

**2025**

**DOMINGAS PAULO  
QUILULO**

**O IMPACTO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL  
AFETIVO NA RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR  
SUBJETIVO**



2025

**DOMINGAS PAULO  
QUILULO**

**O IMPACTO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL  
AFETIVO NA RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE  
SUPORTE ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR  
SUBJETIVO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes Sequeira, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.



Dedico esta dissertação ao meu amado esposo, Reginaldo. Pela paciência nos meus dias mais difíceis, pelo apoio incondicional e constante que nunca me deixou desistir. Obrigada por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava. Esta conquista é mais tua do que minha.

Com todo o meu amor e gratidão.



## **agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda a sabedoria, força e inspiração. Sem a sua graça e direção, esta caminhada não teria sido possível. Ao meu querido marido, Reginaldo, meu companheiro, obrigada por todo o amor, paciência e incentivo ao longo deste percurso, estiveste sempre ao meu lado, me orientando e ajudando mesmo tendo a sua dissertação para escrever, nos momentos mais desafiadores sempre estiveste disponível para me apoiar, por isso sou grata.

Ao meu cunhado Vladimir por apostar em mim e ter-me dado a oportunidade de fazer o mestrado financiando não só, o do meu marido, mas o meu também a minha eterna gratidão. Aos meus pais e irmãos, que sempre me encorajaram a seguir em frente, mesmo à distância. Obrigada pelo amor, pelas orações e pelo apoio.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes, expresso a minha sincera gratidão pela orientação, dedicação e confiança no meu trabalho. A sua sabedoria e disponibilidade foram fundamentais para a realização desta dissertação.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta etapa da minha vida, o meu muito obrigada.



**palavras-chave**

Percepção de Suporte Organizacional, Bem-Estar Subjetivo, Compromisso Organizacional Afetivo.

**resumo**

O bem-estar dos colaboradores é uma preocupação crescente nas organizações, dado o impacto significativo que exerce na produtividade, na satisfação e na retenção de talentos. A percepção de suporte organizacional surge como um elemento principal nesse contexto, representando o reconhecimento, por parte dos colaboradores, de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Essa percepção tem o potencial de fortalecer laços emocionais e melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Neste cenário, o compromisso organizacional afetivo destaca-se como uma dimensão importante, que representa a ligação emocional do colaborador com a organização, sendo associado a comportamentos positivos, como maior dedicação e permanência na organização. O compromisso organizacional afetivo é, frequentemente, influenciado pelas práticas e políticas organizacionais que promovem suporte e valorização do colaborador. Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo. O presente estudo assumiu uma metodologia com abordagem quantitativa, de natureza hipotético-dedutiva, contando com uma amostra de 225 participantes. Os resultados obtidos confirmaram as quatro hipóteses de estudo e verificou-se o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo. Este estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos através dos quais a percepção de suporte organizacional influencia o bem-estar subjetivo dos colaboradores, evidenciando o papel mediador do compromisso organizacional afetivo nesta relação. Este contributo é particularmente relevante ao considerar o compromisso organizacional afetivo não apenas como uma variável de ligação entre colaborador e organização, mas como um elemento mediador essencial na promoção do bem-estar subjetivo.



**keywords**

Perception of Organizational Support, Subjective Well-Being, Affective Organizational Commitment

**abstract**

Employee well-being is a growing concern in organizations, given its significant impact on productivity, satisfaction, and talent retention. The perception of organizational support emerges as a key element in this context, representing employees' recognition that the organization values their contributions and cares about their well-being. This perception has the potential to strengthen emotional ties and improve work-life balance. In this scenario, affective organizational commitment stands out as an important dimension, representing the employee's emotional connection with the organization, and is associated with positive behaviors, such as greater dedication and permanence in the organization. Affective organizational commitment is often influenced by organizational practices and policies that promote employee support and appreciation. Thus, the general objective of this study was to analyze the mediating role of affective organizational commitment in the relationship between the perception of organizational support and subjective well-being. The present study adopted a quantitative methodology, of a hypothetical-deductive nature, with a sample of 225 participants. The results obtained confirmed the four study hypotheses and the mediating role of affective organizational commitment in the relationship between perception of organizational support and subjective well-being was verified. This study contributes to deepening the knowledge about the mechanisms by which the perception of organizational support influences the subjective well-being of employees, highlighting the mediating role of affective organizational commitment in this relationship. This contribution is particularly relevant when considering affective organizational commitment not only as a linking variable between employee and organization, but as an essential mediating element in promoting subjective well-being.



## Índice

|                                                                                                                              |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Índice de Tabelas.....                                                                                                       | viii |
| Índice de Figuras .....                                                                                                      | x    |
| Lista de Abreviaturas .....                                                                                                  | xi   |
| 1. Introdução.....                                                                                                           | 1    |
| 2. Revisão de Literatura .....                                                                                               | 4    |
| 2.1. Percepção de Suporte Organizacional.....                                                                                | 4    |
| 2.1.1. Antecedentes e Consequentes da PSO .....                                                                              | 8    |
| 2.2. Bem-Estar Subjetivo .....                                                                                               | 9    |
| 2.2.1. Antecedentes e Consequentes do Bem-Estar Subjetivo.....                                                               | 12   |
| 2.3. Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Bem-Estar Subjetivo .....                                       | 14   |
| 2.4. Compromisso Organizacional Afetivo.....                                                                                 | 15   |
| 2.4.1. Antecedentes e Consequentes do Compromisso Organizacional Afetivo .....                                               | 19   |
| 2.5. Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo .....                        | 20   |
| 2.6. Relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e o Bem-Estar Subjetivo.....                                         | 22   |
| 2.7. Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional, o Compromisso Organizacional Afetivo e o Bem-Estar Subjetivo ..... | 23   |
| 3. Modelo de Investigação .....                                                                                              | 26   |
| 4. Metodologia .....                                                                                                         | 27   |
| 4.1. Delineamento do Estudo .....                                                                                            | 27   |
| 4.2. Instrumentos de Medida .....                                                                                            | 27   |
| 4.2.1. Escala da Percepção do Suporte Organizacional .....                                                                   | 27   |
| 4.2.2. Escala do Compromisso Organizacional Afetivo .....                                                                    | 27   |
| 4.2.3. Escala do Bem-Estar Subjetivo .....                                                                                   | 28   |
| 4.3. Procedimentos .....                                                                                                     | 28   |
| 4.4. Caracterização da Amostra.....                                                                                          | 29   |
| 5. Apresentação e Análise dos Dados .....                                                                                    | 32   |
| 5.1. Validade .....                                                                                                          | 32   |
| 5.1.1. Escala de Percepção de Suporte Organizacional.....                                                                    | 32   |
| 5.1.2. Escala de Bem-Estar Subjetivo .....                                                                                   | 33   |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.3. Escala de Compromisso Organizacional Afetivo .....                           | 34 |
| 5.2. Fiabilidade .....                                                              | 35 |
| 5.2.1. Análise de Fiabilidade da escala de Perceção de Suporte Organizacional ..... | 35 |
| 5.2.2. Análise de Fiabilidade da Escala de Bem-Estar Subjetivo .....                | 36 |
| 5.2.3. Análise de Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo ..... | 37 |
| 5.3. Sensibilidade e Normalidade .....                                              | 38 |
| 5.4. Análise Descritiva .....                                                       | 38 |
| 5.4.1. Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas .....                     | 38 |
| 5.4.2. Análise Descritiva das Variáveis centrais do estudo .....                    | 40 |
| 5.5. Análise de Correlações .....                                                   | 40 |
| 5.6. Análise Test-T .....                                                           | 42 |
| 5.7. ANOVA One-way .....                                                            | 43 |
| 5.7.1. Análise de Variância por Idade .....                                         | 43 |
| 5.7.2. Análise de Variância por Habilitações Literárias .....                       | 44 |
| 5.7.3. Análise de Variância por Nacionalidades .....                                | 44 |
| 5.7.4. Análise de Variância por Tipo de Organização .....                           | 45 |
| 5.7.5. Análise de Variância por Modalidade de Trabalho .....                        | 46 |
| 5.7.6. Análise de Variância por Antiguidade .....                                   | 47 |
| 5.8. Testes de Hipóteses .....                                                      | 47 |
| 6. Discussão .....                                                                  | 58 |
| 7. Conclusão .....                                                                  | 62 |
| 7.1. Conclusões .....                                                               | 62 |
| 7.2. Implicações Teóricas e Práticas .....                                          | 62 |
| 7.3. Limitações do Estudo e Propostas de Investigações Futuras .....                | 64 |
| 8. Referências bibliográficas .....                                                 | 66 |
| Anexo .....                                                                         | 77 |
| Anexo A – Questionário .....                                                        | 77 |
| Anexo B – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala PSO .....                 | 83 |
| Anexo C – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala BES .....                 | 84 |
| Anexo D – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala COA .....                 | 84 |
| Anexo E – Análise de Correlações .....                                              | 85 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Anexo F – Teste das amostras independentes - Género ..... | 85  |
| Anexo G – ANOVA - Idade .....                             | 86  |
| Anexo H – ANOVA – Habilitações Literárias .....           | 87  |
| Anexo I – ANOVA - Nacionalidades .....                    | 89  |
| Anexo J – ANOVA – Tipo de Organização .....               | 91  |
| Anexo K – ANOVA - Modalidade de Trabalho.....             | 93  |
| Anexo L – ANOVA - Antiguidade.....                        | 95  |
| Anexo M – Output do Modelo 4 – H4 (1ª mediação) .....     | 97  |
| Anexo N – Output do Modelo 4 – H4 (2ª mediação) .....     | 100 |
| Anexo O – Output do Modelo 4 – H4 (3ª mediação) .....     | 103 |

