análise do impacto da percepção de suporte organizacional a outras populações pouco estudadas. Em segundo lugar, este estudo pretende analisar o impacto da qualidade das trocas sociais em contexto organizacional numa vertente positiva do bem-estar geral dos colaboradores, aspecto que tem sido negligenciado pela literatura. Por fim, este estudo pretende dar o seu contributo, na medida em que pode complementar a literatura, procurando ampliar os resultados obtidos no estudo de Armeli, Eisenberger, Fasolo e Lynch (1998), no que se refere ao papel moderador das necessidades sócio-emocionais na relação entre a percepção de suporte organizacional e o desempenho e aos estudos realizados por Tavares sobre o papel moderador da centralidade da pertença à organização para o indivíduo (medida através da identificação organizacional) no impacto que a percepção de suporte organizacional tem nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (van Knippenberg *et al.*, 2007; Tavares, 2009) e no impacto que os estados emocionais no trabalho têm para o bem-estar subjectivo geral do indivíduo (Tavares e Garcia, 2010).

## **2. Enquadramento Teórico**

De modo a compreender a possível relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Bem-Estar (medido através da percepção que os indivíduos têm da sua saúde) e de que forma esta relação pode ser alterada em função da Satisfação das Necessidades de Pertença à organização, procedeu-se a uma revisão da literatura existente que permitisse a clarificação dos conceitos acima mencionados, assim como a existência de possíveis relações entre estas, para deste modo se proceder à formulação de hipóteses que façam sentido teoricamente e que possam ser testadas na prática.

### ***2.1 Bem-Estar***

Presentemente, o bem-estar tem uma grande importância nas nossas vidas. Para que um indivíduo mantenha bons índices de motivação, saúde física e mental, é necessário que se sintam bem consigo próprio, com a sua vida e com os eventos que nela ocorrem. Existem várias formas de bem-estar, tais como, o bem-estar psicológico, o bem-estar subjectivo e o bem-estar no trabalho. Apesar de todos terem a sua importância, será nos dois últimos tipos de bem-estar que incidirá a maior atenção.

O bem-estar subjectivo tem sido definido como a avaliação cognitiva e afectiva que os indivíduos fazem da sua vida, acerca do seu funcionamento psicológico e social (Diener, 2000). De acordo com este autor, esta avaliação tem um carácter multidimensional, abrangendo algumas componentes tais como, a satisfação global com a vida, os estados emocionais positivos e a baixa frequência com que se sentem estados emocionais negativos. Os estados emocionais positivos foram descritos por Diener (2006) como evidenciando emoções e disposições agradáveis, tais como alegria e afectividade. As emoções positivas fazem então parte das respostas dadas pelos indivíduos aos vários acontecimentos que se vão desencadeando nas suas vidas, tendo como significado o facto da vida do indivíduo estar a seguir uma via desejável. Ainda para o mesmo autor, os estados emocionais negativos incluem disposições e emoções desagradáveis, que representam as respostas negativas dadas pelos indivíduos em reacção aos acontecimentos das suas vidas. Assim, o bem-estar subjectivo pode ser descrito enquanto possuidor de dois aspectos amplos: uma componente afectiva e uma componente cognitiva. A componente afectiva diz respeito aos estados emocionais positivos e negativos (Diener, 1994). Já a componente cognitiva é geralmente descrita enquanto satisfação com a vida (Andrews e Whitey, 1976).

O bem-estar subjectivo tem ganhado cada vez mais importância, pois pode então “expressar o balanço entre experiências agradáveis e desagradáveis em vários domínios da actividade dos indivíduos e resulta da interacção entre as características pessoais, relativamente estáveis durante certos períodos de tempo, e os contextos, as circunstâncias e as experiências da vida pessoal, social e colectiva” (Caetano e Silva, 2010, p.10).

Uma das dimensões específicas do bem-estar diz respeito ao bem-estar no trabalho. A satisfação com o trabalho não tem tido uma definição consensual na literatura. Para autores como Locke (1976), a satisfação no trabalho é definida como sendo um estado emocional agradável que resulta da avaliação do indivíduo do seu trabalho ou da sua experiência no trabalho. Já para Robbins (1998), a satisfação no trabalho diz respeito aos sentimentos que um indivíduo sente relativamente às suas experiências no seu trabalho, tanto anteriores, como actuais ou as alternativas que estão disponíveis. A satisfação no trabalho assume-se como um importante domínio do bem-estar subjectivo, devido ao facto de o trabalho ter uma grande importância na vida das pessoas (Caetano, Tavares e Reis, 2002). O bem-estar no trabalho tem vindo a ser relacionado com diversas variáveis tais como, a auto-estima, a ansiedade, a depressão e a exaustão (e.g., Faragher, Cass e Cooper, 2005). Por outro lado, alguns estudos têm exposto a relação que o bem-estar no trabalho pode ter com o bem-estar subjectivo (e.g., Tavares e Garcia, 2010).

A saúde dos indivíduos e a forma como estes a percebem e manifestam preocupação com ela torna-se muito importante no seio organizacional. A saúde tem vindo a ser conceptualizada apenas como a mera ausência de alguma doença ou de algum problema físico. No entanto, a Organização Mundial de Saúde atribuiu um novo significado à definição de saúde. Assim a saúde passou a ser definida como “um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença ou enfermidade” (WHO, 1946). Para Caetano e Silva (2010), a saúde é vista como uma questão fundamental do bem-estar, na medida em que pode afectar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, fazendo com que estes modifiquem os seus comportamentos com vista à sua manutenção ou obtenção. Por outro lado a literatura tem vindo a demonstrar que a saúde é um construto multidimensional, sendo constituída por várias dimensões (e.g., Roysamb, Tamds, Reichborn-Kjennerud, Neale e Harris, 2003). Uma dessas dimensões é a saúde que é percebida pelos indivíduos. Moum (1992) definiu a saúde percebida, como sendo o somatório dos estados médicos de saúde e das suas consequências funcionais.

A saúde tem-se afirmado como um dos indicadores de bem-estar objectivo. De acordo com Caetano e Silva (2010), o bem-estar objectivo é definido tendo em conta vários parâmetros de carácter objectivo, tais como, os rendimentos, o nível de escolaridade e a saúde, que permitem indicar níveis objectivos de qualidade de vida. A relação entre a saúde e o bem-estar tem vindo a ser estudada na literatura por diversos autores. (e.g., Larson, 1978; Brief, Butcher, George e Link, 1993; Feist, Bodner, Jacobs e Miles, 1995, Roysamb *et al.*, 2003).

No que diz respeito aos preditores de bem-estar subjectivo geral reportados na literatura, o bem-estar subjectivo tem vindo a ser associado com as características individuais, como sejam as características disposicionais e os factores motivacionais, o bem-estar relacional e o bem-estar no trabalho. O quadro 1 sintetiza alguns exemplos de estudos empíricos acerca dos preditores do bem-estar subjectivo geral.

### Quadro 1

#### *Preditores do Bem-Estar Subjectivo*

<b>PREDITORES DO BEM-ESTAR SUBJECTIVO</b>	<b>RELAÇÃO COM O BES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Características Disposicionais</b>		
• Extroversão	-	Costa e McCrae (1980); Tellegen (1985)
• Confiança	+	DeNeve e Cooper (1998)
• Neuroticismo	-	Costa e McCrae (1980); Tellegen (1985)
• Desejo de Controlo	-	DeNeve e Cooper (1998)
• Pensamentos disfuncionais	-	Judge e Locke (1993)
• Auto-confiança	+	Lucas <i>et al.</i> (1996)
• Optimismo	+	Lucas <i>et al.</i> (1996); Scheier e Carver (2003)
<b>Factores Motivacionais</b>		
• Satisfação de necessidades sócio-emocionais	+	Vallerand e O'Connor (1989); Sheldon e Elliot (1999); Deci e Ryan (2000); Ilardi <i>et al.</i> (2003)
• Satisfação de necessidades psicológicas	+	Hahn e Oishi (2006)
• Realização de objectivos	+	Emmons (1986); Diener e Fujita (1995); Sheldon e Kasser (1998); Kasser e Ryan (2001);

**Bem-Estar Relacional**

- Relações românticas e sociais fortes + Diener e Seligman (2002)

**Bem-Estar no Trabalho**

- Satisfação com o trabalho + Rode (2004)
- 

Autores como Chambel (2005), Sauter, Murphy e Hurrell (1990), Schaufeli, Leiter e Maslach (2009) identificaram alguns dos factores que podem afectar a saúde dos trabalhadores no seu local de trabalho. Alguns destes factores são: ritmo de trabalho, conflitos nos papéis a serem desempenhados, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, conteúdo do trabalho e falta de controlo sobre o trabalho que é efectuado. Esta ideia é ainda suportada pelo modelo de Hackman e Oldham (1975) que demonstra que quando existem exigências altas ao nível do trabalho e o controlo que o indivíduo exerce sobre o seu trabalho é baixo, então poderão estar criadas as condições para que possam aparecer diversos problemas psicológicos tais como, ansiedade, depressões ou doenças físicas, que possam prejudicar o normal funcionamento do trabalho. Por outro lado, se o trabalho for caracterizado por uma ausência de autonomia na realização das tarefas e as mesmas forem de carácter repetitivo e simples, então poderão surgir vários problemas na saúde dos indivíduos (Karasek e Theorell, 1990).

Já no que concerne às consequências do bem-estar subjectivo reportadas na literatura, podemos agrupá-las em quatro grandes dimensões relativas ao impacto do bem-estar subjectivo na saúde do indivíduo (considerando os aspectos negativos e os aspectos positivos desta), no desenvolvimento de recursos pessoais (como sejam por exemplo, a auto-estima ou a capacidade para resolver problemas), no seu bem-estar relacional, e, por último nas suas atitudes e comportamento na organização (nomeadamente no que concerne às atitudes e comportamentos de retirada organizacional e ao desempenho). Nos quadros 2 e 3 apresentamos uma síntese de alguns exemplos de estudos empíricos sobre as consequências do bem-estar subjectivo geral.

