

Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986)

Joana Vieira dos Santos
Gabriela Gonçalves
Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Resumo

A Percepção de Suporte Organizacional foi definida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) como o conjunto das crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Os mesmos autores estruturaram uma escala de suporte organizacional, com o intuito de avaliar as convicções dos activos humanos relativamente ao suporte dado pela organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

O objectivo deste estudo foi contribuir para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, (1986), através da versão constituída por 8 itens. Esta escala foi criada com o objectivo de avaliar as convicções dos colaboradores sobre o suporte dado pela organização.

A amostra final total é constituída por 635 activos humanos de instituições de ensino superior públicas portuguesas.

Foi possível identificar uma solução factorial composta por dois factores, componente afectiva e uma componente cognitiva. As análises de consistência interna revelam valores aceitáveis, pelo que as medidas fornecidas pela versão portuguesa podem ser consideradas fidedignas.

Palavras-chave: Percepção de suporte organizacional, Validação portuguesa.

Abstract

The Perceived Organizational Support was defined by Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa (1986) as the belief that individuals have that their organization value their contribution and are concerned about their well-being. The same authors have structured an organizational support scale,

A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Joana Vieira dos Santos, Universidade do Algarve; Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia; Campus de Gambelas; 8005-139 Faro; E-mail: jcsantos@ualg.pt

in order to assess employees beliefs about the support given by the organization (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

The purpose of this study was to contribute to the Portuguese adaptation of Perceived Organizational Support Scale of Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa (1986) by version consisting of 8 items. This scale was created in order to assess employees' beliefs about the support given by the organization.

The final total sample has 635 employees of Portuguese public universities.

It was possible to identify a factor solution composed of two factors, affective component and a cognitive component. Analyses of internal consistency showed acceptable values, so that measures provided by the Portuguese version can be considered reliable.

Palavras-chave: Perceived organizational support, Validation Portuguese.

Introdução

A Percepção de Suporte Organizacional refere-se às crenças dos activos humanos acerca dos valores da organização e em que medida a mesma se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Este conceito contempla as crenças e as expectativas do indivíduo acerca do reconhecimento atribuído pela organização ao seu esforço de trabalho.

Os pressupostos deste construto conduzem-no à teoria da troca social de Levinson (1965), a qual considera que os indivíduos tendem a ver a organização como uma entidade viva, porque tem a responsabilidade pelos comportamentos dos funcionários e exerce poder sobre os trabalhadores individuais. Assim, os indivíduos desenvolvem uma Percepção de Suporte Organizacional para responder às suas necessidades sócioemocionais. Se a percepção de suporte social, por parte dos amigos, satisfaz as necessidades socioemocionais nas relações interpessoais, então a Percepção de Suporte Organizacional permite satisfazer as necessidades socioemocionais no local de trabalho, como o respeito e a aprovação (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998).

A Percepção de Suporte Organizacional parece exercer influência nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores (Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009). As consequências de uma Percepção de Suporte Organizacional positiva podem ser verificadas a vários níveis, nomeadamente, num aumento do empenhamento organizacional (Allen, 1992; Bell, Mengur, & Stefani, 2004; O'Driscoll & Randall, 1999; Shore & Wayne, 1993), num aumento dos sentimentos de confiança (Rego & Souto, 2002), em níveis mais elevados de satisfação profissional e de bem-estar no trabalho (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Stamper & Johlke, 2003) e tendem ainda a melhorar o desempenho (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998).

Paralelamente, os estudos evidenciam que baixos níveis de Percepção de Suporte Organizacional aumentam sintomas de *burnout* e stresse (Cropanzano, Howes, Grandley, & Toth, 1997), promovem o absentismo e aumentam as intenções de saída (Shanock & Eisenberger, 2006). Com estas conclusões concordantes entre estudos, o suporte organizacional tem vindo a ser aceite como um factor decisivo para o aumento da eficácia organizacional (Yoon & Lim, 1999).