## Índice de Tabelas

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 Teorias do Bem-Estar .....                                                | 12 |
| Tabela 2 Fatores Determinantes do Bem-Estar Subjetivo .....                        | 13 |
| Tabela 3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....                           | 29 |
| Tabela 4 Habilitações Literárias.....                                              | 30 |
| Tabela 5 Características Laborais .....                                            | 30 |
| Tabela 6 Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Percepção de Suporte Organizacional .....   | 32 |
| Tabela 7 Matriz de componente rotativa - Percepção de Suporte Organizacional ..... | 32 |
| Tabela 8 Análise Fatorial Confirmatória - PSO .....                                | 33 |
| Tabela 9 Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Bem-Estar Subjetivo .....                   | 33 |
| Tabela 10 Matriz de componente – Bem-Estar Subjetivo.....                          | 34 |
| Tabela 11 Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Compromisso Organizacional Afetivo.....    | 34 |
| Tabela 12 Estatísticas de confiabilidade - PSO.....                                | 35 |
| Tabela 13 Estatísticas de confiabilidade – BES .....                               | 36 |
| Tabela 14 Estatísticas de confiabilidade – COA.....                                | 37 |
| Tabela 15 Assimetria e Curtose .....                                               | 38 |
| Tabela 16 Estatísticas Descritivas – Sociodemográficas .....                       | 39 |
| Tabela 17 Estatísticas Descritivas – PSO, BES e COA .....                          | 40 |
| Tabela 18 Estatísticas de grupo – Género .....                                     | 42 |
| Tabela 19 Resumo do modelo – H1 .....                                              | 48 |
| Tabela 20 ANOVA – H1 .....                                                         | 48 |
| Tabela 21 Coeficientes – H1 .....                                                  | 49 |
| Tabela 22 Resumo do modelo – H1 .....                                              | 49 |
| Tabela 23 ANOVA – H1 .....                                                         | 49 |
| Tabela 24 Coeficientes – H1 .....                                                  | 50 |
| Tabela 25 Resumo do modelo – H1 .....                                              | 50 |
| Tabela 26 ANOVA – H1 .....                                                         | 50 |
| Tabela 27 Coeficientes – H1 .....                                                  | 51 |
| Tabela 28 Resumo do modelo – H2 .....                                              | 51 |
| Tabela 29 ANOVA – H2.....                                                          | 52 |
| Tabela 30 Coeficientes – H2 .....                                                  | 52 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Tabela 31 Resumo do modelo – H2 ..... | 52 |
| Tabela 32 ANOVA – H2.....             | 53 |
| Tabela 33 Coeficientes – H2 .....     | 53 |
| Tabela 34 Resumo do modelo – H2 ..... | 54 |
| Tabela 35 ANOVA – H2.....             | 54 |
| Tabela 36 Coeficientes – H2 .....     | 54 |
| Tabela 37 Resumo do modelo – H3 ..... | 55 |
| Tabela 38 ANOVA – H3.....             | 55 |
| Tabela 39 Coeficientes – H3 .....     | 55 |

## **Índice de Figuras**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1 Modelo de investigação ..... | 26 |
|---------------------------------------|----|

### **Lista de Abreviaturas**

BES - Bem-Estar Subjetivo.

CA - Compromisso Afetivo.

COA - Compromisso Organizacional Afetivo

PSO - Percepção de Suporte Organizacional.

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, o bem-estar subjetivo tem ganhado atenção crescente na literatura organizacional, não apenas como um indicador de satisfação individual, mas também como um reflexo da qualidade das relações entre colaboradores e organizações. Essa relevância surge do impacto que o bem-estar subjetivo pode ter no desempenho, produtividade e retenção de talentos (Diener, 1984; Ryff, 1989). Contudo, os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, como a crescente competitividade, o avanço da tecnologia e a necessidade de equilibrar as exigências organizacionais com as necessidades individuais, levam os investigadores a explorar os fatores que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Muchlish, 2020; Sun, 2019). Entre esses fatores, destaca-se a percepção de suporte organizacional (PSO), definida como a forma como os colaboradores percebem que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). A PSO não apenas influencia as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, mas também atua como um mecanismo fundamental na satisfação das necessidades socioemocionais e no fortalecimento da ligação entre o colaborador e a organização (Kurtessis et al., 2017). Estudos mostram que a PSO contribui para a satisfação no trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e até mesmo para a autoestima baseada na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

O compromisso organizacional, e especificamente a sua componente afetiva, emerge como uma variável que reflete a ligação emocional do colaborador com a organização, baseada na identificação com os seus valores e objetivos (Meyer & Allen, 1991). Além disso, é amplamente reconhecido que o compromisso organizacional afetivo desempenha um papel mediador em diversos processos organizacionais, reforçando os laços entre os colaboradores e as organizações, promovendo o bem-estar e reduzindo intenções de saída (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). O impacto positivo da PSO e do compromisso organizacional afetivo no bem-estar subjetivo é bem documentado na literatura (Muchlish, 2020; Sun, 2019). Em particular, é necessário explorar como o compromisso organizacional afetivo pode atuar como uma ponte que conecta a percepção de suporte organizacional ao bem-estar subjetivo dos colaboradores. Essa abordagem é essencial para compreender de forma mais abrangente os mecanismos subjacentes às relações organizacionais e para informar políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Estudos recentes reforçam a importância do suporte organizacional para a saúde mental e emocional dos trabalhadores, destacando a sua associação com fatores como redução do *burnout* e aumento da satisfação no

trabalho (Caesens et al., 2016; Shore et al., 2018). Por outro lado, estudos também indicam que o compromisso organizacional afetivo pode ser influenciado pela PSO e atuar como um elo mediador entre a percepção de suporte organizacional e os resultados psicológicos dos colaboradores (Mahmoud et al., 2021; Sulea et al., 2015). Contudo, permanecem lacunas no entendimento dos processos subjacentes a essa mediação, especialmente no que diz respeito a possíveis diferenças em função de variáveis sociodemográficas, como idade, gênero, nacionalidade e modalidade de trabalho. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo.