## Quadro 2

*Consequências do Bem-Estar Subjectivo*

CONSEQUÊNCIAS DO BEM-ESTAR SUBJECTIVO	RELAÇÃO COM O BES	AUTORES
<b>Saúde: Aspectos Negativos</b>		
• Ansiedade	-	Wright e Bonett (1997); Faragher <i>et al.</i> (2005)
• Depressão	-	Wright e Bonett (1997); Faragher <i>et al.</i> (2005)
• Exaustão	-	Faragher <i>et al.</i> (2005)
• Stress	-	Veenhoven (1984)
• <i>Burnout</i>	-	Wright e Bonett (1997)
• Mortalidade	-	Berkman e Breslow (1983)
• Maus hábitos alimentares	-	Baron (1997)
<b>Saúde: Aspectos Positivos</b>		
• Saúde	+	Kahneman <i>et al.</i> (1999, citado por Caetano e Silva, 2010); Diener e Biswas-Diener (2000); Roysamb <i>et al.</i> (2003); Diener e Seligman (2004)
• Saúde/Custos	-	Pelled <i>et al.</i> (1999)
• Saúde física e mental	+	Veenhoven (1984)
• Diminuição dos sintomas de doença	+	Roysamb <i>et al.</i> (2003); Fredrickson <i>et al.</i> (2008)
• Longevidade	+	Danner <i>et al.</i> (2001); Diener e Biswas-Diener (2008); Diener e Seligman (2004); Pressman e Cohen (2007);
• Qualidade de Vida	+	Diener <i>et al.</i> (2004)
• Resistência ao Stress	+	Veenhoven (1984); Karasek e Theorell (1990); Lee e Ashforth (1996)
<b>Recursos Pessoais</b>		
• Auto-estima	+	Faragher <i>et al.</i> (2005)
• Resolução de problemas	+	Veenhoven (1984)
• Criatividade	+	Staw <i>et al.</i> (1994); Lyubomirsky <i>et al.</i> (2001)



## Quadro 3

*Consequências do Bem-Estar Subjectivo*

CONSEQUÊNCIAS DO BEM-ESTAR SUBJECTIVO	RELAÇÃO COM O BES	AUTORES
<b>Atitudes e Comportamentos no Trabalho:</b>		
<i>Retirada organizacional</i>		
• <i>Turnover</i>	-	Spector (1997); Diener e Biswas-Diener (2000)
• Absentismo	-	Johns (1997); Spector (1997); Pelled <i>et al.</i> (1999)
<i>Desempenho organizacional</i>		
• Envolvimento	+	Baron (1997)
• Desempenho no trabalho	+	George e Brief (1992); Fox <i>et al.</i> (2001)
• Produtividade	+	Staw <i>et al.</i> (1994); Pelled <i>et al.</i> (1999); Diener e Biswas-Diener (2000); Fox <i>et al.</i> (2001); Lyubomirsky <i>et al.</i> (2001); Diener e Seligman (2004); Zelenski <i>et al.</i> (2008)
• Comportamentos de responsabilidade	+	Diener e Biswas-Diener (2000)
• Comportamentos negligentes	-	Baron (1997)
• Comportamentos de cidadania	+	George e Brief (1992); Donovan (2000); Fox <i>et al.</i> (2001); Diener e Seligman (2004); Diener e Biswas-Diener (2008)
• Erros realizados	-	Wright e Bonett (1997)
<b>Bem-Estar Relacional</b>		
• Relações/ Redes sociais	+	Berkman e Breslow (1983); Veenhoven (1984); Baron (1997); Lyubomirsky <i>et al.</i> (2001);
• Satisfação com o casamento	+	Lyubomirsky <i>et al.</i> (2001)

**2.2 Percepção de Suporte Organizacional**

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) foram os primeiros a estudar o fenómeno da percepção de suporte organizacional, definindo-o como as crenças globais

desenvolvidas pelos indivíduos face à forma como a sua organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

A percepção de suporte organizacional também implica que a organização se comprometa a conferir todo o apoio e ajuda necessários aos empregados para que estes possam desempenhar o seu trabalho de forma eficiente e possam ultrapassar situações causadoras de stress sem demais problemas (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001). Por outro lado, Armstrong-Stassen, Cameron e Horsburgh (2001) referiram que a percepção de suporte organizacional e as relações sociais parecem ter um papel importante no processo de integração dos novos trabalhadores na organização.

Este conceito está ancorado na teoria da troca social (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldman, 1964). Tendo em conta a teoria da troca social, os indivíduos como forma de retribuírem o investimento que a organização faz neles (tais como, o pagamento e a satisfação de necessidades sócio-emocionais), investem na sua organização, mantendo a sua lealdade para com a mesma. Para Huston e Burgess (1979) os processos que caracterizam as trocas sociais são maioritariamente caracterizados pela dependência mútua. Já Lévi-Strauss (1949) mencionou que não só os processos podem ser originados pelo auto-interesse, como podem ser originados por algo mais que o próprio auto-interesse. Seguindo esta ideia, Blau (1964) defendeu que as trocas sociais podem gerar afectos positivos, tais como, a confiança ou os sentimentos de obrigação do indivíduo para retribuir à sua organização. De acordo com a perspectiva da norma da reciprocidade, isto levará a que os indivíduos criem um sentimento de obrigação para ajudarem a sua organização a atingir os seus objectivos, incluindo a sua participação em comportamentos extra-tarefa, tais como, ajudar os seus colegas em troca do suporte organizacional recebido (Eisenberger e colaboradores, 2001). Estes autores verificaram ainda que os indivíduos ao serem recíprocos para com a sua organização, que percebem como apoiante no seu trabalho, estão também a manter uma auto-imagem positiva.

A literatura tem identificado diversos preditores da percepção de suporte organizacional. Aselage e Eisenberger (2003) demonstraram no seu estudo que a falta de acesso a recursos, tais como informações, recursos económicos e sócio-emocionais, podem conduzir ao decréscimo da percepção de suporte organizacional.

Os estudos de Eisenberger *et al.* (1997), Guzzo, Noonan e Elron (1994) e Wayne, Shore e Liden (1997) demonstram que as promoções, o pagamento e as oportunidades de promoção têm uma relação positiva com a percepção de suporte organizacional. Por outro lado, Rhoades e Eisenberger (2002) demonstraram que tanto o tratamento justo, como o

suporte da supervisão, as recompensas favoráveis e as condições de trabalho podem conduzir ao aumento da percepção de suporte organizacional.

Eisenberger *et al.* (1997) verificaram no seu estudo que as recompensas organizacionais e outras condições no trabalho tais como o pagamento e a promoção, têm um maior peso no desenvolvimento da percepção de suporte organizacional quando os indivíduos mantêm a ideia de que a organização os recompensa de forma voluntária e não a partir de outro tipo de pressões externas à organização (e.g., pressão dos sindicatos). No entanto há vários outros estudos que estudaram a relação de outras variáveis com a percepção de suporte organizacional. No quadro 4 encontram-se sintetizados alguns dos estudos sobre os preditores da percepção de suporte organizacional.

#### Quadro 4

##### *Preditores da Percepção de Suporte Organizacional*

<b>PREDITORES DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>RELAÇÃO COM A PSO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Características Disposicionais</b>		
• Confiança nos colegas	+	Ferres <i>et al.</i> (2004)
<b>Suporte Organizacional</b>		
• Suporte da supervisão	+	Rhoades e Eisenberger (2002); Dawley <i>et al.</i> (2010)
<b>Características e Condições do Trabalho</b>		
• Condições no trabalho	+	Rhoades e Eisenberger (2002)
• Acesso a recursos organizacionais	-	Aselage e Eisenberger (2003)
• <i>Job enrichment</i>	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1986)
• Justiça procedimental	+	Andrews e Kacmar (2001)
<b>Práticas de GRH</b>		
• Recompensas favoráveis	+	Rhoades e Eisenberger (2002)
• Promoções	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1986); Guzzo <i>et al.</i> (1994); Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Wayne <i>et al.</i> (1997)
• Pagamento	+	Guzzo <i>et al.</i> (1994); Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Wayne <i>et al.</i> (1997)
• Oportunidades de reconhecimento	+	Guzzo <i>et al.</i> (1994); Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Wayne <i>et al.</i> (1997)

A percepção de suporte organizacional é também um importante indicador da qualidade das relações de troca entre o indivíduo e a organização. Eisenberger *et al.* (1986) foram os primeiros a propor a percepção de suporte organizacional enquanto indicador da

avaliação que os indivíduos fazem da posição da organização nas relações de troca social que estabelecem com o indivíduo. Cole, Schaninger e Harris (2002) referiram que as acções que conduzem à percepção de suporte organizacional poderão ser encaradas como uma moeda de troca social que a organização fornece, de forma a aumentar a qualidade da relação indivíduo-organização. Esta ideia é reforçada pelo facto das pessoas poderem querer retribuir as acções que demonstram a preocupação da organização com o seu bem-estar, de forma a manterem o equilíbrio na relação entre indivíduo-organização (Tavares, 2009). Por outro lado, o valor que os indivíduos atribuem ao suporte organizacional recebido irá condicionar os recursos ou a moeda de troca por eles escolhidas para retribuir à sua organização, saldando assim a sua dívida e restabelecendo o equilíbrio das suas relações com a organização (Tavares, 2009).

A percepção de suporte organizacional comporta diversas consequências que têm vindo a ser estudadas. Por exemplo, de acordo com a teoria da norma da reciprocidade, pressupõe-se que a percepção de suporte organizacional possa fortalecer o compromisso afectivo dos indivíduos para com a sua organização, bem como o esforço que cada um poderá realizar em benefício da mesma (Shore e Shore, 1995). Esta relação positiva foi depois mais tarde confirmada nos estudos de Shore e Tetrick (1991), Shore e Wayne (1993), Settoon *et al.* (1996), Hutchinson (1997) e Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano (2005).

Por outro lado, os estudos de Witt e Carlson (2006) e de Rhoades e Eisenberger (2002), demonstraram que a percepção de suporte organizacional tem um impacto positivo na motivação dos indivíduos em exercerem um determinado esforço a favor da organização.

Podemos ver que a percepção de suporte organizacional desempenha um papel importante na vida das organizações. Existem vários estudos mais que têm estudado e confirmado algumas das consequências que podem advir da percepção de suporte organizacional. Essa informação encontra-se compactada nos Quadros 5 e 6.