No que concerne aos antecedentes da Percepção de Suporte Organizacional, alguns autores apontam para a influência decisiva dos contratos psicológicos estabelecidos (Aselage & Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Suazo, 2009) ou do tipo de cultura organizacional (Berson,

Oreg, & Dvir, 2009). Estudos recentes apontam que a Percepção de Suporte Organizacional pode ainda moderar a relação entre o marketing interno e a satisfação no trabalho (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006).

Uma grande maioria dos estudos em torno desta temática recorre à Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger e colegas (1986). A escala, originalmente constituída por trinta e seis itens, procura retratar que os funcionários mostram um padrão consistente de percepção da organização, de acordo com o reconhecimento dos seus contributos, e, seguidamente, vai tratá-los favoravelmente ou desfavoravelmente em diferentes circunstâncias.

As análises factoriais desenvolvidas à escala da escala de Percepção de Suporte Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), com colaboradores de diversas profissões e organizações, garantiram a sua unidimensionalidade, tanto na sua versão original de trinta e seis itens, como em posteriores versões mais reduzidas, desde dezassete a oito itens (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1999; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 19937). Parece que os funcionários acreditam que a organização tem uma orientação geral positiva ou negativa para com os que nela exercem funções. As análises de fidelidade do instrumento têm reiterado o valor de alfa de Cronbach, obtido no estudo original, de 0.800 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Dada a pertinência referida do conceito, e a ampla aceitação da escala de Eisenberger et al. (1986), o principal objectivo do estudo consistiu em contribuir para a validação desta escala, de Percepção de Suporte Organizacional, para a população portuguesa. A versão em análise é a de oito itens, a utilização desta versão é recomendada por Roadhes e Eisenberger (2002), os quais encorajam o seu uso devido ao bom nível de consistência interna garantido.

Método

Amostra

A amostra total final (respondentes de um total de 800 contactados) é constituída por 635 participantes, funcionários (docentes e não docentes) de Instituições de Ensino Superior Público portuguesas (*vide* Tabela 1). A amostra final considera os participantes que responderam ao questionário (*vide* Anexo 1), na íntegra, sem deixar qualquer questão em branco, todos restantes foram excluídos.

A amostra é predominantemente feminina ($n=375$; 59.0%) e a nacionalidade da maior parte dos inquiridos é portuguesa ($n=629$; 99.0%). As idades dos inquiridos variam desde os vinte e três até aos sessenta e quatro anos, sendo a média de idades de 39.77 ($SD=9.13$).

No que respeita às habilitações académicas, há um maior número de participantes com formação superior, ou seja, licenciados ($n=201$; 31.7%), mestres ($n=204$; 32.1%) ou com doutoramento ($n=169$; 26.5%).

Os participantes são funcionários docentes ($n=416$; 65.5%) e não docentes ($n=196$; 30.9%) de instituições de ensino superior públicas, do subsistema universitário ($n=424$; 6.8%) e do subsistema politécnico ($n=205$; 32.3%).

Tabela 1
Características sócio-demográficas e profissionais da amostra (n=635)

		n	%
Género	Masculino	260	41.0
	Feminino	375	59.0
Nacionalidade	Portuguesa	629	99.0
	Espanhola	3	0.5
	Brasileira	2	0.3
	Escocesa	1	0.2
Habilitações Académicas	1º Ciclo	1	0.2
	2º Ciclo	1	0.2
	3º Ciclo	7	1.1
	Ensino Secundário	45	7.1
	Bacharelato	7	1.1
	Licenciatura	201	31.7
	Mestrado	204	32.1
	Doutoramento	169	26.5
Subsistema	Universitário	424	66.8
	Politécnico	205	32.3
	Não Identificado	6	0.9
Funcionário	Docente	416	65.5
	Não Docente	196	30.9
	Não Identificado	23	3.6

Instrumento

A Percepção de Suporte Organizacional é afectada por diversos aspectos de apoio ao activo humano, os quais influenciam as suas opiniões quanto às razões dessa relação. Partindo deste pressuposto, Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) estruturaram uma escala de suporte organizacional, com o intuito de avaliar as convicções dos activos humanos relativamente ao suporte da organização. Esta percepção resulta de acções realizadas pela organização, em diferentes contextos, e que poderão beneficiar ou prejudicar o colaborador. Nestas acções estão incluídos aspectos relativos à apreciação do esforço extra, à consideração das opiniões dos outros, às preocupações da organização com pagamento justo e com o enriquecimento do trabalho.