Com base nesse contexto, esta investigação procura explorar a questão principal: em que medida o compromisso afetivo medeia a relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo? Para aprofundar essa análise, são consideradas as seguintes sub-questões de investigação: (1) Qual é a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo? (2) Qual é a relação entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso afetivo? (3) Qual é a relação entre o compromisso afetivo e o bem-estar subjetivo? (4) Existem diferenças estatisticamente significativas no modelo em análise em função de variáveis sociodemográficas, como idade, gênero, nacionalidade e modalidade de trabalho?

Dessa forma, os objetivos específicos deste estudo são: examinar a influência da percepção de suporte organizacional no bem-estar subjetivo; investigar como o compromisso afetivo varia em função da percepção do suporte organizacional; analisar se o compromisso afetivo atua como uma variável mediadora na relação entre suporte organizacional e bem-estar subjetivo; analisar se existem diferenças estatisticamente significativas no modelo em análise, consoante as variáveis sociodemográficas em estudo (idade, gênero, nacionalidade e modalidade de trabalho).

Este estudo busca contribuir para a literatura recente ao integrar autores clássicos, como Eisenberger et al. (1986) e Meyer e Allen (1991), com autores contemporâneos que discutem a relevância do suporte organizacional e do compromisso afetivo em cenários pós-2020, como Caesens et al. (2020) e Sulea et al. (2022).

Procura ainda contribuir para reforçar teorias importantes, como a *Job Demands-Resources* e a Teoria das Trocas Sociais. Assim, ao identificar o papel mediador do compromisso afetivo e explorar variáveis sociodemográficas, esta investigação oferece insights teóricos e práticos para a promoção de ambientes de trabalho de altos níveis de compromisso e mais saudáveis.

A estrutura desta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, onde se aborda a problemática, as questões de investigação, os objetivos e outros aspetos relevantes. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, explorando os conceitos, os antecedentes e outros pontos significativos associados a cada variável. No terceiro capítulo, é apresentado o modelo de investigação, incluindo as hipóteses formuladas. No quarto capítulo, detalha-se a metodologia de investigação, abrangendo a descrição da amostra e dos instrumentos que foram utilizados para a recolha de dados e os procedimentos seguidos. O quinto capítulo é reservado à apresentação dos resultados da investigação, por conseguinte no sexto capítulo discutiram-se os respetivos resultados encontrados e para finalizar no sétimo capítulo apresenta-se as conclusões mais relevantes, as implicações teóricas e práticas do estudo, bem como expõe-se as principais limitações e propostas para estudos futuros.

O presente trabalho encerra com a apresentação das referências bibliográficas e os anexos de suporte aos resultados encontrados.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Percepção de Suporte Organizacional**

As pessoas representam o principal recurso de uma empresa, e as organizações que melhor gerem o seu capital humano, ao investir nos colaboradores, incentivar o autodesenvolvimento e criando ambientes de aprendizagem, tendem a alcançar maior sucesso. No entanto, a globalização económica trouxe desafios como falências, reestruturações, fusões e despedimentos, fatores que diminuem o entusiasmo dos colaboradores e aumentam a desconfiança relativamente à organização. Assim, torna-se essencial manter uma relação positiva com os colaboradores para motivá-los a dedicar-se à organização, aumentando, consequentemente, o desempenho organizacional (Sun, 2019).

De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), sentir-se valorizado pela organização pode proporcionar benefícios como reconhecimento, respeito, remuneração, promoção, acesso a informações e outros recursos necessários para desempenhar melhor as suas funções, a norma de reciprocidade permite que colaboradores e empregadores alinhem estas orientações distintas, promovendo um equilíbrio de interesses. Luo (2020) observa que a relação entre o colaborador e a organização é um elemento fundamental na gestão de recursos humanos. Dada a rápida transformação do mercado atual, compreender essa relação tornou-se um desafio relevante para os gestores, que procuram alinhar interesses e melhorar o envolvimento dos colaboradores.

Zhou et al. (2023) relatam sobre a importância de estar bem informado sobre as questões organizacionais, aliada ao reconhecimento do papel de cada colaborador como um membro essencial para o sucesso da organização, contribui para o desenvolvimento de uma ligação emocional e de sentimentos de valor próprio em relação à organização. Esta ligação emocional fomenta um maior nível de identificação organizacional. Nesse contexto, os colaboradores que percebem a organização como sendo solidária tendem a integrar a pertença organizacional na sua identidade social. Além disso, em culturas que valorizam o coletivismo vertical, estas identidades baseadas em relações têm maior destaque na explicação dos efeitos relacionados com a percepção de suporte organizacional. Segundo Al-Taie e Khattak (2024), a percepção de suporte organizacional é considerada um recurso laboral essencial oferecido pela organização aos seus colaboradores, uma vez que contribui para satisfazer necessidades como autoestima, afiliação, aprovação e apoio emocional.

A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) pode ser definida como a avaliação subjetiva dos colaboradores sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e demonstra preocupação com o seu bem-estar (Aselage & Eisenberger, 2003; Shore & Wayne, 1993). Essa percepção é influenciada pela tendência dos colaboradores de personificar as organizações e está diretamente ligada à Teoria Geral do Suporte Organizacional, que sugere que um maior suporte percebido gera nos indivíduos um senso de obrigação para retribuir a organização (Aselage & Eisenberger, 2003). Além disso, a frequência, a sinceridade e a intensidade das ações da organização influenciam a forma como os colaboradores interpretam essas práticas como reconhecimento e recompensa pelo seu esforço (Eisenberger et al., 1986, 1990; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997; Biswas & Bhatnagar, 2013; Garcia et al., 2021).

A Teoria da Troca Social, procura compreender a motivação dos colaboradores que é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais, pois essa teoria considera as motivações dos colaboradores dentro do contexto das obrigações mútuas entre eles e a organização. Essa abordagem ao comportamento organizacional valoriza a importância das trocas recíprocas entre colaboradores e empregadores, incentivando-os a realizar atividades específicas que beneficiam ambas as partes (Ahmed et al., 2015). Conforme Hngoi et al. (2023), a percepção de suporte organizacional fortalece nos colaboradores o sentido de obrigação para contribuir para os objetivos da organização, aumenta o seu compromisso emocional e cria a expectativa de que o seu desempenho será reconhecido e recompensado. Esta percepção é desenvolvida com base na avaliação individual de cada colaborador sobre o nível de compromisso da organização em oferecer benefícios, sejam eles tangíveis ou intangíveis. A percepção de suporte organizacional está associada a resultados comportamentais positivos, como uma melhoria no desempenho, tanto dentro como fora das funções habituais, e uma redução de comportamentos de afastamento, como absentismo e pedidos de demissão.

Já de acordo com a Teoria do Suporte Organizacional, os colaboradores formam crenças gerais sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Essas crenças ajudam a avaliar a disposição da organização em recompensar um maior esforço de trabalho e em atender às necessidades socioemocionais dos colaboradores (Luo, 2020).