## Quadro 5

### *Consequências da Percepção de Suporte Organizacional*

CONSEQUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	RELAÇÃO COM A PSO	AUTORES
<b>Saúde:</b>		
<i>Aspectos Positivos</i>		
• Saúde	+	Bradley e Cartwright (2002)

*Aspectos Negativos*

- |                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| • Ansiedade          | - | Venkatachalam (1995); Robblee (1998)                           |
| • Sintomas de doença | - | Robblee (1998)   |
| • <i>Burnout</i>     | - | Cropanzano <i>et al.</i> (1997); Armstrong-Stassen (2004)      |
| • Stress             | - | Viswesvaran <i>et al.</i> (1999); Rhoades e Eisenberger (2002) |

## Quadro 6

*Consequências da Percepção de Suporte Organizacional*

CONSEQUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	RELAÇÃO COM A PSO	AUTORES
<b>Atitudes e Comportamentos no Trabalho:</b>		
<i>Desempenho Organizacional</i>		
• Desempenho no trabalho	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1990); Armeli <i>et al.</i> (1998)
• Desempenho extra-tarefa	+	Eisenberger <i>et al.</i> (2001); Rhoades e Eisenberger (2002)
• Envolvimento no trabalho	+	Shore e Wayne (1993); Settoon <i>et al.</i> (1996); O'Driscoll e Randall (1999); Rhoades e Eisenberger (2002)
• Comportamentos contraproducentes	-	Cropanzano e Greenberg (1997)
• Espontaneidade organizacional	+	Eisenberger <i>et al.</i> (2001)
• Obrigações	+	Rhoades e Eisenberger (2002)
• Criatividade	+	Scott e Bruce (1994)
<i>Ajustamento Indivíduo-Organização</i>		
• Confiança	+	Rhoades e Eisenberger (2002)
• Motivação	+	Rhoades e Eisenberger (2002); Witt e Carlson (2006)

---

• Integração	+	Brett <i>et al.</i> (1992)
• Ajustamento à organização	+	Brett <i>et al.</i> (1992)
• Satisfação com o trabalho	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1997); Aquino e Griffeth (1999); Armstrong-Stassen (2004); Reinardy (2009)
• Compromisso organizacional	+	Rhoades e Eisenberger (2002); Edwards e Peccei (2010)
• Expectativas de recompensas com desempenhos elevados	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1990)
• Insegurança percebida no Trabalho	-	Armstrong-Stassen (2004)
• Satisfação de necessidades sócio-emocionais	+	Eisenberger <i>et al.</i> (1986); Eisenberger <i>et al.</i> (1987); Shore e Shore (1995); Armeli <i>et al.</i> (1998); Rhoades e Eisenberger (2002);
<b><i>Retirada Organizacional</i></b>		
• Intenções de saída	-	Rhoades e Eisenberger (2002); Reinardy (2009)
• <i>Turnover</i>	-	Guzzo <i>et al.</i> (1994); Wayne <i>et al.</i> (1997); Allen <i>et al.</i> (1999); Kinnunen <i>et al.</i> (2008); Tan (2008)
• Desejo de permanência na organização	+	Nye e Witt (1993)
• Absentismo	-	Eisenberger <i>et al.</i> (1986, 1990)

---

Desta forma, podemos constatar pelo anteriormente referido, que o apoio que as organizações conferem aos seus trabalhadores, o nível de preocupação que manifestam para com eles e a qualidade das relações de trocas entre as mesmas e os seus trabalhadores, se torna muito importante para um ambiente organizacional saudável.

### ***2.3 Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Bem-Estar***

A percepção de suporte organizacional é um dos construtos que tem vindo a ser relacionado com o bem-estar dos indivíduos na organização, nomeadamente com o stress e o *burnout* – dimensão negativa do bem-estar – e com a satisfação dos indivíduos no seu local de trabalho – dimensão positiva do bem-estar.

A literatura tem vindo a reunir consenso quanto a esta relação, demonstrando que quantos maiores forem os níveis de suporte organizacional, maior será a forma favorável

como os indivíduos encaram os seus trabalhos e maior será a forma como se concentram e investem no seu trabalho organizacional.

Autores como Rhoades e Eisenberger (2002) e George, Reed, Ballard, Colin e Fielding (1993) demonstraram que a percepção de suporte organizacional tem uma relação negativa moderada com os sintomas psicossomáticos. A percepção de suporte organizacional também pode ter ainda um efeito directo na resolução ou evitamento de outros problemas organizacionais devido ao facto de manter uma relação negativa com a exposição dos trabalhadores a níveis de stress algo elevados (e.g., Eisenberger *et al.* 1986, 1990; Cropanzano *et al.*, 1997; Viswesvaran, Sanchez e Fisher, 1999; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001), a retirada psicológica (e.g., Cropanzano *et al.*, 1997), a ansiedade (e.g., Venkatachalam, 1995; Robblee, 1998), a fadiga (e.g., Cropanzano *et al.*, 1997), o *turnover* (e.g., Guzzo *et al.*, 1994; Cropanzano *et al.*, 1997; Wayne *et al.*, 1997; Allen, Shore e Griffeth, 1999; Kinnunen, Feldt e Makikangas, 2008; Tan, 2008), a tensão no trabalho (e.g., Cropanzano *et al.*, 1997), a exaustão emocional e a despersonalização (e.g., Jahawar, Stone e Kisamore, 2007), a tensão somática (e.g., Cropanzano *et al.*, 1997), o *burnout* e a insegurança no trabalho que é percebida pelos indivíduos (e.g., Cropanzano *et al.*, 1997; Armstrong-Stassen, 2004).

A literatura tem também vindo a relacionar a percepção de suporte organizacional e as dimensões positivas do bem-estar com menor frequência. Uma das dimensões que tem vindo a ser relacionada com a percepção de suporte organizacional é a satisfação no trabalho. De acordo com Witt (1991), a satisfação no trabalho caracteriza-se por se relacionar com as atitudes afectivas globais demonstradas pelos indivíduos face ao seu trabalho. Em estudos anteriores foi estudada a relação entre a percepção de suporte organizacional e a satisfação no trabalho (e.g., Shore e Tetrick; 1991; Eisenberger *et al.*, 1997; Aquino e Griffeth, 1999; Rhoades e Eisenberger, 2002; Armstrong-Stassen, 2004; Reinardy, 2009). Os resultados obtidos demonstraram que a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho. Por outro lado, também tem sido confirmada a relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e as disposições afectivas (e.g., George e Grief, 1992; Eisenberger *et al.*, 2001; Rhoades e Eisenberger, 2002). Por fim, no estudo de Pannacio e Vandenberghe (2009), os autores procuraram verificar se existia uma relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e o aumento dos níveis de bem-estar dos indivíduos. Os resultados obtidos no estudo suportam a hipótese enunciada pelos autores.

Na literatura existem vários mecanismos que ajudam a explicar o impacto da percepção de suporte organizacional no bem-estar. Um desses mecanismos é a satisfação das

necessidades sócio-emocionais. Eisenberger *et al.* (1986) e Armeli *et al.* (1998) referiram nos seus trabalhos que a percepção de suporte organizacional pode levar à satisfação das necessidades sócio-emocionais importantes no seio da organização, tais como, as necessidades de respeito e aprovação e, que por seu lado, esta relação irá conduzir a que os indivíduos sintam uma obrigação em retribuir a sua organização com um maior esforço na consecução do seu trabalho e que sintam níveis mais elevados de bem-estar subjectivo.

Outro dos mecanismos que pode ajudar a explicar esta relação está relacionado com o trabalho desenvolvido por George *et al.* (1993). Neste estudo realizado com enfermeiras e pacientes portadores do vírus da SIDA, os autores verificaram que a percepção de suporte organizacional e o suporte social contribuem com apoio emocional e funcional para os indivíduos, na medida em que no seu estudo aparentaram proteger as enfermeiras dos efeitos negativos do stress, aumentando a sua auto-estima e demonstrando que a organização se preocupava com o seu bem-estar. Por outro lado, estes autores verificaram que a percepção de suporte organizacional e o suporte social tocaram-se na medida em que os indivíduos se sentem valorizados e que se preocupam com eles e que podem recorrer a outros indivíduos que os podem ajudar em alturas de maior necessidade.

O estudo de Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) também se torna importante para demonstrar o impacto que a percepção de suporte organizacional poderá ter no bem-estar dos indivíduos. Os autores demonstraram que os indivíduos formam percepções acerca do ambiente social do seu trabalho e argumentaram que um ambiente caracterizado pela percepção de suporte organizacional não só é mais estável e previsível, o que por sua vez aumenta as probabilidades de um indivíduo ter maior confiança em investimentos a longo prazo, como também tem menos ameaças (o que irá conduzir conseqüentemente à diminuição do stress e aumento da moral) e colegas mais cooperativos o que poderá fazer que seja mais fácil os indivíduos procurarem atingir os seus objectivos.

Por outro lado, Lee e Peccei (2007) demonstraram no seu trabalho que a percepção de suporte organizacional tem um impacto positivo no desenvolvimento da *auto-estima baseada na pertença organizacional*. Este facto poderá satisfazer psicologicamente os indivíduos e, como tal, estes poderão associar essa satisfação psicológica à organização, mais concretamente à percepção de suporte organizacional, aumentando assim o seu bem-estar subjectivo.

O suporte social assume também uma grande importância na vida dos indivíduos e mais concretamente no seu bem-estar. Através do suporte social são fornecidos os recursos, tanto psicológicos como materiais, de forma a ajudar os indivíduos a lidarem com o stress



(Cohen, 2004). São vários os estudos na literatura que demonstram essa importância. O estudo realizado por Cohen e Wills (1985) demonstrou que o suporte social está positivamente relacionado com o bem-estar, na medida em que permite o incremento das emoções positivas, algum sentido de previsibilidade na vida e, por fim, permite agir como um redutor do stress ao permitir o aumento da auto-estima e da auto-eficácia, enquanto Guindon e Cappelliez (2010) estudaram e observaram que os indivíduos com uma maior satisfação com o suporte social que está disponível terão maiores níveis de bem-estar psicológico.

