

# Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: Estudo em enfermeiros

Maria Manuela Frederico-Ferreira (\*)

Tem sido crescente o interesse pelo estudo de factores que influenciam a estabilidade e intensidade de dedicação do empregado para com a organização empregadora. A alusão frequente ao emprego como troca de esforço e lealdade por bens materiais ou recompensas sociais sugere a utilidade de desenvolver uma interpretação social detalhada do valor de troca (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Partilhando do ponto de vista de Vala, Monteiro, Lima, e Caetano (1994), segundo o qual as organizações são entendidas como um contexto social onde os participantes organizacionais criam e negociam significados acerca de vários aspectos diferentes e importantes da vida organizacional, leva a considerar-se que os colaboradores, enquanto actores organizacionais, têm cognições que devem ser analisadas, pois são relevantes para o estudo da dinâmica organizacional. Decorre daqui que as organizações que pretendam adoptar uma estratégia de mudança têm necessariamente de conhecer a forma como esses grupos “*percebem a organização*” (Nunes, 1994, p. 13).

Analisando a estrutura organizacional à luz do modelo de Mintzberg, numa organização de

grande dimensão, os mecanismos de coordenação funcionam num contínuo irregular de complexidade e são utilizados de forma pertinente e oportuna: o ajustamento mútuo que “*realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal*”, a supervisão directa entendida como “*o mecanismo de coordenação pelo qual um individuo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros*”, a estandardização dos processos de trabalho sempre que o “*conteúdo de trabalho é especificado ou programado*”, a estandardização dos resultados especificando as “*dimensões do produto ou o desempenho a atingir*”, a estandardização das qualificações quando se “*especifica a formação de quem executa o trabalho*” (Mintzberg, 1995, pp. 21-24).

Está-se, assim, em presença de fluxos característicos da organização como um sistema de comunicação formal, mas não se poderá deixar de referir os fluxos da organização como sistema de comunicação informal e que são igualmente importantes para compreender algumas organizações, particularmente a organização hospitalar, onde “*existem centros de poder que não são oficialmente reconhecidos (...) e os processos de decisão funcionam independentemente do sistema regulado*” (Mintzberg, 1995, p. 66). O autor acrescenta que “*as pessoas*

---

(\*) Professora Coordenadora, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

*precisam de se relacionar umas com as outras*” (p. 71), reforçando-se assim a importância da comunicação informal.

Embora os resultados encontrados na literatura nem sempre demonstrem efeitos directos das variáveis sobre os resultados, pode argumentar-se que *“pelo menos em parte, os indivíduos avaliam as suas experiências de trabalho em função da percepção que têm da justiça dos procedimentos utilizados pela organização na tomada de decisão, e da percepção que têm da preocupação da organização face ao seu bem-estar”* (Tavares, 2001, p. 328).

Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986) investigaram os processos envolvidos nas opiniões dos empregados relativamente ao apoio oferecido pela organização. Sugerem que a percepção dos empregados acerca do suporte organizacional, é baseada numa opinião global a respeito dos valores da organização e do seu contributo para o bem-estar. Usando uma estrutura social da troca, relevam que os empregados que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem possivelmente uma obrigação de “recompensar” a organização em termos de empenhamento afectivo (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa 1986) e de comportamentos relacionados com o trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Wayne, 1993).

A percepção do suporte organizacional depende dos mesmos processos de atribuição que as pessoas geralmente usam para inferir o empenhamento noutros contextos ou em relações sociais. Pode ser influenciado pela frequência e sinceridade de elogios e aprovação por recompensas como o aumento salarial, atribuição de funções mais qualificadas, a possibilidade de influência nas políticas organizacionais, pois estes resultados significam avaliações positivas e reconhecimento por parte da organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Vários estudos investigaram opiniões dos empregados relativamente à avaliação que a organização faz dos seus contributos e às preocupações que manifesta com o seu bem-estar, e dos efeitos que isso pode ter na regularidade de comparência ao trabalho e no nível de desempenho.