A percepção de suporte organizacional é fortemente influenciada pela interpretação dos colaboradores sobre as intenções da organização relativamente ao tratamento que recebem, seja ele positivo ou negativo, ou seja, essa percepção de suporte organizacional se baseia na favorabilidade

do histórico de tratamento dos colaboradores pela organização. A PSO dá origem a troca social onde os colaboradores passam a sentir a obrigação de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos, na expectativa de que os esforços dedicados resultem em maiores recompensas. Além disso, a PSO satisfaz necessidades socioemocionais, o que aumenta o sentimento de identificação e compromisso com a organização, o desejo de colaborar para o sucesso organizacional e promove um maior bem-estar subjetivo (Kurtessis et al., 2017). Segundo Luo (2020) “*Perceived organizational support describes an employee’s perception of the importance the organization places on his contribution and the existence of him.*” (p. 809)

Segundo Levinson (1965), embora as organizações não tenham personalidade ou intenções próprias, os colaboradores tendem a atribuir-lhes características humanas (personificação), interpretando as ações dos indivíduos como representações da organização como um todo. Essa tendência de personificação ocorre, em parte, devido à continuidade das políticas e normas organizacionais, que moldam os comportamentos e estabelecem papéis, bem como pela responsabilidade legal e moral que a organização assume pelas ações dos seus agentes.

Esta visão de uma organização “com intenção” é também a base da Teoria do Suporte Organizacional, segundo a qual os colaboradores formam percepções sobre o nível de suporte organizacional como uma maneira de interpretar o tratamento que recebem e de prever o tratamento futuro. Para os colaboradores, a PSO atende a necessidades socioemocionais fundamentais, como a de aprovação e suporte emocional, e funciona como um incentivo para retribuírem à organização com maior empenho, prevendo benefícios mútuos (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2019).

De acordo com Safy-Godineau et al. (2021), a percepção de suporte organizacional é uma abordagem que procura compreender melhor os comportamentos humanos no contexto organizacional, particularmente as razões pelas quais os colaboradores desenvolvem um compromisso emocional com a organização. Este conceito baseia-se nas relações de troca que ocorrem no ambiente organizacional, onde a norma de reciprocidade desempenha um papel central. A relação de troca é analisada tendo em conta os recursos disponibilizados pela organização, sejam eles materiais (como condições de trabalho, informações e instruções adequadas, formação, remuneração, e oportunidades de carreira) ou imateriais (como capacidade de escuta, suporte, qualidade das relações entre líder e colaborador, reconhecimento das contribuições e preocupação com o bem-estar dos colaboradores). Quanto maior for a percepção do colaborador de que a

organização contribui de forma significativa para a sua qualidade de vida no trabalho, proporcionando-lhe recursos valiosos tanto para o seu bem-estar como para o alcance dos seus objetivos profissionais, maior será a sua predisposição para retribuir adotando atitudes e comportamentos que favoreçam o desempenho organizacional.

Conforme Mascarenhas et al. (2022), a percepção de suporte organizacional é construída com base na frequência, intensidade e genuinidade das manifestações da organização, como o reconhecimento, elogios, recompensas materiais e sociais em troca do empenho dos colaboradores. Esta percepção positiva reforça as expectativas e o envolvimento emocional dos trabalhadores com a organização, incentivando-os a alcançar os objetivos organizacionais. Níveis elevados de percepção de suporte organizacional promovem uma orientação mais positiva dos colaboradores em relação à organização, melhoram o ambiente de trabalho, aumentam a satisfação no trabalho e potenciam os resultados organizacionais. De acordo o princípio da reciprocidade, os colaboradores que se sentem apoiados não só auxiliam os colegas, como também têm aumento no seu nível de satisfação profissional e no seu compromisso com a organização. Isto, por sua vez, reduz o absentismo e a intenção de saída, além de favorecer um melhor desempenho no trabalho.

A investigação demonstra que a relação positiva entre a PSO e as condições de trabalho favoráveis é significativamente mais intensa quando estas condições são vistas como iniciativas voluntárias da organização, e não impostas por fatores externos. Além disso, a PSO está ligada a práticas de recursos humanos, como segurança no trabalho, autonomia, formação, participação na tomada de decisões e oportunidades de recompensa e promoção. Assim, práticas de recursos humanos percebidas como ações intencionais da organização tendem a aumentar a PSO, conforme a Teoria da Troca social, que afirma que ao receber um favor, o destinatário sente-se obrigado a retribuir (Eisenberger et al., 1986; Ghani & Hussin, 2009).

De acordo com Li et al. (2022), a percepção de suporte organizacional transmite aos colaboradores a segurança de que a organização estará presente para lhes fornecer o suporte necessário, especialmente em situações de stress, demonstrando solidariedade em momentos difíceis. Este conceito envolve o reconhecimento de que a organização valoriza o bem-estar profissional e as necessidades pessoais dos seus trabalhadores, considerando as suas contribuições para o sucesso organizacional e criando um ambiente de apoio. Além disso, a percepção de suporte organizacional também se reflete na confiança mútua, onde os colaboradores sentem que a

organização confia neles para desempenharem as suas funções, o que leva a retribuírem com desempenho elevado e lealdade.

De acordo com Jeong e Kim (2022), quando os membros de uma organização percebem que o seu esforço é valorizado e que a organização se preocupa genuinamente com eles, começam a desenvolver uma apreciação pela organização, confiando nela e sentindo uma obrigação moral de retribuir com esforços correspondentes e lealdade. Este reconhecimento incentiva comportamentos e atitudes positivas que resultam em benefícios para a organização. Para alcançar os objetivos organizacionais, é essencial induzir atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores, sendo a percepção de suporte organizacional um fator determinante para moldar essas atitudes e comportamentos.

### **2.1.1. Antecedentes e Consequentes da PSO**

Os antecedentes da percepção de suporte organizacional (PSO) podem ser organizados em três categorias principais: justiça organizacional, suporte do supervisor, recompensas e condições de trabalho, com algumas variações conforme destacado por diferentes autores.

A justiça organizacional abrange a percepção de equidade nos processos de decisão e distribuição de recursos, incluindo justiça processual, distributiva e interação respeitosa e informativa (Ahmed & Nawaz, 2015). Este fator é essencial, pois a percepção de justiça comunica aos colaboradores que a organização valoriza o seu bem-estar, fortalecendo assim a PSO (Hongvichit, 2015). Adicionalmente, uma política organizacional justa e transparente é fundamental para evitar percepções de favoritismo e reduzir comportamentos políticos, que tendem a minar a confiança dos colaboradores na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

O suporte do supervisor é outro antecedente relevante, uma vez que os supervisores, vistos como agentes da organização, refletem as suas atitudes relativamente aos colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002). O apoio do supervisor, incluindo orientação, reconhecimento e comunicação de feedback à gestão superior, ajuda a aumentar a PSO ao demonstrar que a organização valoriza o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Muchlish, 2020). Recompensas e condições de trabalho representam práticas que indicam valorização e respeito pela contribuição dos colaboradores. Isso inclui remuneração, promoções, segurança no emprego, autonomia e oportunidades de desenvolvimento e formação, as quais promovem um ambiente de crescimento e confiança (Rhoades & Eisenberger, 2002). Condições de trabalho favoráveis, como um ambiente físico adequado e recursos necessários para a execução das tarefas, reforçam a percepção de suporte

organizacional ao demonstrar o cuidado com o bem-estar dos colaboradores. Quando essas práticas são percebidas como ações voluntárias e intencionais da organização, a PSO é significativamente fortalecida (Hongvichit, 2015). Por outro lado, fatores estressores, como carga excessiva de trabalho e conflitos de papéis, podem reduzir a PSO se vistos como evitáveis pela organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Em suma, a combinação de uma gestão justa, suporte direto dos supervisores e um ambiente que valorize a contribuição dos colaboradores cria uma PSO positiva, que pode promover maior compromisso e desempenho organizacional.