A escala em análise resulta de estudos posteriores do autor, os quais (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997) permitiram chegar a uma versão reduzida do instrumento, neste caso apenas com oito itens. Os itens têm resposta numa escala de 7 pontos (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente). Há a registar quatro itens invertidos (itens 2, 3, 5 e 7).

A escala foi inicialmente traduzida de inglês para português, sendo posteriormente traduzida de português para inglês. Esta última tradução foi realizada por dois ingleses, residentes em Portugal. As versões (original e retraduzidas) foram, seguidamente, comparadas, corrigidas e adequadas, através dos contributos dos investigadores, dos tradutores e ainda de três especialistas da área científica, até ter-se atingido o grau de satisfação (Fortin, 2003). A partir desta versão da escala foi realizado um pré-teste junto de 98 participantes, activos humanos de instituições escolares públicas, de outros graus de ensino (Básico: $n=52$; Secundário $n=48$ profissionais). A realização do pré-teste teve como objectivo identificar frases que justifiquem uma modificação da redacção. Simultaneamente, procurou-se verificar a estrutura da escala numa amostra de um contexto distinto dos estudos originais, neste caso o contexto escolar.

Procedimento

A recolha de informação foi realizada *online*, de modo a minimizar os efeitos da desejabilidade social nas repostas, e ainda para garantir um maior número de respostas, já que desta forma o participante acede ao questionário com uma maior autonomia. A clareza na apresentação do questionário *online* foi testada junto quinze activos humanos de instituições de ensino superior público (8 docentes; 7 não docentes), os quais responderam ao questionário e deram algumas sugestões (i.e., forma de apresentação dos itens da escala). Estes participantes não foram incluídos na amostra final.

Tendo-se obtido dos reitores e presidentes das instituições de Ensino Superior, o questionário esteve acessível, através de um endereço electrónico, de Março a Setembro de 2009. Aquando do acesso dos participantes ao endereço electrónico era mostrada uma breve descrição do estudo e informação relativa à duração de resposta e garantia da confidencialidade e anonimato. Em seguida, era solicitado o preenchimento de campos destinados à recolha de informação sociodemográfica dos respondentes. Numa secção seguinte apareciam os itens da escala e respectivas opções de resposta.

Apresentação de resultados

A versão original (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), com uma amostra de 361 participantes de nove instituições de serviços, públicas e privadas, revelou a presença de uma única componente principal, a explicar aproximadamente 48% da variância total das respostas. Com o objectivo de testar esta estrutura na versão portuguesa da escala realizámos uma análise confirmatória, a qual revelou valores de ajustamento insatisfatórios ($\chi^2=642.00$; $\chi^2/df=31.11$; $CFI=0.782$; $GFI=0.747$; $AGFI=0.545$; $RMR=0.433$; $RMSEA=0.222$). A fraca adequação da escala sugere que a estrutura possa desviar-se da original.

Com o objectivo de perceber a estrutura emergente realizou-se uma análise exploratória. O índice de *KMO* apresentou um valor de 0.875, verificando-se ainda a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de *Bartlett*=2853.52; $p=0.000$). A análise das componentes principais, considerando o método *Kaiser* para a determinação dos factores a reter (cf. Pestana & Gageiro, 2005), com recurso à rotação *varimax*, permitiu observar dois factores, os quais explicam 72% da variância dos resultados obtidos¹.

Na Figura 1 podemos verificar que a primeira componente é definida por quatro itens, associados à *percepção afectiva do suporte organizacional*, e a segunda componente observada refere-se aos restantes quatro itens que fazem referência à *percepção cognitiva*. O primeiro factor é constituído pelos itens um, quatro, seis e oito e explica 54.06% da variância dos resultados (valor próprio de 4.33). O segundo factor, integra os itens dois, três, cinco e sete, explica 18.70% da variância e tem valor próprio de 1.49.