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

Neste enquadramento, não se pode ignorar a referência de Levinson de que frequentemente acções por agentes da organização são consideradas como indicadores da intenção da organização e não como acções de um indivíduo particular. O mesmo autor sugeriu que esta personificação da organização, é influenciada pela responsabilidade legal, moral, e financeira da organização, para as acções de seus agentes, pela cultura organizacional que fornece a continuidade e prescreve comportamentos. Os empregados vêem o tratamento favorável ou desfavorável como indicativo do comportamento da organização para consigo (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

O suporte organizacional conduz a um aumento do desempenho, e do comportamento inovador (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Mathieu & Zajac, 1990) e a uma diminuição do absentismo e do *turnover* (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Wayne, 1993). Com estas conclusões concordantes entre estudos, o suporte organizacional tem vindo a ser aceite como um factor chave e com papel significativo no aumento da eficácia organizacional (Yoon & Lim, 1999).

Durante muitas décadas equacionou-se a ideia de emprego com estabilidade e segurança, e a relação de lealdade e obediência para com o patrão surgia em troca dessa segurança e emprego para toda a vida (Câmara, 1999). Hoje as estruturas organizacionais achatadas em substituição dos vários degraus hierárquicos, a modificação do pacto social existente nas organizações, trazendo a precariedade do vínculo de trabalho, a necessidade de actualização profissional permanente, o novo contrato psicológico, fazem com que se alterem os

valores, o modo como as pessoas encaram o trabalho e se relacionam com ele e o modo como as organizações encaram os seus colaboradores. A relação que antes era sustentada por uma relação de “trabalho dependente”, deu lugar a uma relação de parceria, mais ou menos estável, consoante for mais ou menos duradoura a convergência de interesses entre ambas as partes.

Nos hospitais públicos com gestão tradicional está-se em presença de um contexto historicamente marcado pelo centralismo e pelo formalismo. Realça-se a hierarquia dos cargos, apresentando-se a autoridade dos líderes como decorrendo da sua posição na estrutura formal, o que vai caracterizar o relacionamento interno na organização. Por um lado, este carácter centralizador propicia alguma insensibilidade, por outro, a cultura portuguesa enraizou ideias e opiniões sobre a Administração Pública que levam a aceitar a fraca responsabilidade pelo bem comum, o não desenvolvimento de práticas que gerem cidadania activa e comportamentos proactivos, particularmente no que se refere aos aspectos comunicacionais e comportamentais. Além disso, nestes hospitais parecem registar-se baixos níveis de desempenho que podem decorrer não só das falhas na gestão mas também do comportamento dos colaboradores. Esse comportamento resulta de diversos factores tais como a ausência de participação na gestão e organização dos serviços, a ausência de reconhecimento e de mecanismos de compensação face ao desempenho e de uma estrutura salarial pouco aliciante.

A década de 1990 pode ser considerada como a década das reformas do sistema de saúde, pois em diversos países foram implementadas, ou estão em curso, mudanças tanto a nível da estrutura do financiamento, como a nível da prestação (Dunlop & Martins, 1995). Na Europa Ocidental, a revisão e os processos de reforma têm sido conduzidos por pressão do controlo das despesas dos serviços de saúde face ao aumento dos custos e à necessidade de maior responsabilização perante os utilizadores. Na Europa Central e de Leste também se evidencia a necessidade de melhorar o investimento e a eficácia dos cuidados de saúde e as reformas dos sistemas de saúde têm vindo a ganhar relevância (OCDE, 1994).

Partindo do pressuposto de que a percepção do suporte organizacional seria afectada por diversos aspectos de apoio ao empregado, aspectos esses que influenciavam as suas opiniões relativamente às razões dessa relação e apoio, Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) estruturaram a escala de percepção do suporte organizacional, no sentido de avaliar as convicções dos empregados relativamente ao suporte da organização. Essa percepção resulta de acções discricionárias que a organização pode ter em diversas situações e que poderão beneficiar ou prejudicar o empregado. Incluem-se nessas acções aspectos relativos à apreciação do esforço extra, à consideração das opiniões e dos objectivos do empregado, às preocupações da organização com pagamento justo e com o enriquecimento de trabalho, às oportunidades de promoção, ao bem-estar do empregado, à resposta a possíveis queixas do empregado, a pedidos de mudança e a resposta a necessidades especiais.