Em termos de comportamentos no trabalho, a PSO incentiva comportamentos de cidadania organizacional, incluindo ações voluntárias que beneficiam a organização e os colegas, como ajudar outros colaboradores e proteger a organização de riscos. Estes comportamentos extrafuncionais são facilitados pelo sentimento de retribuição que a PSO desperta nos colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, a PSO reduz comportamentos negativos, como o absentismo, a rotatividade e o comportamento de retirada, promovendo, assim, uma maior presença e pontualidade dos colaboradores (Sun, 2019).

No que diz respeito ao desempenho organizacional, a PSO contribui para o aumento do desempenho em tarefas atribuídas e em atividades que vão além das responsabilidades formais. Este impacto positivo no desempenho estende-se também ao relacionamento interpessoal, à adaptação profissional e ao envolvimento em atividades inovadoras e de segurança (Rhoades & Eisenberger, 2002). A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, ajudando a organização a atingir os seus objetivos ao promover comportamentos construtivos e produtivos (Sun, 2019).

## **2.2. Bem-Estar Subjetivo**

O Bem-Estar Subjetivo (BES) tem-se tornado um tema de crescente relevância para as organizações, considerando a sua influência direta na produtividade, *engagement* e satisfação dos colaboradores. Estudos recentes apontam que níveis elevados de BES estão associados a um ambiente de trabalho mais saudável, onde os colaboradores apresentam maior motivação, resiliência e compromisso com os objetivos organizacionais (Luo, 2020; Kurtessis et al., 2017). Num cenário pós-pandêmico, em que as empresas enfrentam desafios relacionados com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a adaptação ao trabalho híbrido, promover o BES

deixou de ser uma opção para se tornar uma estratégia essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

De acordo com Diener (1984), o bem-estar subjetivo, frequentemente associado à satisfação com a vida, consiste numa avaliação individual e pessoal sobre o que constitui uma vida satisfatória. Este conceito não é recente, podendo ser traçado até civilizações antigas, apesar do aumento do interesse nos últimos cem anos. A ideia de felicidade, neste contexto, é entendida como a satisfação equilibrada entre os desejos e as metas pessoais, e a sua análise insere-se no domínio do bem-estar subjetivo, enfatizando a relação com o conceito de satisfação (Diener, 1984).

Este campo apresenta três características centrais. Em primeiro lugar, é intrinsecamente subjetivo, uma vez que se fundamenta na experiência individual. Em segundo lugar, o bem-estar subjetivo centra-se em indicadores positivos, diferenciando-se de muitas medidas de saúde mental que se concentram sobretudo na ausência de aspetos negativos. Contudo, a forma como os fatores positivos e negativos se inter-relacionam permanece uma questão em aberto. Por fim, os estudos tendem a avaliar a vida como um todo, privilegiando uma análise global em vez de se limitarem a domínios específicos, ainda que possam incluir estas dimensões mais restritas na investigação (Diener, 1984).

Bücker et al. (2018) relatam que o bem-estar subjetivo se refere à forma como as pessoas avaliam as suas vidas, sendo definido como o estado global de bem-estar subjetivo de um indivíduo. Este conceito amplo divide-se habitualmente em dois componentes. O bem-estar afetivo reflete a presença de emoções agradáveis, como sentimentos de felicidade, e a ausência de emoções desagradáveis, como o humor depressivo. Já o bem-estar cognitivo refere-se a uma avaliação global cognitiva da satisfação com a vida, abrangendo tanto a satisfação geral com a vida como a satisfação em domínios específicos, como a satisfação no trabalho ou no casamento. Além disso, sugere-se que três facetas do bem-estar subjetivo – satisfação com a vida, emoções positivas e emoções negativas – sejam medidas separadamente, uma vez que, por exemplo, a presença de emoções positivas não implica necessariamente a ausência de emoções negativas.

Conforme Luhmann et al. (2012), as emoções negativas tendem a desencadear comportamentos de evitamento, enquanto as emoções positivas promovem comportamentos de aproximação. Já os estados de humor, embora não direcionados a objetos específicos, influenciam igualmente o comportamento das pessoas, funcionando como um sistema de monitorização em tempo real do progresso em relação aos seus objetivos. Em contraste, alterações no bem-estar cognitivo tendem

a ser menos automáticas, pois este componente reflete avaliações conscientes das pessoas sobre a sua vida como um todo.

Okun et al. (1984), Diener et al. (2015) e Gao et al. (2022) partilham dessa mesma perspectiva, considerando que o bem-estar subjetivo é entendido como as avaliações que os indivíduos fazem das suas próprias vidas, refletindo o grau em que as suas análises cognitivas e reações emocionais indicam que as suas vidas são desejáveis e estão a decorrer de forma satisfatória, ao longo de um contínuo positivo-negativo.

Segundo Gao et al. (2022), ao nível individual, o bem-estar subjetivo é um elemento essencial da saúde mental e da qualidade de vida. No contexto interpessoal, contribui para fortalecer as relações e promover a harmonia nas interações. Por sua vez, no âmbito social, apoia a adaptação ao meio e serve como um indicador relevante de harmonia social. Por estas razões, o bem-estar subjetivo tem sido amplamente investigado por sociólogos e psicólogos.

A felicidade é frequentemente conceptualizada em termos de bem-estar subjetivo, que abrange três componentes: satisfação com a vida, emoções positivas e emoções negativas. O bem-estar afetivo inclui tanto as emoções positivas, que dizem respeito à frequência e intensidade de experiências emocionais agradáveis (como sentir interesse, alegria ou atenção, bem como estados gerais de humor positivos), como as emoções negativas, relacionadas com a frequência e intensidade de experiências desagradáveis (como sentir medo, raiva ou tristeza, além de estados gerais de humor negativos). Apesar de os componentes do bem-estar subjetivo estarem correlacionados, são distintos do ponto de vista conceptual e empírico. Por exemplo, grandes eventos na vida tendem a ter efeitos mais duradouros sobre o bem-estar cognitivo do que sobre o bem-estar afetivo. Além disso, embora ambos os componentes estejam associados a traços de personalidade, como extroversão e neuroticismo, as correlações são geralmente mais fortes no caso do bem-estar afetivo. Por outro lado, o bem-estar cognitivo mostra-se mais fortemente relacionado com circunstâncias da vida, como rendimento, estado profissional ou estado civil. Ainda segundo os autores, todos os componentes do bem-estar subjetivo podem ser considerados relativamente estáveis ao longo do tempo e consistentes em diferentes contextos, como no trabalho ou na vida familiar. No entanto, também podem apresentar flutuações diárias ou momentâneas, sendo este fenómeno descrito como um bem-estar subjetivo de natureza momentânea ou transitória. Por fim, os estudos que exploraram a ideia de felicidade revelam que esta é menos consistentemente definida e medida do que o bem-estar subjetivo. Quando as pessoas referem que levam uma "vida

feliz", geralmente fazem uma avaliação ampla da sua vida como um todo, indicando a dimensão cognitiva do bem-estar (Liang et al., 2020; Buecker et al., 2023).

Além disso, as teorias sobre bem-estar dividem-se em cinco abordagens principais: a Teoria do Hedonismo, a Teoria do Desejo, a Teoria da Felicidade Autêntica, a Teoria Eudaimónica e a Teoria da Lista Objetiva. Cada uma dessas teorias apresenta uma compreensão distinta do bem-estar, mas também enfrenta limitações teóricas, conforme ilustrado na tabela 1.