Esta dissertação dá seguimento ao trabalho realizado por Armeli *et al.* (1998). Como descrito anteriormente, a literatura tem estudado a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar. Outros estudos apresentam a satisfação de necessidades sócio-emocionais como moderadora dessa relação. No entanto, ainda não foi estudado em que medida as necessidades de pertença à organização poderão alterar a relação entre a percepção de suporte organizacional e a saúde percebida pelos indivíduos (indicador de bem-estar usado neste estudo). É esse o trabalho que nos propomos a realizar.

## ***2.4 Satisfação das Necessidades Sócio-Emocionais e Bem-Estar***

De acordo com a teoria da *auto-determinação*<sup>1</sup> (Deci e Ryan, 1980; 1991), “as necessidades especificam nutrientes psicológicos inatos que são essenciais para um contínuo crescimento psicológico, integridade e bem-estar” (Deci e Ryan, 2000, p. 229).

Para Deci e Ryan (2000), as várias necessidades humanas dizem respeito à reunião de condições ótimas para a manutenção da saúde psicológica e do bem-estar. Estes autores afirmaram ainda que o envolvimento dos indivíduos no trabalho e o seu compromisso para com a sua organização irá depender em boa medida do nível de satisfação das suas necessidades aquando da realização de tais tarefas. Esta teoria preocupa-se primariamente em explicar os processos psicológicos que são responsáveis por promover o bom funcionamento e a saúde dos indivíduos (Ryan e Deci, 2000).

A teoria SDT tem vindo a distinguir três tipos de necessidades essenciais: a necessidade de competência, de autonomia e de *relacionamento*. A satisfação da necessidade de competência parece aumentar os níveis de bem-estar em vários domínios, tais como, a saúde física (Carver e Scheier, 1990), a vitalidade (Vansteenkiste, Lens e Deci, 2006) e a auto-estima (Bandura, 1977). A satisfação da necessidade de *relacionamento* é vista como estando relacionada com o desejo de se estar ligado ou em contacto com outros (Deci e Ryan,

---

<sup>1</sup> “*Self-Determination Theory*” (SDT; Deci e Ryan, 1980; 1991)

2000). Por fim, a satisfação da autonomia diz respeito à experiência de integração e liberdade. Deci e Ryan (2000) viam todas estas três necessidades enquanto universais, inatas e vitais para o bem-estar.

As necessidades de pertença têm uma enorme importância na vida social e organizacional dos indivíduos. O trabalho realizado por Baumeister e Leary (1995) revestiu-se de uma importância enorme para a literatura sobre as necessidades sócio-emocionais. Estes autores definem a necessidade de pertença como sendo a necessidade que os indivíduos têm em desenvolver e em manter pelo menos um número mínimo de relações interpessoais. Os mesmos autores referem ainda que estas necessidades são inatas em cada ser humano e que são uma motivação humana fundamental. Outra característica importante das necessidades de pertença diz respeito ao aumento das emoções positivas decorrente do aumento dos laços sociais formados (Baumeister e Leary, 1995). Estes autores também argumentaram que a pertença é mais uma necessidade do que um *querer*, pelo que as pessoas que tenham alguma falta de pertença deverão ter alguns problemas patológicos e não só um mero desconforto temporário. As necessidades de pertença orientam ainda as pessoas para realizarem actividades relacionadas com a sua satisfação.

A satisfação de necessidades tem também sido relacionada com o compromisso no trabalho por diversos estudos (e.g., Csikszentmihalyi, 1985; Greguras e Diefendorff, 2009). Estes estudos sugeriram que a satisfação de necessidades sócio-emocionais conduz ao aumento do compromisso organizacional.

Por outro lado, são vários os estudos que analisaram a relação entre a satisfação de necessidades sócio-emocionais e o bem-estar (e.g., Deci e Ryan, 1991; Ryff, 1995; Sheldon, Ryan e Reis, 1996; Sheldon e Elliot, 1999; Hahn e Oishi, 2006). Estes estudos anteriores demonstram essa relação, na medida em que a satisfação de necessidades parece prover os indivíduos com as bases psicológicas necessárias para o aumento do seu bem-estar e para o seu correcto desenvolvimento psicológico. Os estudos de Omodei e Wearing (1990), Deci e Ryan (2001), Sheldon e Niemiec (2006) e Howell, Chenot, Hill e Howell (2009) verificaram que a satisfação de necessidades sócio-emocionais está positivamente relacionada com o bem-estar subjectivo. Sheldon e Niemiec (2006) comprovaram ainda que o equilíbrio na satisfação de necessidades torna-se um dos aspectos mais importantes para a saúde psicológica. Por fim, os resultados deste estudo mostram ainda que se um indivíduo tentar potenciar uma ou mais necessidades em detrimento de outras, é bem provável que possa prejudicar o seu bem-estar.

Vários outros estudos têm demonstrado a relação positiva entre a satisfação de necessidades sócio-emocionais e a auto estima (e.g., Ilardi, Leone, Kasser e Ryan, 1993), a

saúde geral (e.g., Ilardi *et al.*, 1993), o compromisso no trabalho (e.g., Efraty e Sirgy, 1990), a satisfação no trabalho (e.g., Efraty e Sirgy, 1990), as ligações afectivas (e.g., La Guardia, Ryan, Couchman e Deci, 2000), o desempenho (e.g., Efraty e Sirgy, 1990), a eficácia no trabalho (e.g., Efraty e Sirgy, 1990), a alienação pessoal (e.g., Efraty e Sirgy, 1990) e a identificação organizacional (e.g., Efraty e Sirgy, 1990). Já Vallerand e O'Connor (1989) verificaram no seu estudo a existência de uma relação positiva entre a satisfação das necessidades de autonomia e de *relacionamento*, o bem-estar e a percepção de saúde entre os residentes de uma clínica.

Outros estudos procuraram relacionar a satisfação de necessidades com a idade e bem-estar. Dando o exemplo do estudo realizado por Steverink e Lindenberg (2006) foi referido que à medida que as pessoas envelhecem as suas necessidades sofrem uma ligeira mudança e passam a estar direccionadas para o afecto e, mesmo que as necessidades sociais das pessoas se mantenham variadas e concentradas em múltiplas relações sociais, a verdade é que serão sempre mais difíceis de satisfazer.

Vários estudos têm também referido o impacto importante que as realizações de objectivos dos indivíduos podem ter na satisfação de necessidades e no bem-estar (e.g., Ryan, Sheldon, Kasser e Deci, 1996; Niemiec, Lynch, Vansteenkiste, Bernstein, Deci e Ryan, 2006). Niemiec *et al.* (2006) demonstraram ainda que as mudanças que tenham ocorrido ao longo de um dado período de tempo, ao nível da realização de objectivos de carácter intrínseco (mas não extrínseco), aparentaram estar relacionadas com mudanças ocorridas ao nível da satisfação de necessidades e da saúde psicológica ao longo do mesmo período de tempo. Os trabalhos realizados por Sheldon e Kasser (1998) e Kasser e Ryan (2001) sugerem que a procura e realização de objectivos intrínsecos estaria mais relacionada com o bem-estar do que a procura e realização de aspirações de carácter extrínseco.

De um outro ponto de vista, a não satisfação das necessidades pode ter algumas consequências que se podem revelar complicadas, nomeadamente no que diz respeito a problemas tais como, a anorexia nervosa (e.g., Bruch, 1973), o decréscimo da motivação (e.g., Boggiano, 1998), o aumento dos problemas relacionados com a saúde mental e a diminuição da persistência e do desempenho no trabalho (e.g., Deci e Ryan, 2000). A este propósito, Deci e Ryan (2000) defenderam que as necessidades psicológicas podem não ser satisfeitas devido a vários comportamentos derrotistas que apenas parecem servir para prolongar a frustração da satisfação das necessidades, agravando assim o problema.

No entanto, pode haver maneiras de contrariar este problema. No seu estudo, Deci (1980), demonstrou que caso as necessidades não sejam satisfeitas, pode haver recurso à

criação de *necessidades substitutas* ou *motivos compensatórios*, que apesar de não proporcionarem a satisfação das necessidades básicas, poderão conferir algumas satisfações colaterais. Este autor argumentou ainda que ambientes sociais que possam interferir com a satisfação de necessidades poderão conduzir a que os indivíduos se concentrem em encontrar objectivos ou actividades que possam servir para compensar a falta da satisfação de necessidades, no entanto, todo este processo poderá envolver perigos para a saúde física e psicológica.

### ***2.5 Percepção de Suporte Organizacional e Bem-Estar: Papel Moderador das Necessidades de Pertença à Organização***

As necessidades sócio-emocionais podem ainda condicionar a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar. Armeli *et al.* (1998) verificou no seu estudo que a relação entre a percepção de suporte organizacional e o desempenho torna-se mais forte quando o nível das necessidades sócio-emocionais dos indivíduos é elevado. Os resultados obtidos por este estudo demonstram que os indivíduos que evidenciavam ter menos necessidades sócio-emocionais reportavam menos sentimentos de obrigação em retribuir o suporte dado pela sua organização com a melhoria do seu desempenho.

Por outro lado, Tavares (2009) demonstrou no seu trabalho que a identificação organizacional poderá alterar a relação da percepção de suporte organizacional com as atitudes de retirada organizacional, bem como com o desempenho extra-papel. A autora sugere que isso se poderá dever ao facto do valor conferido ao suporte organizacional (considerado neste estudo como um recurso sócio-emocional) poder ser diferente em função dos níveis de identificação organizacional dos indivíduos. Por outras palavras, os indivíduos que têm maiores necessidades de pertença à organização serão os indivíduos que apresentam níveis mais elevados de identificação para com a organização.