Do exposto, decorreram os seguintes objectivos para este estudo:

- Analisar a percepção de suporte organizacional de enfermeiros a trabalhar em hospitais do sector público administrativo (SPA)
- Analisar a influência de variáveis sócio-demográficas e profissionais (idade, sexo, categoria profissional, tempo na organização e tempo na profissão) na percepção de suporte organizacional de enfermeiros a trabalhar em hospitais SPA.

#### ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O instrumento de medida da percepção do suporte organizacional, bem como de variáveis que com ele possam estar relacionadas, consistiu num questionário cuja elaboração decorreu em fases sucessivas.

A construção do questionário iniciou-se com a recolha das escalas disponíveis na literatura, em particular baseamo-nos em Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa (1986). Esta escala não foi utilizada na íntegra, desde logo pela inexistência de validação em amostras portuguesas. Foram feitas adaptações particular-

mente semânticas, tendo em vista o significado do item, adaptando-o às características da língua portuguesa e tornando-os congruentes com o que parece ser a realidade portuguesa e a realidade nas instituições de saúde. Posteriormente foram realizados sucessivamente dois pré-testes.

O instrumento, constituído por questões de resposta fechada, com escala de concordância *tipo Likert*, de 1 a 5, (em que 1 corresponde a "... discordo em absoluto...", 2 a "... discordo em parte...", 3 a "... não tenho opinião...", 4 a "... concordo em parte...", e 5 a "... concordo em absoluto..."), apresenta, no sentido de controlar a possível polarização das respostas, algumas afirmações formuladas na negativa.

A versão inicial da escala para medir a percepção do suporte organizacional era composta por 37 itens. Procedeu-se à análise de consistência interna – uma medida da sua confiabilidade – através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, por ser considerada uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna em escalas de *tipo Likert* (Golden, Sawick, & Franzen, 1984; Pestana & Gageiro, 2000) –, que revelou um  $\alpha=.930$ . Contudo, a eliminação sucessiva de 13 itens aumentou o valor de alfa, que passou a .942, ficando assim a versão final com 24 itens.

As características sócio-demográficas e profissionais são aqui representadas pela idade, sexo, categoria profissional, tempo na organização e tempo na profissão. Nas variáveis a idade, tempo na organização e tempo no actual serviço, optou-se por utilizar uma escala de classes no sentido de eliminar qualquer possibilidade de identificação dos respondentes.

Embora havendo a possibilidade de algumas características individuais predisporerem a melhor percepção do suporte organizacional, não há nenhum "perfil" de indivíduo que considere melhor esse suporte.

A relação das variáveis com a idade ou o tempo na profissão com a percepção do suporte organizacional requer alguma cautela, particularmente na interpretação dos resultados, dado a dificuldade dessa interpretação ter evidência inequívoca, pois podem estar em causa efeitos de corte originados pelas diferenças entre os grupos que foram estudados, nomeadamente diferenças

na experiência, na qualificação e na posição que ocupam na organização. Acresce o facto dos empregados mais velhos poderem ter experiências de trabalho mais positivas que os mais novos e de ser possível que os empregados necessitem adquirir alguma experiência para se receberem maior suporte da organização. se para uns empregados a percepção do suporte organizacional aumenta com a idade, para outros poderá ter ser considerada menos favorável, pois poderão não ter atingido certas expectativas iniciais. De facto, o princípio de troca social entre o indivíduo e a organização pode desenvolver-se ao longo do tempo e estar associado com a fase em que o indivíduo se encontra na carreira. Admitindo a perspectiva de Reichers (1986), nos trabalhadores recém-chegados à organização os antecedentes de tipo comportamental e estrutural ainda não tiveram oportunidade de se desenvolver.

A qualidade das experiências de trabalho dos trabalhadores recém-chegados à organização, constitui um factor crítico no desenvolvimento das atitudes e comportamentos, permitindo o seu ajustamento positivo e de longo prazo, ao novo ambiente de trabalho. Este ajustamento de trabalho ocorre positivamente, se as mudanças forem satisfatórias, tanto para o indivíduo como para a organização, embora seja pouco provável que os trabalhadores recém-chegados à organização desenvolvam um conhecimento profundo acerca da organização e dos seus componentes (Vanderberg & Self, 1993).

Alguns autores evocam os efeitos da socialização nos papéis relacionados com o género. Por exemplo, Huber (1982) discute que a socialização do tradicional papel da mulher enfatiza a primazia das responsabilidades familiares relativamente à carreira.