**Tabela 1**

*Teorias do Bem-Estar*

| Teoria                         | Compreensão do Bem-Estar                                                                                                                                 | Limitação Teórica                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoria Hedonista               | Define o bem-estar como prazer, sendo este determinado pelo equilíbrio entre experiências agradáveis e desagradáveis.                                    | As diferenças individuais nos níveis de alegria são demasiado grandes, dificultando a comparabilidade horizontal entre indivíduos.                                                            |
| Teoria do Desejo               | Baseia-se na satisfação obtida pela comparação entre as condições de vida reais e as esperadas.                                                          | As expectativas das pessoas são amplas e podem não ter qualquer relação com a felicidade, tornando difícil concluir que a satisfação com expectativas é felicidade.                           |
| Teoria da Felicidade Autêntica | Define o bem-estar como uma compreensão completa e autónoma das condições de vida, incluindo hedonismo, satisfação global com a vida e estado emocional. | É amplamente utilizada em investigação sobre turismo, mas não inclui uma medida emocional da satisfação com a vida. O momento e intervalo da medição afetam significativamente os resultados. |
| Teoria Eudaimónica             | Enfatiza o autodesenvolvimento e a autorrealização, englobando caráter moral e capacidade de vida.                                                       | Foca-se excessivamente no indivíduo, dificultando a reflexão sobre os interesses de grupos ou da sociedade como um todo. Falta uma ferramenta de medição amplamente aceite.                   |
| Teoria da Lista Objetiva       | Integra elementos das teorias anteriores, afirmando que a felicidade provém de uma série de elementos, como saúde, família, riqueza e relações sociais.  | Falta uma base filosófica unificada, ignorando a questão fundamental: "o que é felicidade?".                                                                                                  |

Fonte: Adaptado de Liang et al. (2020, p.4)

### 2.2.1. Antecedentes e Consequentes do Bem-Estar Subjetivo

De acordo com Drakulić (2012), os antecedentes do bem-estar subjetivo incluem respostas emocionais, satisfação com a vida e avaliações cognitivas. Entre os fatores que exercem uma influência significativa estão a juventude, a saúde, a educação, o rendimento e as relações sociais.

Estes fatores refletem a interação complexa entre os conceitos hedonistas e eudaimônicos de felicidade e realização. Já Liang e Shen (2016), acrescentam fatores como boa saúde, estado civil, satisfação com a vida, prática de exercício físico e a expectativa de aumento nos preços de consumo.

Por sua vez, Azizan e Mahmud (2018) destacam fatores de personalidade, como neuroticismo, extroversão e autoestima, bem como aspetos relacionados com saúde, religião e atributos socioeconómicos, como rendimento, situação financeira e condição de emprego. Estes fatores exercem uma influência significativa sobre a felicidade e a satisfação com a vida dos indivíduos.

De acordo com Das et al. (2020), os fatores que influenciam a orientação pessoal, a realização, o envolvimento, as avaliações e as emoções são considerados determinantes do bem-estar subjetivo. Estudos de saúde pública tendem a enfatizar como condições de saúde específicas afetam o bem-estar subjetivo, enquanto estudos de psicologia focam-se em como os traços de personalidade influenciam o bem-estar subjetivo. A partir da revisão dos determinantes identificados, os autores agruparam os fatores em sete categorias amplas como pode ser observado na tabela 2.

**Tabela 2**

*Fatores Determinantes do Bem-Estar Subjetivo*

| <b>Categoria de Fatores</b> | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demografia Básica           | Gênero, idade e raça/etnia.                                                                                                                                                                                                                  |
| Status Socioeconómico       | Rendimento, educação, emprego, estrutura familiar e status de imigração.                                                                                                                                                                     |
| Saúde e Funcionamento       | Saúde geral ou autoavaliada, doenças, deficiência física e mental, obesidade, privação de sono e atividade física.                                                                                                                           |
| Personalidade               | Os cinco grandes traços de personalidade e traços mais específicos, como autoeficácia, otimismo e autoestima.                                                                                                                                |
| Apoio Social                | Número de contactos, qualidade desses contactos, amigos, família, satisfação com a família, satisfação social e discriminação.                                                                                                               |
| Religião e Cultura          | Conceção de bem-estar subjetivo, formulação de padrões de comparação, religiosidade e visitas a lugares de culto (mesquita, templo, sinagoga, etc.).                                                                                         |
| Geografia e Infraestrutura  | Condições a diferentes níveis de desagregação, incluindo nação, região, comunidade (cidade, vila ou paróquia), bairro e casa, e acesso a infraestruturas como alimentação, água, saneamento, transporte, áreas verdes, lazer e ecossistemas. |

Fonte: Elaboração própria

Orsini et al. (2024) realizaram uma avaliação empírica dos antecedentes do bem-estar subjetivo no trabalho para colaboradores franceses com contrato permanentes. Identificaram elementos distintos que influenciam o bem-estar subjetivo no trabalho, como cultura organizacional, dissonância no trabalho, relações com colegas, realizações, desenvolvimento profissional, relações com superiores, status, carga de trabalho, benefícios, feedback, espaço de trabalho, diversidade e salário. Além disso, encontraram antecedentes específicos para os três componentes do bem-estar subjetivo no trabalho: realizações e relações com superiores e colegas para emoções positivas no trabalho; dissonância no trabalho e carga de trabalho para emoções negativas no trabalho; e cultura organizacional e desenvolvimento profissional para satisfação com o trabalho. Numa investigação recente relacionada com o bem-estar subjetivo Mendoza-Ocasal et al. (2024) concluíram que a satisfação no trabalho é a variável com maior impacto.

De acordo com Diener et al. (2015), é importante medir o bem-estar subjetivo, uma vez que a pesquisa demonstra claramente que ele gera outros resultados desejados pelas pessoas, como saúde e longevidade, relações sociais, cidadania ativa e produtividade no trabalho. Trabalhadores felizes são mais produtivos e melhores cidadãos organizacionais, além de ganharem rendimentos mais elevados. Eles também têm uma maior probabilidade de permanecer na organização em comparação com trabalhadores infelizes. Além disso, a lealdade dos clientes tende a ser mais elevada quando os trabalhadores estão felizes. Dessa forma, não é surpreendente que organizações empresariais, nas quais os trabalhadores estão mais felizes, mais envolvidos e mais satisfeitos com o seu trabalho, sejam mais produtivas e vejam os preços das suas ações crescerem de forma mais rápida ao longo do tempo.

### **2.3. Relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Bem-Estar Subjetivo**

De acordo com Caesens et al. (2016), a perceção de suporte organizacional apresenta vantagens tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Para as organizações, a PSO está positivamente associada a atitudes e comportamentos favoráveis no trabalho, enquanto reduz atitudes e comportamentos prejudiciais. Baseando-se na Teoria da Troca Social e na norma de reciprocidade, a PSO cria nos colaboradores um sentimento de obrigação em retribuir o cuidado e a valorização da organização, desenvolvendo comportamentos benéficos para esta. Adicionalmente, a PSO beneficia os colaboradores ao melhorar o seu bem-estar subjetivo, tanto no

trabalho como fora dele, promovendo maior satisfação profissional e reduzindo tensões psicológicas (Bücker et al., 2018).

Kurtessis et al. (2017) destacam que a percepção de suporte organizacional (PSO) está associada às interpretações que os colaboradores fazem das intenções da organização em relação ao tratamento que recebem, seja ele positivo ou negativo. A PSO dá origem a uma relação de troca social, na qual os colaboradores se sentem motivados a contribuir para os objetivos da organização, com a expectativa de que os seus esforços sejam reconhecidos e recompensados. Para além disso, a PSO responde às necessidades socioemocionais dos colaboradores, fortalecendo o seu compromisso e identificação com a organização, ao mesmo tempo que promove o bem-estar subjetivo. Este suporte também contribui para a autoestima relacionada com a organização, a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Muchlish, 2020; Sun, 2019).