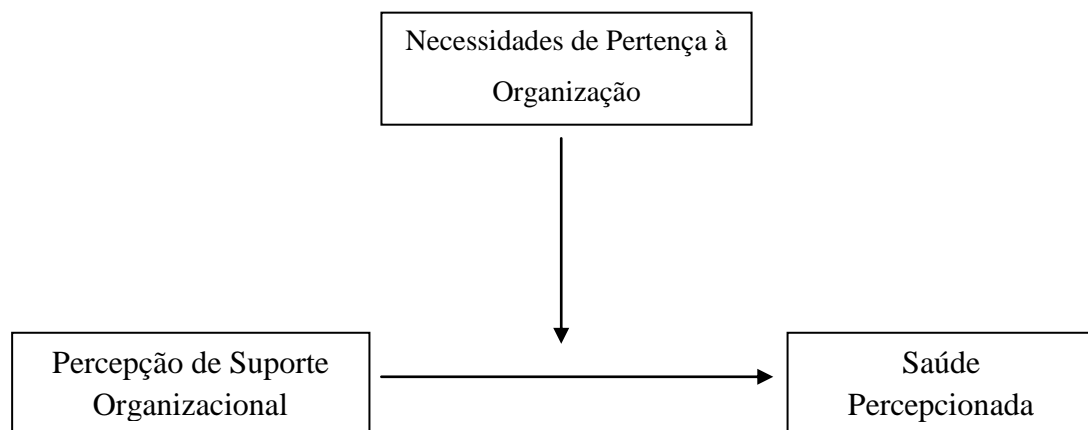
Para Gouldner (1960), o valor do recurso recebido depende, entre outros factores, da relevância desse benefício para a satisfação das necessidades específicas dos indivíduos. De acordo com a literatura, quanto mais os indivíduos se identificam com a organização em que trabalham, mais central é para eles esta pertença à organização. Assim, poderemos pensar que a níveis elevados de identificação organizacional está associada uma maior necessidade de pertença à organização. Consequentemente, e na mesma linha dos trabalhos de Tavares e colegas (van Knippenberg *et al.*, 2007; Tavares, 2009), hipotetizamos que o impacto da

percepção de suporte organizacional no indivíduo dependerá das suas necessidades de pertença à organização.

Para Diener e Fujita (1995) os recursos que estão mais relacionados com o bem-estar subjectivo experienciado pelos indivíduos, são de facto os recursos que podem ajudar os indivíduos a atingirem os seus objectivos, pelo que a percepção de suporte organizacional poderá ser um recurso que permite aos indivíduos com elevadas necessidades de pertença organizacional validarem a sua pertença subjectiva, estando nesse caso (contrariamente com o que acontece com os indivíduos com baixas necessidades de pertença organizacional) a percepção de suporte organizacional associada a maiores níveis de bem-estar.

Por tudo o que foi descrito anteriormente, hipotetizamos que a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar (operacionalizado enquanto saúde percebida pelos indivíduos) varie em função das necessidades de pertença à organização.

*Hipótese 1: A relação entre a percepção de suporte organizacional e a saúde dos indivíduos é moderada pelas necessidades de pertença, sendo que, esta relação será tanto mais positiva quanto maiores forem as necessidades de pertença dos indivíduos à organização.*



*Figura 1. Modelo hipotetizado*

### 3.Método

#### 3.1 Participantes

A amostra deste estudo foi recolhida numa empresa no ramo da grande distribuição. Ao todo foram distribuídos 200 questionários aos colaboradores da referida empresa.

Foram devolvidos 171 questionários (85,5% de retorno). Dos questionários devolvidos cerca de 59% dos participantes eram mulheres. Os participantes tinham idades compreendidas entre os 19 anos e os 62 anos ( $M=33,98$ ;  $DP=10,16$ ). Relativamente ao grau de instrução escolar, 39,2% apresenta um grau de ensino “até ao 9º ano” e 31,6% têm “até 12º ano ou equivalente”. Em relação à antiguidade na organização, os indivíduos da amostra trabalham na organização entre 1 ano e os 40 anos ( $M=8,59$ ;  $DP=8,97$ ). Tendo em conta a jornada laboral dos indivíduos pudemos constatar que 49.1% dos trabalhadores trabalha por turnos. Por fim, e no que diz respeito à carga horária dos trabalhadores, cerca de 72,5% afirma trabalhar cerca de 8 horas por dia ( $M=8,0$ ;  $DP=1,33$ ).

#### 3.2 Medidas

O instrumento foi criado a partir de várias escalas previamente validadas que pretendiam medir as variáveis em estudo.

*Percepção de Suporte Organizacional.* Para medir a percepção de suporte organizacional foram adaptados 8 itens ( $\alpha=.93$ ) da versão curta da escala “Perceived Organizational Support Survey”, desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986). Exemplos dos itens são: “A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar”, “A minha organização tem em consideração os meus objectivos e valores” e “A minha organização tem em conta as minhas opiniões”. A escala de respostas vai de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

*Necessidades de Pertença à Organização.* Para a medição das necessidades de pertença à organização, foram adaptados 4 itens ( $\alpha=.62$ ) da escala usada por Leary, Kelly, Cottrell e Schreindorfer (2005). A consistência interna obtida apresenta-se abaixo do mínimo aceitável para os valores de consistência interna ( $\alpha=.70$ ), no entanto como se apresenta relativamente perto desse valor, foi decidido prosseguir-se com as análises com alguma confiança. Os itens utilizados foram: “Eu esforço-me ao máximo para não fazer coisas que façam com que as outras pessoas na minha organização me evitem ou me rejeitem.”, “Eu

quero que as pessoas da minha organização me aceitem.”, “Magoa-me quando sinto que os outros na minha organização não me aceitam.” e “Tenho uma forte necessidade de sentir que pertença à minha organização. A escala de respostas para esta medida vai de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

*Saúde.* Para a avaliação da percepção que os indivíduos tinham da sua saúde foi usado um item do “SF-36 Questionnaire” (Ware, Kosinski e Keller, 1994), que se propõe a medir a saúde percebida dos indivíduos. Nesta medida era pedido aos indivíduos que comparassem a sua saúde actual com a do ano transacto. O item adaptado desta escala é: “Comparando com o ano passado, como é que classifica a sua saúde geral agora?”. A escala de resposta para este item varia de 1 (Muitíssimo pior do que no ano passado) a 7 (Muitíssimo melhor do que no ano passado).

*Variáveis de Controlo.* Como variáveis de controlo foram usados o sexo com duas categorias (1= Masculino; 2= Feminino), a idade dos sujeitos e o seu grau de escolaridade.

Foi realizada uma análise factorial com todos os itens das variáveis usadas no estudo, tendo as três variáveis principais saturado em factores distintos, sendo que a variância total explicada é de 8,6%.

### ***3.3 Procedimento***

Numa primeira fase, a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa foi feita presencialmente, numa sala onde os colaboradores eram recebidos e onde era explicado qual o objectivo do estudo e qual o fim a que este se destinava. Foi também reforçado que a aplicação destes questionários destinava-se a fins meramente académicos e que as suas respostas eram perfeitamente anónimas e confidenciais, pelo que as suas respostas sinceras se tornavam fundamentais para o estudo. Foi ainda mencionado que as perguntas e as respectivas escalas de resposta estavam bem identificadas mas, se surgisse qualquer dúvida para exporem o referido problema.

Numa segunda fase e devido à dificuldade de disponibilidade da empresa e dos colaboradores foi sugerido que os questionários que ainda faltassem preencher, fossem deixados na empresa para que os colaboradores, de forma espaçada, os pudessem preencher. A empresa comprometeu-se a facultar as breves explicações dos objectivos do estudo, bem como do seu carácter anónimo e da sua realização.

## 4. Resultados

Primeiramente procedeu-se à realização das análises descritivas dos dados das medidas utilizadas no estudo. Toda a estatística descritiva referente a essas análises encontra-se apresentada no Quadro 7.

Quadro 7

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em Análise*

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
<b>1.Saúde</b>	4.34	1.07				-.05	-.19	.09
<b>2. Percepção de suporte organizacional</b>	4.59	1.23	.29***	.93		-.06	.10	-.06
<b>3.Necessidades de pertença</b>	4.78	1.07	.12	.47***	.62	-.15	.10	-.11
<b>4. Sexo</b>	1,59	0,49	-.05	.06	-.15			
<b>5. Idade</b>	33,98	10,16	-.19*	.09	.09	.06		
<b>6. Habilitações</b>	4,33	1,11	.09	-.06	-.11	.16	-.53***	

\*  $P < .05$  ; \*\*\*  $P \leq .001$

Os valores na diagonal correspondem aos valores das consistências internas de cada uma das variáveis

De acordo com o que tinha sido previsto na literatura, podemos constatar que a percepção de suporte organizacional se encontra positivamente correlacionada com a saúde dos indivíduos ( $r=.29, p \leq .001$ ).

Seguidamente para verificar se o efeito da percepção de suporte organizacional na saúde dos indivíduos é afectado pelas necessidades de pertença, foi realizada uma regressão em que introduzimos o termo da interacção calculado a partir do produto das variáveis previamente centradas. Os resultados obtidos encontram-se descritos no Quadro 8.



## Quadro 8

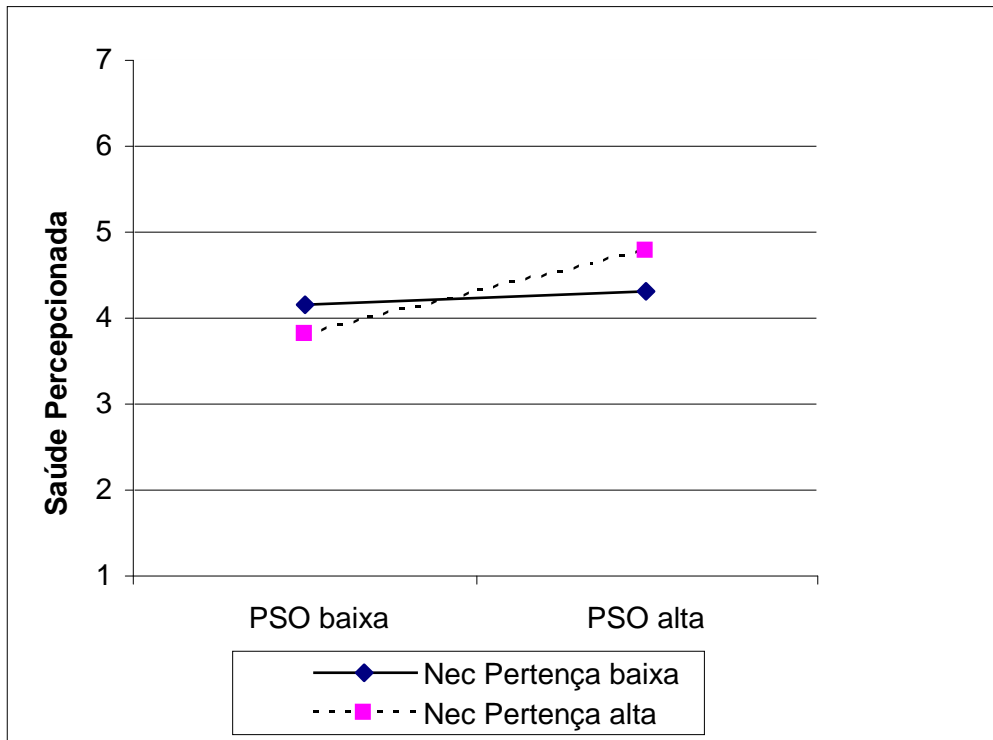
*Regressão da Saúde na Percepção de Suporte Organizacional e nas Necessidades de Pertença*