O facto da profissão de enfermagem ser tradicionalmente vista como uma profissão feminina o possibilita compatibilidade reconhecida com papéis e divisões de trabalho da mulher, não se excluindo, por isso, o facto do trabalho interferir significativamente na vida familiar de muitas enfermeiras e isso poder ter um impacte negativo no processo de troca organizacional.

Com estas premissas formulámos as seguintes hipóteses:

- H1 *Os grupos etários mais elevados percebem melhor suporte organizacional que os mais baixos.*
- H2 *Os grupos com mais tempo na organização percebem melhor suporte organizacional, comparativamente aos que tem menos tempo.*
- H3 *Os grupos com mais tempo na profissão percebem melhor suporte organizacional, comparativamente aos que tem menos tempo.*
- H4 *Os enfermeiros especialistas percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros graduados e estes percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros de nível I.*
- H5 *As enfermeiras percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros.*

### *Participantes*

Seleccionaram-se três hospitais do sector público administrativo (SPA) no sentido de poder fazer algumas comparações. Em cada organização foram distribuídos questionários, em envelope, a todos os enfermeiros prestadores de cuidados, excluindo, portanto, os enfermeiros chefes e supervisores, cuja área de actuação se enquadra na gestão.

Foram entregues 2290 questionários. Foram devolvidos preenchidos 1073 questionários, mas destes 11 estavam incompletos e 35 correspondiam a profissionais que estavam há menos de 6 meses na organização. A taxa de resposta foi 46,86%. Ficaram válidos para o estudo 1027 questionários.

A exclusão da análise dos questionários respondidos pelos enfermeiros que trabalham há menos de 6 meses na organização deve-se a uma definição metodológica, que se justifica pelo facto desses respondentes poderem não ter os conhecimentos necessários para emitir uma opinião fundamentada.

A amostra é constituída por enfermeiros que desenvolvem a sua actividade profissional em três organizações hospitalares, num total de 1027. São maioritariamente do sexo feminino (75.3 %). 62.1% são casados/união de facto. O

grupo etário mais representativo é o de 30-39 anos (37.4%), seguindo-se o de menos de 30 anos (31.2%) alargando-se a amostra até aos 60 ou mais anos (1.0%).

Pertencem ao quadro da organização, portanto têm vínculo permanente, 87.7%. São maioritariamente enfermeiros graduados (53.0%), mas também responderam enfermeiros de nível I (31.6%) e enfermeiros especialistas (15.5%). O tempo de serviço na profissão varia de menos de 1 ano (mas mais de 6 meses) a 35-40 anos, sendo o grupo mais representativo o de 5-9 anos (26.3%). Segue-se o grupo com 1-4 anos de tempo de serviço (19.3%). O tempo de serviço na organização também varia entre menos de 1 ano a 35-40 anos, havendo maior expressão percentual no grupo 1-4 anos (27.4%) seguindo-se o grupo de 5-9 anos (23.6%). Quanto ao tempo no actual serviço, 48,3% encontram-se no serviço há menos de 5 anos.

A caracterização de cada sub-amostra, isto é, dos enfermeiros de cada hospital, permite evidenciar semelhanças ou diferenças em termos de características sócio-profissionais. Assim, quanto à idade, é notório que grande parte da amostra se situa abaixo dos 40 anos, em qualquer dos hospitais (81.2% no hospital A, 62.4% no hospital B e 75.2% no hospital C).

Analisando a amostra dos diferentes hospitais, quanto à distribuição por sexo, constata-se que em todos há um acentuado predomínio do feminino (76.3% no hospital A, 74.1% no hospital B e 78.3% no hospital C).

Relativamente à categoria profissional, salienta-se particularmente a percentagem de enfermeiros especialistas, que é inferior no hospital A (6.6%) relativamente ao B (18.7%) e ao C (15.5%). A percentagem de enfermeiros de nível I é inferior no hospital B (27.1%), comparativamente ao hospital C (39.7%) e ao hospital A (38.2%).