Setyoko et al. (2022) destacam a PSO como um preditor do bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a satisfação no trabalho e a autoeficácia. Segundo Deniz e Kocabaş (2024), o bem-estar subjetivo no trabalho resulta da interação entre características pessoais e o ambiente organizacional, sendo a PSO um fator determinante para promover este bem-estar. Estes autores sugerem ainda que a relação entre a PSO e o bem-estar subjetivo pode ser mediada por fatores como a percepção de suporte social por parte de colegas e supervisores, bem como pela satisfação no trabalho. A PSO não só melhora o desempenho organizacional ao promover atitudes e comportamentos positivos nos colaboradores, mas também desempenha um papel essencial na sustentação do bem-estar subjetivo, sendo este um indicador crítico da eficácia organizacional a longo prazo. Neste sentido, apresenta-se a primeira hipótese do presente estudo:

**H1:** A percepção de suporte organizacional tem um impacto positivo no bem-estar subjetivo.

## **2.4. Compromisso Organizacional Afetivo**

De acordo com Herrera e De Las Heras-Rosas (2021), o atual contexto organizacional exige uma mudança para um modelo de eficiência baseado no compromisso organizacional. Para tal, é necessário formar equipas altamente comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, direcionadas para o trabalho e para o alinhamento organizacional. A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nesse processo, ao valorizar condições de trabalho adequadas,

o bem-estar dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho, o que contribui para níveis elevados de compromisso organizacional.

Nos dias de hoje é amplamente reconhecido que o compromisso organizacional desempenha um papel fundamental na Gestão de Recursos Humanos. Diversos estudos destacam os benefícios para as organizações em contar com colaboradores leais e comprometidos, ao mesmo tempo em que reforçam a responsabilidade das organizações em criar e manter altos níveis de compromisso por meio de suas políticas e práticas. Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos tem evoluído gradualmente para se tornar uma abordagem voltada à gestão do compromisso (Bamberger & Meshoulam, 2000; Beer et al., 1984, 2015; Cappelli, 1999; Klein et al., 2020; Meyer, 2016; Van Rossenberg et al., 2018; Walton, 1985).

O conceito de compromisso foi inicialmente explorado em 1958 por Kelman, que sugeriu que os indivíduos são influenciados pelo contexto social em que estão inseridos, o que impacta diretamente os seus comportamentos. Nesse processo, as pessoas são levadas a ajustar as suas ações em relação a determinadas entidades, seja por conformidade às suas regras e normas ("*compliance*"), por identificação com essas entidades ("*identification*") ou pela internalização dos seus valores ("*internalization*") (Kelman, 1958, 1974).

Até a década de 1960, o compromisso não foi um tema amplamente estudado (Becker, 1960). No entanto, a partir desse período, passou a receber maior atenção e a ser analisado sob diferentes perspectivas, como social, económica, psicológica e comportamental (Klein et al., 2009). Isso resultou no aparecimento de duas abordagens distintas (Klein & Park, 2016), a unidimensional (Becker, 1960; Mowday et al., 1979, 1982) e a multidimensional (Gouldner, 1960; Meyer & Allen, 1991). Ainda assim, por muitos anos, o conceito foi tratado como unidimensional (Meyer et al., 1998) e permaneceu sem um consenso académico claro sobre a sua natureza (Allen, 2016; Klein & Park, 2016; Meyer, 2016). A seguir, apresentam-se as principais linhas de investigação que surgem em torno desse constructo, especificamente: a unidimensional (atitudinal/afetivo e comportamental), instrumental e multidimensional.

A abordagem unidimensional concentrava-se em analisar de forma isolada o vínculo entre os indivíduos e os empregadores (Klein & Park, 2016). De acordo com Becker (1960), o compromisso é entendido como a lealdade para com uma organização, baseada numa perspectiva calculativa, envolvendo a realização de "*side-bets*" durante o processo de decisão. Sob uma ótica comportamental, o indivíduo leva em conta os seus interesses pessoais e avalia a relação custo-

benefício sempre que precisa decidir se permanece ou não na organização. Conforme Oliveira e Honório (2020), o compromisso, sob uma perspectiva comportamental, é definido pelo modo como o indivíduo se vincula à organização e pela maneira como gere esse vínculo. Já na dimensão atitudinal, ele está associado à forma como os indivíduos constroem uma relação com a organização, baseada na congruência entre os seus valores pessoais e os valores organizacionais.

Nos anos 1970, surgiu uma segunda abordagem sobre o compromisso organizacional, desta vez numa perspectiva atitudinal, que teve um impacto significativo na literatura relacionada a esse constructo. Nessa abordagem, o compromisso é entendido como a maneira pela qual o indivíduo se identifica ou se conecta com o objeto de compromisso, criando um vínculo afetivo ou emocional com ele. Ainda foi argumentado que o compromisso é um construto fundamentado na ligação afetiva com a organização, seus objetivos e valores, que se desenvolve ao longo do tempo e se reflete no desejo de permanecer na organização, contribuindo para o alcance dos seus objetivos por meio das atitudes adotadas no cotidiano. Esse foi um dos primeiros modelos de referência a abordar o compromisso organizacional, baseado numa perspectiva unidimensional e atitudinal (Mowday et al., 1979, 1982).

A abordagem instrumental, também descrita como compromisso calculativo ou de continuidade, está alinhada à visão de Becker (1960) e que mais tarde foi ampliada por Meyer e Allen (1991). Nessa perspectiva, o compromisso baseia-se em fatores pragmáticos, como os custos associados à saída da organização, a falta de alternativas viáveis de emprego ou os benefícios percebidos em continuar. Essa dimensão reflete uma decisão racional, em que o colaborador calcula os prós e contras de permanecer na organização, vinculando-se mais por necessidade do que por escolha ou desejo emocional (Becker, 1960; Meyer e Allen, 1991; Rusbult e Farrell, 1983; Mathieu e Zajac, 1990).

Segundo Dinh Nguyen et al. (2020), desenvolver o compromisso afetivo dos colaboradores é essencial, pois este tipo de compromisso não só impulsiona o crescimento organizacional, como também aumenta a rentabilidade. Para isso, os colaboradores esperam participar no processo de tomada de decisão e receber suporte da organização nas suas tarefas. Quando lhes é negada a oportunidade de expressar os seus pensamentos e aspirações, o entusiasmo pelo trabalho diminui, reduzindo a produtividade laboral.

O compromisso organizacional é descrito por Al-Jabari e Ghazzawi (2019) como um processo espontâneo e orgânico que surge da associação do indivíduo com a organização. Este processo está

frequentemente ligado a diferentes níveis de compromisso, com antecedentes que dependem da percepção de lealdade do indivíduo. O compromisso dos colaboradores é fundamental, pois influencia diretamente o seu envolvimento na organização e contribui para a sua retenção. Os colaboradores comprometidos tendem a investir mais no seu trabalho, especialmente quando sentem que a organização apoia as suas necessidades psicológicas de segurança e suporte. Além disso, esse compromisso está frequentemente associado a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, que, por sua vez, pode ser um indicador de maior envolvimento.

Como salientado por Noor et al. (2018), o compromisso organizacional também influencia a intenção dos colaboradores de permanecer ou abandonar a organização. Nesse contexto, muitos estudos na área de liderança e organização têm explorado o compromisso organizacional, frequentemente utilizando o modelo de Allen e Meyer (1990).

Entre os anos 1980 e o início do século XXI, houve um aumento significativo no interesse pelo compromisso, com uma atenção maior voltada para o estudo de múltiplos objetos (Hollenbeck et al., 1989; Zaccaro & Dobbins, 1989) e a adoção de uma abordagem multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Dunham et al., 1994).