Alguns autores referem (cf. Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Zampetakis, Beldekos, & Moustakis, 2008) que activo humano desenvolve elevados níveis de suporte organizacional quando considera que a organização se preocupa com o seu bem-estar e satisfação e quando valoriza os seus contributos e esforços. Deste modo, no primeiro modelo testado confirmatoriamente sugere-se uma eventual distinção entre uma dimensão afectiva e uma dimensão cognitiva, o qual revelou um bom ajustamento. Em seguida, testou-se um modelo bifactorial ortogonal, não encontrando um ajustamento adequado. Por último, devido à diferença encontrada, entre a solução unifactorial original e a indicação exploratória de dois factores, testou-se um modelo constituído pela existência de um factor geral de segunda ordem e dois factores correlacionados de primeira ordem, o qual não apresentou um ajustamento adequado (*vide* Tabela 2).

¹ Com a amostra de 98 participantes do pré-teste, realizou-se uma primeira análise factorial exploratória (*KMO*=0.814; Teste de *Bartlett*: $\chi^2=441.21$; $p=0.000$), a qual sugeriu igualmente a existência de dois factores a explicarem aproximadamente 75% da variância total. O primeiro factor é constituído pelos itens 1, 4, 6 e 8, com valores próprios de 2.73 e uma variância de 34.17%. O segundo factor é formado pelos itens 2, 3, 5 e 7, com valores próprios de 3.25 e uma variância explicada de 40.56%.

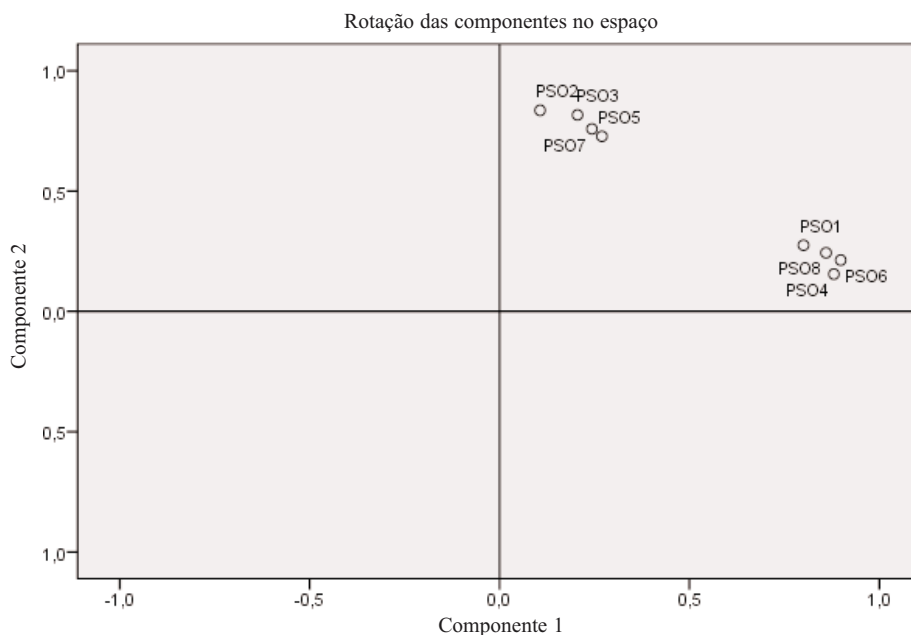


Figura 1. Componentes principais da escala de Percepção de Suporte Organizacional: coeficientes de saturação dos itens no componente extraído (extração das componentes principais, seguida de rotação *varimax*)

Tabela 2

Medidas da qualidade de ajustamento para os diferentes modelos factoriais testados para a escala de Percepção de Suporte Organizacional

Modelo	Número de factores	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
1	2 Factores correlacionados	66.35 ($p=0.000$)	19	3.49	0.983	0.975	0.953	0.111	0.063
2	2 Factores ortogonais	224.61 ($p=0.000$)	20	11.23	0.928	0.928	0.875	0.650	0.127
3	2 Factores 1ª ordem e 1 factor geral	66.35 ($p=0.000$)	19	3.49	0.983	0.975	0.952	0.111	0.063

Nota. CFI=Comparative Fit Index; GFI=Goodness-of-fit Index; AGFI=Adjusted Goodness-of-fit Index; RMR=Root mean residual; RMSEA=root mean square error of approximation.