## RESULTADOS

A ‘percepção do suporte organizacional’ apresenta, numa escala de 1 a 5, um valor médio de  $2.82 \pm .66$ . Considerando separadamente cada hospital, verifica-se que os valores médios mais elevados de ‘percepção do suporte organiza-

cional' registam-se no hospital B (2.98±.59), segue-se o hospital C (2.81±.67) e por fim o hospital de A (2.74±.67). A análise destes valores (Quadro 1) pelo recurso ao teste *Anova One-Way* revelou diferença estatisticamente significativa [ $F(2,1024)=6.775, p=.01$ ].

#### QUADRO 1

*Valores médios de percepção de suporte organizacional no global, em cada hospital e teste Anova*

Hospital	Percepção do suporte organizacional		Anova	
	M	DP	F	p
Global	2,82	0,66		
A	2,74	0,67		
B	2,98	0,59	6,775	<0,001
C	2,81	0,67		

A análise *Post Hoc*, pelo *Tukey's-b* teste permite destacar o hospital B dos outros dois, em termos de diferença de médias.

Quanto à 'percepção de suporte organizacional' segundo a 'idade', verifica-se que o seu valor médio decresce do grupo que tem menos de 30 para o grupo seguinte 30-39 anos, sendo neste grupo que atinge os valores mais baixos (2.70±.66). Aumenta depois sucessivamente, atingindo o valor médio mais elevado no grupo de 60 ou mais anos (3.30±.43). A diferença entre os níveis de percepção de suporte organizacional em função do grupo etário é estatisticamente significativa [ $F(4,1022)=10.365, p<.001$ ]. Estes resultados vão no sentido de confirmar a hipótese que previa que "*O grupo etário contribui para explicar variabilidade na percepção do suporte organizacional, apresentando os grupos de maior idade melhor percepção*".

Semelhante tendência por grupo etário se identifica nos hospitais A [ $F(4,223)=6.200, p<.001$ ] e C [ $F(4,633)=5.711, p=.001$ ]. No hospital B (lembramos que tem o mais elevado valor global de 'percepção de suporte organizacional') no grupo 50-59 anos verifica-se um decréscimo (3.03±.27) relativamente ao grupo anterior (3.17±.68), e voltam a subir no grupo seguinte (3.35±.43), mas a diferença não é significativa do ponto de vista estatístico.

No que se refere à 'percepção do suporte organizacional' e 'tempo na organização', verifica-se que o valor médio mais elevado encontra-se no grupo que está na organização há 30 ou mais anos (3.11±.63). Segue-se o grupo que está na organização há mais de 1 e menos de 5 anos (2.63±.69). O valor mais baixo é apresentado pelo grupo que está na organização há mais de 20 e menos de 25 anos (3.06±.55) e apresenta igual valor de média o grupo que está na organização há mais de 25 e menos de 30 anos (3.06±.69). A diferença entre a percepção nos diferentes grupos é estatisticamente significativa [ $F(8,1018)=7.813, p=.001$ ]. Os resultados vão, assim, no sentido da hipótese que predizia que "*O tempo na organização contribui para explicar variabilidade na percepção do suporte organizacional, apresentando os grupos com mais tempo melhor percepção*". No hospital A o grupo que apresenta valores médios mais elevados é o grupo que está na organização há 25-29 anos (3.42±.93). No hospital C o grupo que apresenta valores médios mais elevados é o grupo que está na organização há 35 e mais anos (3.18±.58). No hospital B o grupo que apresenta valores médios mais elevados é o grupo que está na organização há 20-24 anos (3.72±.44).

Relativamente à 'percepção do suporte organizacional' e 'tempo na profissão', verifica-se que o valor médio mais elevado encontra-se no grupo que está na profissão há 30 ou mais anos (3.14±.51). Segue-se o grupo que está na profissão há menos de 1 ano (3.11±.49). O valor mais baixo é apresentado pelo grupo que está na profissão há mais de 5 e menos de 10 anos (2.62±.66). A diferença entre a percepção nos diferentes grupos revelou-se estatisticamente significativa [ $F(8,1018)=7.752, p<.001$ ]. Os resultados vão, assim, no sentido de confirmar a hipótese H3 que predizia que "*O tempo na profissão contribui para explicar variabilidade na percepção do suporte organizacional, apresentando os grupos com mais tempo melhor percepção*". No hospital A o grupo que apresenta valores médios mais elevados é o grupo que está na profissão há 30-34 anos (3.50±.52) e o que apresenta valores mais baixos é o grupo que está na profissão há 10-14 anos (2.47±.69). A diferença entre os grupos é estatisticamente significativa [ $F(7,220)=4.924, p<.001$ ]. No hospital B, apresenta valores médios