Variável	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Percepção de Suporte Organizacional	.23	3.15	.00
Necessidades de Pertença	.03	.36	.72
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>			.07
Percepção de Suporte Organizacional x Necessidades de Pertença	.16	2.62	.01
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>			.11

Conclui-se pela análise dos resultados obtidos no Quadro 2 que o efeito de interação é significativo ( $p=.01$ ). Assim podemos constatar que existe um efeito de moderação ( $b=.16$ ,  $p=.009$ ) que explica 3,76% da variância da percepção que os indivíduos têm da sua saúde. Com estes resultados a principal hipótese deste estudo encontra-se suportada.

De seguida é conveniente que sejam feitas análises de declives simples para que se possa perceber qual a natureza da interação da percepção de suporte organizacional com a saúde percebida. Para este tipo de análise foram seguidos os procedimentos sugeridos por Aiken e West (1991), sendo que foram testados os declives simples para os indivíduos com níveis elevados de necessidades de pertença (ou seja, um desvio padrão acima da média) e para os indivíduos com níveis baixos de necessidades de pertença (ou seja, um desvio padrão abaixo da média).

Figura 2. Efeito moderador das necessidades de pertença na relação entre percepção de suporte organizacional e a saúde percebida. As linhas de regressão representam um desvio padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média



Os resultados obtidos pelas análises de declives simples evidenciam que a percepção de suporte organizacional não é preditora da saúde percebida pelos indivíduos quando estes têm baixa necessidade de pertença à organização ( $b=.06$ ,  $t=.61$ ,  $p=.55$ ; ver figura 2), ao contrário do que acontece para indivíduos com elevadas necessidades de pertença à organização ( $b=.40$ ,  $t= 4.42$ ,  $p<.001$ ; ver figura 2). Ou seja, quando as necessidades de pertença à organização são elevadas, quanto maior for a percepção que os indivíduos têm de que a organização os apoia, maior será o seu bem-estar, nomeadamente a avaliação que fazem da sua saúde.

## 5. Discussão

Nesta dissertação procurou-se perceber de que forma a relação entre a percepção de suporte organizacional e a saúde percebida pelos indivíduos sofre alterações em função das necessidades de pertença à organização.

Os resultados obtidos neste estudo confirmam a hipótese formulada, mostrando que a percepção de suporte organizacional só está associada a níveis elevados de saúde percebida (comparativamente ao que acontece quando o apoio organizacional é baixo) para indivíduos cujas necessidades de pertença à organização são elevadas. Estes resultados manifestam a importância dos processos de vinculação à organização, nomeadamente quando as necessidades de pertença do indivíduo à organização são elevadas, para o fortalecimento do efeito da percepção de suporte organizacional no bem-estar dos indivíduos. O impacto que a preocupação que a organização tem com os seus trabalhadores e que a valorização das suas contribuições tem para o incremento dos níveis de bem-estar dos colaboradores, nomeadamente para a avaliação que estes fazem da sua saúde, está presente apenas quando a pertença à organização é central para o auto-conceito do indivíduo.

Os resultados obtidos são consistentes com outros já obtidos anteriormente na literatura. Armeli *et al.* (1998) confirmaram no seu estudo o papel moderador que a satisfação das necessidades sócio-emocionais podem ter na relação da percepção de suporte organizacional com o desempenho. De acordo com estes autores, a relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e o desempenho dos polícias estudados só se revelava significativa quando estes reportavam níveis elevados de necessidades sócio-emocionais. Assim, Armeli e colegas (1998) sugerem que o valor do suporte recebido aumenta com a força das necessidades sócio-emocionais do colaborador. O suporte organizacional recebido só parece ser um recurso sócio-emocional importante para o indivíduo quando, de alguma forma, ele é entendido como uma forma adequada para colmatar as suas necessidades sócio-emocionais, nomeadamente a necessidade de ser respeitado, de ser objecto de carinho e de ter a aprovação dos outros (Eisenberger *et al.*, 1986). Por outras palavras, a organização é vista pelo indivíduo como uma fonte importante para a satisfação das suas necessidades sócio-emocionais e, poderemos acrescentar, a sua pertença à organização é vital para a forma como o indivíduo se auto-define.

A par destes resultados também os estudos de Tavares e colegas (van Knippenberg *et al.*, 2007; Tavares, 2009) sugerem que indivíduos com diferentes níveis de identificação

organizacional atribuem um valor diferente ao suporte organizacional recebido. Seguramente que indivíduos com níveis mais elevados de identificação com a organização têm mais necessidade de pertença à organização quando comparados com os indivíduos que têm níveis mais baixos de identificação com a organização em que trabalham. Assim, o estudo aqui apresentado contribui para a literatura de duas formas. Por um lado, vem continuar a linha de investigação sobre o impacto das necessidades sócio-emocionais dos indivíduos no significado que a percepção de suporte social pode ter para estes, e conseqüentemente o seu impacto nas suas atitudes e comportamentos na organização. Por outro lado, permite expandir esta literatura analisando o impacto do suporte organizacional percebido, não para a organização, mas para o próprio indivíduo, nomeadamente para o seu bem-estar, mais especificamente, para a avaliação que este faz da sua saúde.

Como já referido anteriormente, o estudo de Diener e Fujita (1995), permitiu compreender que os recursos orientados para a realização de objectivos assumem uma grande importância no bem-estar subjectivo dos indivíduos, sendo que a percepção de suporte organizacional poderá estar associada a níveis mais elevados de bem-estar, devido ao facto dos indivíduos com necessidades de pertença elevadas usarem a percepção de suporte organizacional como um recurso para validarem a sua pertença subjectiva.

Alguma literatura tem demonstrado que a satisfação no trabalho é um factor determinante para a satisfação com a vida. Existem vários autores que defendem que é a satisfação com a vida que conduz a níveis altos de satisfação com o trabalho. Por exemplo, autores como Rode (2004) obtiveram resultados que demonstram que quanto maior forem os níveis de satisfação no trabalho dos indivíduos, maior será a sua satisfação com a vida. Por outro lado, Staw e Ross (1985) demonstraram que os indivíduos tendem a interpretar o contexto do seu trabalho tendo em conta as suas disposições afectivas, ou seja, os indivíduos que estão mais satisfeitos com a vida tendem a estar mais contentes e satisfeitos com o seu trabalho (Houghton e Jinkerson, 2007). Assim, podemos equacionar que a relação entre a percepção de suporte organizacional e a saúde poderá ter uma causalidade inversa.

A literatura do comportamento organizacional tem vindo a mostrar que as organizações que desejem aumentar o nível do desempenho e de eficácia dos seus trabalhadores e combater alguns dos maiores problemas que podem surgir no seio organizacional, tais como o absentismo e o *turnover*, deverão privilegiar a preservação do bem-estar dos seus trabalhadores. Os resultados obtidos neste estudo sugerem que as organizações devem apoiar os seus colaboradores ao máximo, demonstrando-se interessadas no seu trabalho e no esforço que desenvolvem em prol da realização dos objectivos propostos

nas suas tarefas diárias. Este investimento afectivo das organizações nos seus colaboradores é tanto mais importante quanto maiores forem as necessidades de pertença do indivíduo à organização, ou seja, quanto mais central for esta pertença para a auto-definição do indivíduo e para o seu auto-conceito, conferindo assim significado à vida destes trabalhadores no seio da organização.

Existem algumas limitações na realização deste estudo. Por exemplo, há que mencionar o período de aplicação dos questionários, que pode ter contribuído para influenciar ou enviesar o preenchimento dos mesmos, pois muitos colaboradores da organização encontravam-se ausentes, indisponíveis ou com o tempo mais limitado e, devido a estes factores, a recolha dos dados procedeu-se durante um período maior do que o previsto. Por outro lado, a utilização de medidas auto-reportadas poderá estar revestida de problemas de *variância associada ao método comum*. Esta preocupação ganha alguma força na medida em que os dados da variável preditora e da variável critério terem sido obtidos através do mesmo instrumento, do mesmo contexto de medida (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003). Outra limitação que podemos apontar deve-se ao facto deste estudo ter um carácter correlacional, o que não nos permite inferir sobre a causalidade na relação entre as variáveis.

Para estudos futuros sugere-se a realização de um estudo do tipo longitudinal, pois seria interessante verificar ao longo do tempo de que forma a alteração ao nível das necessidades de pertença dos indivíduos pode ou não influenciar a percepção que estes têm do suporte conferido pela sua organização e também a sua relação com a avaliação que os indivíduos fazem da sua saúde.

Por outro lado, em contextos organizacionais têm sido empregues várias estratégias para a redução do impacto de baixos índices de saúde. As práticas podem ser de três tipos de prevenção. As práticas de origem primária dizem respeito à diminuição ou redução dos riscos no trabalho e à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. As práticas de origem secundária privilegiam a procura de problemas e a sua atenuação, oferecendo aos trabalhadores alguns recursos para que estes tenham a capacidade para ultrapassar esses problemas. Por fim, as estratégias terciárias actuam procurando ajudar na reabilitação de trabalhadores que ficam incapacitados ou doentes no decorrer das suas funções (Kompier, 2003). Em Portugal estas práticas têm sido muito pouco utilizadas, sendo que as práticas de prevenção secundária têm sido as mais preteridas (Ramos, 2001). Tendo em conta o atrás mencionado, seria interessante verificar em estudos futuros, em organizações que privilegiam o uso deste tipo de prevenções, qual o impacto que cada uma dessas estratégias teria na percepção de suporte recebido e na avaliação que os indivíduos fazem sobre a sua saúde.