O primeiro modelo testado (Tabela 2; Figura 2) apresenta um qui-quadrado de 66.35 e 19 graus de liberdade, o que traduz num CMIN/DF de 3.5, o que constitui um dos indicadores de um bom ajustamento (Fan, Thompson, & Wang, 1999). Os valores de *CFI* e *GFI* são próximos do valor 1, traduzindo um bom ajustamento (Hu & Bentler, 1998). O valor de *RMSEA* é próximo de 0.06 o que pode constituir indicador de um bom ajustamento (Fan, Thompson, & Wang, 1999).

A solução encontrada no modelo dois constitui o melhor modelo confirmatório encontrado e traduz a mesma dimensão factorial já identificada na análise factorial exploratória. Assim, parece que na nossa amostra a percepção de suporte organizacional tem duas perspectivas, uma afectiva e outra de índole cognitiva.

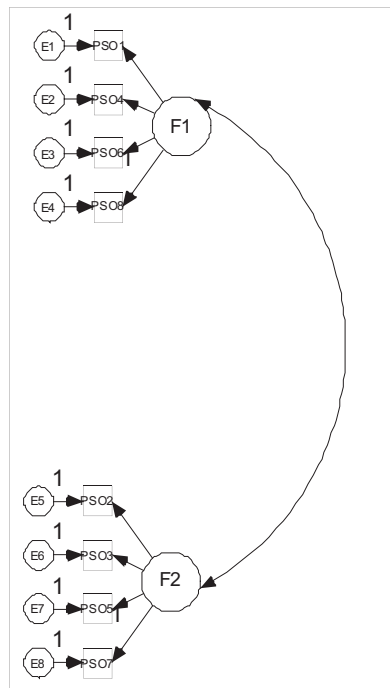


Figura 2. Modelo factorial adaptado para a escala de Percepção de Suporte Organizacional

A consistência interna da escala² revelou um alfa de 0.874. No estudo original da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), na versão de oito itens, a consistência interna era de 0.970 e na revisão Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997) de 0.900.

De modo a retratar a solução factorial adaptada realizou-se uma nova análise da consistência interna, por factor, o primeiro apresenta um alfa de Cronbach de 0.911, enquanto o segundo tem um alfa de Cronbach de 0.826. O primeiro factor identifica uma percepção de suporte organizacional de valorização afectiva do activo humano (cf. item 4: A instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar). O segundo factor denota uma percepção de preocupação cognitiva com o colaborador (cf. item 2: A instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional).

Discussão e conclusão

No presente estudo foi nosso objectivo validar uma versão portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) e ainda verificar as suas características psicométricas.

Em primeiro lugar, a estrutura factorial da versão portuguesa parece distinguir-se da unidimensionalidade reiterada pelos autores (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Roadhes & Eisenberger, 2002). Os mesmos apontam que os

² O alfa obtido através do pré-teste realizado indicou uma boa validade facial, com um valor de 0.755.

colaboradores desenvolvem uma perspectiva global do quanto a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar. Tal como na vida quotidiana, a Percepção de Suporte Organizacional aumenta em função do sentido de aceitação e pertença afectiva (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). As recompensas, materiais (i.e., remuneração; enriquecimento de função) ou simbólicas (i.e., elogio), para terem reflexo positivo na Percepção de Suporte Organizacional dependem exactamente da percepção de sinceridade na doação.

A escala de Percepção de Suporte Organizacional apresenta resultados promissores, no entanto, alguns autores consideram que não totalmente adequados às acções e práticas organizacionais (Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999). Estes apontam para a necessidade de identificação de indicadores mais objectivos, o que aumentaria a precisão e a validade das avaliações de suporte, sem enviesar as concepções teóricas de Eisenberger e colegas (1986).