mais elevados o grupo que está na profissão há mais de 25 e menos de 29 anos ( $3.15 \pm .65$ ) e valores mais baixos o grupo que está na profissão há mais de 5 e menos de 10 anos ( $2.80 \pm .54$ ), não sendo estatisticamente significativa a diferença. No hospital C o grupo que apresenta valores médios mais elevados é o que está na profissão há mais de 35 anos ( $3.18 \pm .54$ ) e valores mais baixos o que está na profissão há mais de 5 e menos de 10 anos ( $2.54 \pm .70$ ), sendo a diferença entre os grupos estatisticamente significativa [ $F(8,629) = 5.280; p < .001$ ].

Quanto à 'categoria profissional', verifica-se que os nível I apresentam níveis mais elevados de percepção do suporte organizacional ( $2.83 \pm .65$ ), do que os enfermeiros graduados ( $2.80 \pm .68$ ). Os enfermeiros especialistas apresentam a melhor percepção do suporte organizacional ( $2.86 \pm .65$ ). Contudo, a análise estatística da diferença não se revelou significativa, o que contraria a hipótese H4 – *Os enfermeiros especialistas percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros graduados e estes percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros de nível I*.

As enfermeiras manifestaram mais elevada percepção do suporte organizacional ( $2.85 \pm .64$ ), do que os enfermeiros ( $2.72 \pm .72$ ), revelando-se esta diferença estatisticamente significativa [ $t(1025) = -2.65, p = .008$ ]. Esta situação, de melhor percepção do suporte organizacional por parte das enfermeiras, verificou-se em qualquer das instituições. Os resultados foram assim no sentido da hipótese formulada “*As enfermeiras percebem melhor suporte organizacional que os enfermeiros*”.

## DISCUSSÃO

Os empregados constróem uma convicção geral relativa ao suporte que a organização lhes oferece através de uma variedade de referências que demonstram a apreciação das suas contribuições e a forma favorável ou desfavorável como a organização os tratou em diferentes circunstâncias (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

O facto das variáveis sócio-demográficas e profissionais estudadas explicarem pequena

percentagem da variância da percepção do suporte organizacional pode ser interpretado como forte indicativo da importância atribuída as variáveis de contexto. Assim, retrata-se fundamental que os hospitais desenvolvam técnicas que mostrem uma imagem sustentada da organização, desenvolvam uma cultura do local de trabalho e um sentido positivo da organização. Até porque, numa perspectiva de estrutura de troca social, os empregados que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem possivelmente uma obrigação de “recompensar” a organização em termos de comportamentos relacionados com o trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

Os colaboradores adoptam determinadas atitudes e comportamentos por sentirem orgulho em fazer parte da organização e encontram congruência entre os seus próprios valores e os valores da organização. Como referem O'Reilly e Chatman (1986), a ligação psicológica que vincula o indivíduo à organização pode assumir a forma de complacência ou troca, de desejo de afiliação e de congruência ou internalização.

Embora com um contexto genérico comum, por se tratar de hospitais SPA, há um contexto específico a cada instituição, que permite concluir de diferentes níveis de percepção de suporte organizacional, por parte dos enfermeiros.

Embora tratando-se de instituições com o mesmo modelo jurídico, há factores diferenciadores nas formas de gestão e pensamos, conseqüentemente na opinião dos colaboradores acerca do suporte organizacional. Confrontados com os resultados, diferentes níveis de percepção do suporte organizacional pelos colaboradores, os Conselhos de Administração apresentaram justificações de sentido diferente. Num dos hospitais foi-nos referido que “*acreditam bastante nas pessoas (...) apostam nas pessoas (...) estão a reorganizar o melhor (...) tem muito a ver com as características das pessoas (...)*. Já num outro hospital as referências foram no sentido de que “*existe ainda alguma rigidez na administração e gestão (...) não permite ter dinâmicas muito mais interactivas de ir de encontro às necessidades das pessoas. (...)*”

Pela reconhecida complexidade das organizações de saúde, pela variedade de agentes com natureza, nível e diferenciação distintos, pelo alvo das intervenções, pelas características específicas dos serviços que oferecem, e ainda pelas dificuldades de recursos, é possível que algumas questões relacionadas com a interacção da organização com os profissionais não seja suficientemente desenvolvida, ou até seja relegada para segundo plano.