Seria ainda interessante replicar os resultados aqui encontrados noutros contextos e realidades organizacionais, de forma a alargar o tipo de amostra e eliminar os problemas decorrentes da generalização dos resultados, bem como analisando outras medidas de bem-estar subjectivo (por exemplo indicadores de satisfação com a vida, de felicidade, ou de bem-estar emocional).

Este estudo procurou alargar os resultados obtidos pelo trabalho de Armeli *et al.* (1998), na medida em que foi testado o efeito das necessidades de pertença enquanto moderadora da relação entre a percepção de suporte organizacional e a saúde percebida dos indivíduos. Do ponto de vista teórico, este estudo vem então enriquecer os conhecimentos teóricos e conceitos acerca da relação entre a percepção de suporte organizacional com a saúde percebida pelos indivíduos.

Em conclusão, este estudo mostrou que a saúde percebida pelos indivíduos está associada à percepção de suporte organizacional, no entanto, esta relação varia em função das necessidades de pertença do indivíduo à organização.

## Referências Bibliográficas

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (1999). A model of perceived organizational support. Manuscrito não publicado, University of Memphis and Georgia State University.
- Andrews, F. M. & Whitey, S. B. (1976). *Social Indicators of well-being: America's perception of quality of life*. New York: Plenum Press.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347–366.
- Aquino, K. & Griffeth, R. W. (1999). An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study. Manuscrito não publicado, University of Delaware, Newark.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S. J. & Horsburgh, M. E. (2001). Downsizing-initiated job transfer of hospital nurses: How do the job transferees fare? *Journal of Health and Human Services Administration*, 23 (4), 470–89.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 46-60.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.

- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*. New York: Prentice Hall.
- Baron, R. A. (1997). The sweet smell of...helping: Effects of pleasant ambient odors on prosocial behavior in shopping malls. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 498-504.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Berkman, L. F. & Breslow, L. (1983). *Health and Ways of Living: The Alameda County study*. New York: Oxford University Press.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G. & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Dynamics*, 30 (2), 153-180.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boggiano, A. K. (1998). Maladaptive achievement patterns: a test of a diathesis-stress analysis of helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1681–1695.
- Bradley, J. R. & Cartwright, S. (2002). Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 3 (9), 163-182.
- Brett, J. M., Stroh, L. K. & Reilly, A. H. (1992). 'Job Transfer'. In C.L. Cooper & I.T., Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (7), Chichester: John Wiley.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., George, J. M. & Link, K. E. (1993). Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of Subjective Well-Being: The Case of Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 646-653.



- Bruch, H. (1973). *Eating disorders: Obesity, anorexia nervosa, and the person within*. New York: Basic Books.
- Caetano, A., Tavares, S. & Reis, R. (2002). Valores do Trabalho em Portugal e na União Europeia. In J. Vala, M.V. Cabral e A. Ramos (Orgs.), *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Caetano, A. & Silva, S. A. (2010). Bem-estar e saúde no trabalho. In M. P. Lopes, R. B., Ribeiro, P. J. Palma & M. P. Cunha (Eds). *Psicologia Aplicada*, Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.). *Motivational science: Social-personality perspectives. Psychological Review* (Vol. 97, pp. 19-35). Philadelphia: Psychology Press.
- Chambel, M. J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. M. Pinto e A. L. Silva (Coords.) *Stress e Bem-estar*. Lisboa: Climepsi.
- Cohen, S. & Willis, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R. B., Alper, C. M. & Skoner, D. P. (2003). Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine*, 65, 652-657.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American Psychologist*, 59, 676-684.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group and Organization Management*, 27, 142- 167.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1980). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (Vol 12, pp. 317–372). Oxford, England: Wiley.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, *18*, 159-180.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S.W. (2007). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34-48.
- Csikszentmihalyi, M. (1985). Emergent motivation and the evolution of the self. In D. A. Kleiber & M. Maehr (Eds.). *Advances in motivation and achievement* (Vol. 4, pp. 93-119).
- Danner, D. D., Snowdon, D. A. & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*, 804–813.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, *150*(3), 238–257.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: DC Heath.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.). *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation* (Vol. 38, pp. 237–288). Lincoln: University of Nebraska Press.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2001). Need Satisfaction, Motivation and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Diener, E. & Fujita, F. (1995). Resources, Personal Strivings, and Subjective Well-Being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 926-935.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2000). *New Directions in Subjective Well-Being Research: The Cutting Edge*. University of Illinois, Pacific University.
- Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 3, 80-83.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1-31.
- Diener, E., Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2004). The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Diener, E. (2006). Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 1, 151-157.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Rethinking happiness: The science of psychological wealth*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

- Diener, E. & Chan, M. (2010). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. Manuscripto não publicado. University of Illinois and The Gallup Organization.
- Donovan, M. A. (2000). Cognitive, affective, and satisfaction variables as predictors of organizational behaviors: A structural equation modeling examination of alternative models. *Dissertation Abstracts International*, 60, 4943. 60(9-B), 4943 (UMI NO AA19944835).
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2010) Perceived Organizational Support, Organizational Identification and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multi-foci Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.
- Efraty, D. & Sirgy, M. (1990). The effects of Quality of life (QWL) on employee behavioural responses. *Social Indicators Research*, 22, 31-47.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

- Emmons, R. A. (1986). Personal Strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1058-1068.
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational Environmental Medicine*, *62*, 105-112.
- Feist, G. J., Bodner, T. E., Jacobs, J. F. & Miles, M. (1995). Integrating top-down and bottom-up structural models of subjective well-being: A longitudinal investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*, 138–150.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 608-622.
- Foley, S., Hang-Yue, N. & Lui, S. (2005). The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, *22*(3), 237-256.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*, 291-309.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, *112*, 310–329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, *36*, 157–171.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, *25*, 165-167.

- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*, 465-477.
- Guindon, S. & Cappeliez, F. (2010). Contributions of Psychological Well-Being and Social Support to an Integrative Model of Subjective Health in Later Adulthood. *Ageing International, 35*, 38-60.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79*, 617-626.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hahn, J. & Oishi, S. (2006). Psychological needs and emotional well-being in older and younger Koreans and Americans. *Personality and individual differences, 40*(4), 689-698.
- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of Business and Psychology, 22*(1), 45-53.
- Howell, R. T., Kern, M. L. & Lyubomirsky, S. (2007). Health benefits: meta-analytic determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychology Review, 1*, 83-136.
- Howell, R. T., Chenot, D., Hill, G. & Howell, C. J. (2009). Momentary happiness: the role of psychological need satisfaction. *Journal of Happiness Studies, 1-15*.
- Huston, T. L. & Burgess, R. L. (1979). Social exchange in developing relationships: An overview. In R. L. Burgess & T. L. Huston (Eds.). *Social exchange in developing relationships* (3–28). New York: Academic Press.

- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025–1034.
- Ilardi, B., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions, *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–173.
- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwartz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: Russel Sage Foudantion.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book Inc.
- Kasser, T. & Ryan, R. M. (2001). Be careful what you wish for: Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals. In P. Schmuck & K. M. Sheldon (Eds.). *Life goals and well-being: Toward a positive psychology of human striving* (pp. 116–131). Ashland, OH: Hogrefe & Huber.
- Kelloway, E. K. & Day, A. L. (2005). Building Healthy Workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 37(4), 223-235.

- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 114-127.
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds). *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 367-384.
- Larson, R. (1978). Thirty years of research on the subjective well-being of older Americans. *Journal of Gerontology, 33*, 109-125.
- Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A. & Schreindorfer, L. S. (2005). Individual differences in the need to belong. Manuscripto não publicado, Wake Forest University.
- Lee, J. & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organizational-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 661-685.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-133.
- Lévi-Strauss (1949). L'efficacité symbolique. *Revue des l'histoires des religions, 1*, 5-27.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.



- Lucas, R. E., Diener, E. & Suh, E. (1996). Discriminant Validity of Well-Being Measures. *Personal Social Psychology, 71*, 616-28.
- Lyubomirsky, S., Tucker, K. L. & Kasri, F. (2001). Responses to Hedonically Conflicting Social Comparisons: Comparing happy and unhappy people. *European Journal of Social Psychology, 31*, 511–535.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*, 803-855.
- Moum, T. (1992). Self-assessed health among Norwegian adults. *Social Science and Medicine, 35*, 935–947.
- Niemiec, C. P., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Bernstein, J., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A self-determination theory perspective on socialization. *Journal of Adolescence, 29*, 761–775.
- Nye, L. G. & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement, 53*, 821–829.
- O’Driscoll, M. P. & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 48*, 197.
- Omodei, M. M. & Wearing, A. J. (1990). Need Satisfaction and Involvement in Personal Projects: Toward an Integrative Model of Subjective Well-Being. *Journal of Personality & Social Psychology, 59*(4), 762-769.
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pressman, S. D. & Cohen, S. (2007). The use of social words in autobiographies and longevity. *Psychosomatic Medicine*, 69, 262-269.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o Desafio Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Reinardy, S. (2009). Beyond satisfaction: Journalists doubt career intentions as organizational support diminishes and job satisfaction decline. *Atlantic Journal of Communication*, 17 (3), 126-139.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robblee, M. (1998). *Confronting the threat of organizational downsizing: Coping and health*. Manuscrito não publicado, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.
- Rode, J. C. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model. *Human Relations*, 57 (9), 1205-1231.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-47.

- Roysamb, E., Tambs, K., Reichborn-Kjennerud, T., Neale, M. C. & Harris, J. R. (2003). Happiness and health: Environmental and genetic contributions to the relationship between subjective well-being, perceived health, and somatic illness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1136-1146.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T. & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.). *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior* (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Ryff, C. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 99-104.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R. & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 1146-1158.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (2003). Goals and Confidence as Self-Regulatory Elements Underlying Health and Illness Behavior. In L. D. Cameron and H. Leventhal (Eds.). *The Self-Regulation of Health and Illness Behavior* (pp. 17-41). Reading, UK: Harwood.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

- Sheldon, K. M., Ryan, R. M. & Reis, H. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day, and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270–1279.
- Sheldon, K. M. & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1319–1331.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp.149-164). Westport, CT: Quorum.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
- Steverink, N. & Lindenberg, S. (2006). Which social needs are important for subjective wellbeing? What happens to them with aging? *Psychology and Aging*, 21, 281-290.