O presente estudo permitiu identificar uma solução factorial de dois factores, uma componente afectiva e uma componente cognitiva. Se numa primeira instância é um resultado controverso, uma vez que se distingue do original, a análise aos contributos teóricos do construto permite esclarecimentos determinantes. Assim, a Percepção de Suporte Organizacional é definida como uma mudança social que resulta das relações entre o colaborador e a organização que o emprega (Baranik, Roling, & Eby, 2009). A bidimensionalidade encontrada pode estar a retratar adequadamente a percepção dos indivíduos, a qual contempla duas dimensões, tal como definido teoricamente pelos autores. No caso dos funcionários das instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas parece haver diferença entre o pensamento sobre a valorização do seu contributo para a instituição (dimensão cognitiva ou informacional) e a percepção da preocupação sentida por parte da instituição para consigo (dimensão afectiva ou emocional). Curiosamente, também uma adaptação para o Brasil (Siqueira, 1995), embora não tenha sido a versão reduzida, mostrou uma estrutura factorial distinta da original, no caso de três factores (informacional, emocional e instrumental). Assim, este constitui um primeiro esforço para que a análise à Percepção de Suporte Organizacional possa ser mais estudada em contexto português. O seu contributo positivo no comportamento e nas atitudes dos profissionais activos tem sido, sistematicamente, reiterado em diferentes estudos (e.g., Dawley, Andrews, & Bucklem, 2008).

Em termos futuros, seria interessante que se garantisse uma maior heterogeneidade da amostra a profissões variadas, com vista a garantir a transversalidade desejada. Esta investigação contemplou os contributos dos activos humanos das instituições de Ensino Superior públicas portuguesas, pelo que a bidimensionalidade registada pode dever-se à especificidade da amostra.

Em segundo lugar, as análises de consistência interna, por dimensão, revelaram-se próximas do valor identificado pelos autores (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), e por estudos subsequentes (Hekman, Steensma, Bigley, & Herefors, 2009), podendo assim considerar-se fidedignas as medidas fornecidas pela versão portuguesa.

Em síntese, um dos elementos-chave para alcançar a qualidade no serviço garantido pelas organizações é o desempenho dos activos humanos. Hekman e colegas (2009) constataram, com profissionais de diferentes áreas (i.e., médicos, enfermeiros, advogados e professores), que o desempenho profissional dos indivíduos é positivamente influenciado pela percepção que detêm do suporte da organização. Assim, conhecer a Percepção de Suporte Organizacional dos activos humanos pode ser uma ferramenta muito útil para e nas instituições. Este constitui um primeiro esforço de adaptação de um instrumento amplamente aceite e utilizado, no entanto, são necessários mais estudos, até para esclarecer questões que agora se levantam...

Anexo 1*Escala de Percepção de Suporte Organizacional*

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

Referências

- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40, 357-367.
- 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, 288-297.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2009). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, in press.
- Bell, S. J., Mengur, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational in and costumer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112-126.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2009). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 74-781.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandley, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159-180.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklem, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247. doi: 10.1108/01437730810861290.

- 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*(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods and model specification on structural equation modelling fit indexes. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal, 6*, 56-83.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: LusoCiência.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Herefors, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal, 52*(3), 506-526.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Psychology Methods, 3*, 424-453.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*, 370-390.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology, 84*, 467-483.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards and employees job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An international review, 48*, 197-209.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea, 3*(2), 29-51.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. M. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and sales person in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational perception. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(2), 244-262.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas, 44*(3), 30-43.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years research. *Journal of Business Research, 62*, 1027-1030.
- Roadhes, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors fell supported: Relations with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 89-95.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 637-643.
- 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.
- Siqueira, M. M. (1995). *Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo (Tese de doutoramento)*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 569-588.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 24*(1-2), 136-160.
- Yoon, J., & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations, 52*, 923-945.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2008). "Day-to-pay" entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organizational support. *European Management Journal, 26*(4), 247-261.