Os resultados encontrados para a percepção do suporte organizacional por grupo etário, por tempo na profissão e por tempo na organização, revelaram-se estatisticamente significativos. Estas variáveis estão fortemente relacionadas entre si, particularmente as duas primeiras, donde não será rigoroso discutir a relevância estatística focalizando-se nalguma delas isoladamente. Acresce ainda que tempo na profissão determina alguma progressão na carreira. Concretamente a passagem da categoria de enfermeiro a a enfermeiro graduado ocorre por tempo de serviço.

Poderíamos pensar que os enfermeiros numa posição organizacional mais elevada, portanto numa categoria mais elevada na carreira, teriam experiências de trabalho mais positivase como tal é possível sentiriam melhor suporte organizacional, mas os resultados obtidos não permitem atribuir significado estatístico a este pressuposto.

As enfermeiras, relativamente aos enfermeiros, manifestaram mais elevada percepção do suporte organizacional, o que poderá estar relacionado, por um lado, com o facto das mulheres tenderem a se conformar mais e a ter expectativas mais baixas que os homens (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1999) e por outro lado, com os estereótipos sociais vinculados ao sexo feminino e à profissão de enfermagem.

À partida, a percepção do suporte organizacional pode ser perspectivada como estando associada aos responsáveis da organização que mais próximo estão dos trabalhadores e que com eles mais directamente contactam. Para muitos trabalhadores, o representante imediato da organização é o chefe. Assim, tais percepções podem ser facilitadas pelo relacionamento com o chefe.

Em síntese, considera-se que a questão das relações de trabalho constitui um dos problemas sociais centrais da sociedade actual, ocupando lugar de destaque em discursos políticos, mas vive-se a este respeito uma evolução paradoxal. Por um lado, enquanto as organizações sentem a necessidade de cooperação com os colaboradores na construção de soluções que melhorem o funcionamento e a capacidade de resposta das instituições, individualiza-se e dissolve-se a entidade colectiva e inviabiliza-se a anterior noção de carreira, pois a organização deixa de garantir emprego para toda a vida. Por outro lado, a partir dos anos 1990 tem-se em vista a optimização da produtividade do factor trabalho, a partir da capitalização dos sentimentos e das emoções das pessoas. Esta perspectiva considera que os indivíduos são percebidos como seres portadores de necessidades sociais e psicológicas e que a satisfação destas necessidades, através de estilos de gestão mais participativos e descentralizadores e do enriquecimento de tarefas, conduz ao empenhamento face aos valores e objectivos organizacionais.

Num momento em que se repensam estratégias para redireccionar reformas no sector de saúde, parece, então, importante que se preste atenção particular ao suporte organizacional oferecido aos colaboradores. *“É fútil tentar resolver com tecnologia ou estrutura um problema que é na realidade pessoal”* (Nick Zeniuk, Presidente da Interactive Learning Labs, citado por Goleman, 1999, p. 298). Desta forma, e num enquadramento que faz apelo a uma crescente co-responsabilização, motivação e empenhamento por parte de cada profissional de saúde, o suporte organizacional afigura-se como requisito fundamental para um empenhamento organizacional destes profissionais no contexto dos desafios e exigências inerentes à nova economia e à nova realidade hospitalar.

#### NOTA CONCLUSIVA

O presente estudo, foi desenvolvido com vista a avaliar a percepção do suporte organizacional de enfermeiros a trabalhar em hospitais do sector público administrativo, e a avaliar o papel de

algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais nessa percepção.

Tem vindo a ser uma das preocupações dominantes dos governos a de reformar os sistemas de saúde, de forma a torná-los mais eficientes.

Quando se analisou cada hospital separadamente, identificaram-se diferentes níveis de percepção do suporte organizacional, devendo considerar-se a sua natureza contextual.