- Tan, F. M. (2008). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Tavares, S. M. (2009). O fenómeno da identificação organizacional: Contributos para a sua explicação. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.
- Tavares, S. M. & Garcia, A. (2010). Papel da identificação organizacional na relação entre o bem-estar no trabalho e a satisfação com a vida. Comunicação apresentada no simpósio sobre “Bem-estar subjectivo geral e no trabalho: evidências ao nível do indivíduo, da equipa e da sociedade”, organizado por A. Caetano e S. Tavares, no 4<sup>th</sup> *Congreso Iberoamericano de Psicología* (“La Psicología como motor de futuro en un mundo globalizado”). Oviedo, Espanha: 20-24 Julho.
- Tellegen, A. (1985). Structures of Mood and Personality and their Relevance to Assessing Anxiety With an Emphasis on Self-Report. In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibault, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.
- Vallerand, R. J. & O'Connor, B. P. (1989). Motivation in the elderly: A theoretical framework and some promising findings. *Canadian Psychology*, 30, 33-45.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. & Tavares, S. M. (2007). Social identity and social exchange: identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal-contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19-31.

- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Dordrecht: Reidel.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.
- Ware, J. E. Jr., Kosinski, M. & Keller, S. D. (1994). *SF 36 Physical and Mental Health Summary Scales: A User's Manual*. MA: The Health Institute, New England Medical Center.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Witt, L. A. & Carlson, D. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 343-357.
- World Health Organization (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19 June - 22 July 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100).
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.

# **ANEXOS**



## Europass-Curriculum Vitae

### Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) **Amaral, Carlos**

Morada(s) -

Telefone(s) -

Telemóvel: -

Fax(es) -

Correio(s) electrónico(s) -

Nacionalidade Portuguesa

Data de nascimento 19/06/1987

Sexo Masculino

### Experiência profissional

Datas 5 de Julho a 16 de Julho de 2010

Função ou cargo ocupado Coordenador

Principais actividades e responsabilidades Coordenação das equipas de monitores e de toda a actividade Praia-Campo

Nome e morada do empregador Junta de Freguesia do Lumiar - Estrada da Torre, 19, 1750-293 Lisboa

Tipo de empresa ou sector Administração Pública



Datas	5 de Novembro de 2009 a 12 de Fevereiro de 2010
Função ou cargo ocupado	Recrutamento e Selecção (Estágio Curricular)
Principais actividades e responsabilidades	Apoio nas actividades de recrutamento e selecção (tais como a realização assistida de entrevistas individuais e dinâmicas de grupo), participação em práticas de formação fornecidas aos trabalhadores, triagem curricular, inserção de dados nos sistemas informáticos da empresa, realização, correcção e posterior inserção de dados relativos aos horários dos trabalhadores e de contratos de trabalho e levantamento de necessidades.
Nome e morada do empregador	Pão-de-Açúcar – Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A. - Avª Engº Duarte Pacheco C.Comercial Amoreiras - Loja 4003
Tipo de empresa ou sector	Distribuição
Datas	7 de Outubro a 3 de Novembro de 2009
Função ou cargo ocupado	Recrutamento e Selecção (Estágio Curricular)
Principais actividades e responsabilidades	Triagem curricular e contacto telefónico com potenciais candidatos, realização de entrevistas, recepção e acolhimento de novos candidatos, inserção de dados de candidatos no sistema informático e criação de novos anúncios para novas vagas disponibilizadas
Nome e morada do empregador	Grupo Nett- Raís - Ed. Empresarial Tejo, R/c Esquerdo, Sala A, 2695-390 - Santa Iria Azoia
Tipo de empresa ou sector	Trabalho Temporário
Datas	6 de Julho a 17 de Julho de 2009
Função ou cargo ocupado	Coordenador
Principais actividades e responsabilidades	Coordenação das equipas de monitores e de toda a actividade Praia-Campo
Nome e morada do empregador	Junta de Freguesia do Lumiar - Estrada da Torre, 19, 1750-293 Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Administração Pública

Datas	21 de Julho a 31 Julho de 2008
Função ou cargo ocupado	Monitor
Principais actividades e responsabilidades	Dinamização de um grupo de crianças durante o período de ATL (Actividades de Tempos Livres)
Nome e morada do empregador	Junta de Freguesia do Lumiar - Estrada da Torre, 19, 1750-293 Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Administração Pública
Datas	1ª Quinzena de Julho (2003-2008)
Função ou cargo ocupado	Monitor
Principais actividades e responsabilidades	Dinamização de um grupo de crianças durante o período do programa de acção social Praia-Campo
Nome e morada do empregador	Junta de Freguesia do Lumiar - Estrada da Torre, 19, 1750-293 Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Administração Pública
Datas	23 de Julho a 27 de Julho de 2007 e de 30 de Junho a 4 de Julho de 2008
Função ou cargo ocupado	Monitor
Principais actividades e responsabilidades	Dinamização de um grupo de crianças durante o período das colónias de férias do Banco Montepio Geral
Nome e morada do empregador	Serviços de Acção Social do Banco Montepio Geral
Tipo de empresa ou sector	Banca

### **Educação e formação**

Datas	2008-2010- Frequência do Mestrado Integrado de Psicologia Social e Organizacional
	2005-2008- Licenciatura em Psicologia
Designação da qualificação atribuída	Técnico de Psicologia

Principais disciplinas/competências profissionais	<p>-Experiência na utilização do Inglês falado e escrito em contexto profissional</p> <p>-Fortes competências de trabalho de equipa</p> <p>-Bom nível de autonomia e organização</p> <p>-Facilidade de relacionamento intra e interpessoal</p> <p>-Bons conhecimentos ao nível de investigação, bem como de capacidades relevantes ao nível do uso de programas de análise de dados como o SPSS</p>
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa- Instituto Universitário de Lisboa
Datas	Junho 2010 - Curso de Primeiros Socorros
Designação da qualificação atribuída	-
Principais disciplinas/competências Profissionais	Aprendizagem teórica e prática de técnicas das técnicas de suporte básico de vida
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Lisboa
Datas	Junho 2009 Curso de Formação para Coordenadores
Designação da qualificação atribuída	-
Principais disciplinas/competências Profissionais	Aprendizagem de diversos módulos formativos para um bom desempenho das funções de Coordenação. Foram adquiridas competências ao nível da organização e planeamento de actividades, sendo encorajado o comportamento criativo e inovador em variadas situações, competências ao nível da responsabilidade e ao nível da segurança que devem abranger este tipo de programas e funções
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Lisboa em cooperação com a RH+

Datas Junho 2009 - Curso Formação de Equipas

Designação da qualificação atribuída -

Principais disciplinas/competências Profissionais Aprendizagem de diversos módulos formativos no sentido de desenvolver um bom trabalho em conjunto dos coordenadores com a sua equipa de monitores. Foram adquiridas competências importantes ao nível do trabalho em equipa, das relações inter e intra-pessoais e de boa comunicação entre a equipa

Nome e tipo da organização de ensino ou formação Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Lisboa em cooperação com a RH+

Datas Junho de 2005- Curso de Formação para Monitores

Designação da qualificação atribuída -

Principais disciplinas/competências Profissionais Aprendizagem de diversos módulos formativos para um bom desempenho das funções de Monitor. Foram adquiridas competências ao nível jurídico e de responsabilidade, bem como ao nível da do planeamento e realização de actividades lúdicas e da boa capacidade de comunicação

Nome e tipo da organização de ensino ou formação Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Lisboa em cooperação com a RH+

### Aptidões e competências pessoais

Língua(s) materna(s) **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Inglês**

**Francês**

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
C2	Excelente	C2	Excelente	C1	Muito bom	C1	Excelente	C2	Excelente
B1	Bom	B1	Bom	B1	Bom	B1	Bom	B1	Bom

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Aptidões e competências sociais

- Facilidade de comunicação e fluência verbal
- Trabalho em equipa de bom nível, acentuado pelas práticas desportivas, pelas actividades de acção social desenvolvidas e pelas actividades diárias que requerem o bom uso desta capacidade
- Possui uma boa capacidade de liderança devido à capacidade de organização e defesa de objectivos em comum a outros indivíduos, decorrentes as práticas desportivas
- Persistente
- Bom sentido de responsabilidade
- Organizado
- Capacidade de iniciativa
- Competente

Aptidões e competências de organização

Capacidade de organização de boa qualidade, decorrentes da experiência adquirida nos métodos de funcionamento do programa de acção social Praia-Campo e nas colónias de férias do Banco Montepio Geral e na experiência adquirida aquando da realização de estágios curriculares

Aptidões e competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptidões de Gestão de Recursos Humanos, decorrentes da aprendizagem efectuada em cadeiras como Psicologia dos Recursos Humanos e da realização de estágio curriculares na área</li> <li>- Competência ao nível de relações interpessoais e grupais, desenvolvidas através da experiência adquirida com a realização dos programas de acção social, bem como das faculdades adquiridas com algumas cadeiras da licenciatura</li> </ul>
Aptidões e competências informáticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento informático relevante ao nível de software e de hardware, bem como de vários tipos de programação e de aplicação</li> <li>- Conhecimentos relevantes ao nível de programação de análise de dados, tal como o SPSS</li> </ul>
Aptidões e competências artísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gosto pela leitura de poesia contemporânea portuguesa, bem como pela escrita de poesia diversa</li> </ul>
Outras aptidões e competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática desportiva regular, sobretudo em eventos desportivos organizados, entre os quais futebol, ténis de mesa, voleibol e basquetebol</li> </ul>
Carta de condução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possuidor da carta de veículos ligeiros (B) há mais de três anos</li> </ul>
<b>Informação adicional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestador de serviços de escritório (tais como serviços de facturação informatizada e utilização de software de gestão) em oficina de Mecânica geral de automóveis</li> </ul>