Esta investigação deixa claro que no mesmo modelo de gestão hospitalar é possível desenvolver diferentes formas de relação entre a organização e os colaboradores, no sentido destes acreditando na existência de uma relação de troca social entre si e a organização criarem vínculos positivos. De facto, tendo como referência a teoria da reciprocidade social, os comportamentos dos empregados são influenciados pelas crenças sobre o quanto a organização valoriza a sua colaboração.

Em suma, este estudo procurou contribuir para o conhecimento da percepção dos enfermeiros acerca do suporte organizacional, o que numa perspectiva de troca social, é relevante num momento em que se discutem mudanças importantes no sector da saúde.

## REFERÊNCIAS

- Câmara, P. (1999). O perfil do homem trabalhador do séc. XXI. In J. Marques, P. Câmara & P. Martins (Eds.), *Novas perspectivas da gestão* (pp. 295-299). Lisboa: Pergaminho.
- Dunlop, D., & Martins, J. (1995). *An international assessment of health care financing – Lessons for developing countries*. Washington: The World Bank.
- 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., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Golden, C., Sawick, R., & Franzen, M. (1984). Test construction. In G. Goldstein & M. Herson (Eds.), *Handbook of psychological assessment* (pp. 19-37). New York: Pergamon Press
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Huber, J. (1982). Towards a sociotechnological theory of the womens movement. In R. Kahn-Hut, A. Daniels, & R. Colvard (Eds.), *Women and work: problems and prospects* (pp. 234-247). New York: Oxford University Press.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Nunes, F. (1994). As organizações de serviços de saúde. *Revista Portuguesa de Gestão, 3/4*, 5-28.
- OCDE. (1994). *The reform of health care – A review of seventeen OECD countries*. Paris: OECD.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reichers, A. (1986). Conflit and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 71*, 508-514.
- 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.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Shore, L., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGrawHill.
- Vala, J., Monteiro, B., Lima, L., & Caetano, A. (1994). *psicologia social das organizações. Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Vanderberg, R., & Self, R. (1993). Assessing newcomers changing commitments to the organizations during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology, 78*, 557-568.
- Yoon, J., & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations, 52*, 923-945.

## RESUMO

O interesse por estudar factores organizacionais que perspectivem compreender a intensidade e estabilidade da dedicação do indivíduo à organização, baseia-se no pressuposto da existência de uma associação desses factores a variáveis consideradas importantes para o aumento da eficácia e da produtividade organizacional. Os empregados constroem uma convicção relativa ao comportamento da organização para consigo e numa perspectiva social da troca, quando percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem possivelmente uma obrigação de “recompensar” a organização.

O trabalho empírico centra-se na percepção de suporte organizacional de enfermeiros, analisando a relação entre algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais e essa percepção.

A amostra é constituída por 1027 enfermeiros de três unidades hospitalares do sector público administrativo. A ‘percepção do suporte organizacional’ apresenta, numa escala de 1 a 5, um valor médio de  $2.82 \pm 0.66$ , encontrando-se diferentes níveis nos três hospitais. Os enfermeiros com mais idade, com mais tempo na profissão e com mais tempo na instituição revelam melhor percepção de suporte organizacional. As enfermeiras percebem melhor suporte que os enfermeiros. Entre as categorias profissionais não se encontrou diferença estatisticamente significativa na percepção do suporte organizacional.

*Palavras-chave:* Enfermeiros, Hospitais, Percepção do suporte organizacional.

## ABSTRACT

The interest for studying organizational factors that aim to understand the strength and stability of the individual's attachment to the organization is based on the assumption of the existence is an association of these factors to the variables considered important to organizational efficiency and productivity. Employees create a conviction related to the behavior of the organization towards them. In a social perspective of the exchange, employees who perceive a high level of organizational support may feel an obligation “to reward” the organization.

This research centers in the perceived organizational support of nurses, and it analyses the relationship between demographic and professional variables and this perception.

The sample consists of 1027 nurses working in three hospital units, in the governance public sector. The perceived organizational support is in average  $2.82 \pm 0.66$  (in a 5 point scale).

Different levels of perceived organizational support were identified in the three hospitals. The older nurses who have been longer in the profession and in the institution disclose better perceived organizational support. Females nurses perceive better organizational support than male nurses. No statistically significant difference was found, among the professional categories.

*Key words:* Hospitals, Nurses, Perceived organizational support.