No que diz respeito à abordagem multidimensional, Gouldner (1960) enfatiza a existência de diferentes dimensões do compromisso organizacional. De acordo com o autor, essa abordagem está associada à integração cosmopolita, que refere ao nível em que o indivíduo se sente inserido nos diversos níveis da organização, e à introjeção organizacional, que corresponde ao grau em que a autoimagem do indivíduo incorpora as qualidades e valores da organização. O modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), posteriormente aperfeiçoado por Meyer e Herscovitch (2001), tem-se tornado amplamente reconhecido. Esses autores consolidaram diversas definições de compromisso num modelo tridimensional, conhecido como o Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional, que identifica as dimensões afetiva, normativa e de continuidade (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2012). Estes elementos têm sido amplamente aplicados em diversos campos de investigação, incluindo estudos sobre satisfação no trabalho e a influência de estilos de liderança na dedicação dos colaboradores (Maydiantoro et al., 2021).

Allen e Meyer (1990) sugerem que o compromisso organizacional é frequentemente compreendido como um vínculo afetivo ou emocional do indivíduo com a organização, caracterizado por identificação, envolvimento e satisfação em fazer parte dela. Este vínculo reduz

a probabilidade de rotatividade, mas assume diferentes naturezas. O compromisso afetivo refere-se à permanência dos colaboradores porque desejam continuar; o compromisso de continuidade, porque sentem necessidade; e o compromisso normativo, porque acreditam que é o correto a fazer. Estas dimensões não devem ser vistas como tipos distintos, mas como componentes inter-relacionados, que podem coexistir em diferentes graus. Por exemplo, alguns colaboradores podem sentir simultaneamente obrigação e necessidade de permanecer, mas sem desejo; outros podem desejar continuar sem sentir obrigação ou necessidade. Assim, o compromisso global de um colaborador reflete a soma destas dimensões psicológicas.

Segundo Al-Jabari e Ghazzawi (2019), o compromisso afetivo é determinado pela identificação emocional do colaborador com a organização, enquanto o compromisso normativo está associado ao sentimento de obrigação perante os objetivos organizacionais e o compromisso de continuidade reflete fatores económicos que incentivam a permanência.

De acordo com Yuh (2022), o compromisso afetivo é o componente mais relevante para a lealdade e o compromisso global dos colaboradores, e daí ser a componente do compromisso a ser alvo de estudo no presente trabalho. Este tipo de vínculo tem fortes associações com variáveis importantes, como absentismo, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional e a disposição para assumir maior carga de trabalho (Simon et al., 2023). Estudos recentes destacam que o compromisso afetivo é fundamentado em valores partilhados entre o colaborador e a organização. Quando existe esse alinhamento, o ambiente de trabalho torna-se menos propenso a gerar conflitos internos, preservando os recursos psicológicos dos colaboradores e incentivando-os a contribuir para o sucesso da organização (Tang & Vandenberghe, 2020).

O compromisso afetivo, conforme Gessesse e Premanandam (2023), é definido como o vínculo emocional do colaborador com a organização, levando-o a alinhar-se fortemente com os seus objetivos e a desejar permanecer como parte dela. Zantua et al. (2024) reforçam que este tipo de compromisso reflete o grau de ligação emocional dos colaboradores à organização e a forma como se identificam com ela. Por outro lado, Yuh (2022) complementa que colaboradores com elevados níveis de compromisso afetivo apreciam a cultura organizacional e encontram satisfação ao desempenhar as suas funções, sentindo prazer em ser parte da organização.

#### **2.4.1. Antecedentes e Consequentes do Compromisso Organizacional Afetivo**

Segundo Mercurio (2015), o compromisso afetivo é influenciado por vários antecedentes que podem fortalecer a ligação emocional dos colaboradores com a organização. As experiências no

trabalho, como socialização, práticas de recursos humanos orientadas para alto compromisso e relações interpessoais positivas, contribuem para níveis elevados de compromisso afetivo. Práticas de recursos humanos podem moldar atitudes favoráveis dos colaboradores em relação à organização. Além disso, a percepção de suporte organizacional desempenha um papel importante, pois os colaboradores que percebem maior acesso, envolvimento e suporte nas práticas organizacionais tendem a demonstrar maior compromisso afetivo. O fator confiança também emerge como um elemento importante, uma vez que a confiança nas práticas organizacionais influencia a percepção de suporte e, conseqüentemente, os níveis de compromisso afetivo.

Relativamente às conseqüências do compromisso afetivo, Mercurio (2015) destaca que este está negativamente correlacionado com a rotatividade, sendo que colaboradores com altos níveis de compromisso afetivo têm menor probabilidade de deixar a organização. Embora a relação entre compromisso afetivo e absentismo seja menos forte, os estudos mostram que níveis elevados deste tipo de compromisso reduzem as taxas de ausência. Outra conseqüência importante é o aumento de comportamentos de cidadania organizacional, que são ações voluntárias que beneficiam a organização. Além disso, o compromisso afetivo pode atuar como mediador no contexto de stress no trabalho, diminuindo sentimentos de esgotamento emocional e burnout.

Estudos mais recentes reforçam a relevância do compromisso afetivo no contexto organizacional. Zantua et al. (2024) indicam que o compromisso afetivo modera significativamente a relação entre justiça organizacional, gestão de recompensas e intenção de rotatividade. Já Ly (2024) sugere que, além de impactar diretamente o desempenho, o compromisso afetivo desempenha um papel fundamental na facilitação e otimização de iniciativas de transformação digital, o que, por sua vez, influencia de forma indireta o desempenho organizacional. Assim, o compromisso afetivo não apenas promove a retenção e o bem-estar dos colaboradores, mas também contribui para a evolução e o sucesso estratégico das organizações.

## **2.5. Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Organizacional Afetivo**

De acordo com Arshadi e Hayavi (2013), a percepção de suporte organizacional (PSO) desempenha um papel fundamental na satisfação das necessidades socioemocionais dos colaboradores, ajudando a integrar a pertença organizacional e o estatuto do papel funcional na sua identidade social. Este processo cria um forte vínculo emocional com a organização, promovendo

o compromisso afetivo. Além disso, com base na norma de reciprocidade, os colaboradores que percebem o suporte organizacional sentem-se compelidos a demonstrar comportamentos benéficos para a organização, aumentando, assim, o desempenho nas atividades laborais e em ações favoráveis à organização.

A investigação de Zhang et al. (2012) demonstrou que a percepção de suporte organizacional influencia diversos resultados no ambiente de trabalho, incluindo o compromisso organizacional, a intenção de saída, o desempenho dos colaboradores e o comportamento de cidadania organizacional.

Os efeitos da percepção de suporte organizacional (PSO) abrangem atitudes no trabalho, comportamentos no trabalho e desempenho organizacional. A nível das atitudes no trabalho, a PSO aumenta o compromisso afetivo dos colaboradores, atendendo a necessidades socioemocionais como afiliação e suporte emocional. Essa satisfação das necessidades gera um forte sentimento de pertença e uma identificação positiva com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, a PSO reduz a percepção de compromisso de continuidade, em que os colaboradores se sentem "presos" devido aos altos custos de deixar a organização (Sun, 2019). Ao mesmo tempo, ao fortalecer a PSO, as organizações conseguem melhorar significativamente os níveis de compromisso dos colaboradores, fator essencial para estratégias eficazes de gestão e retenção de talentos (Artatanaya et al., 2023).

Percebe-se que a PSO influencia o compromisso afetivo dos colaboradores ao satisfazer necessidades socioemocionais, embora as percepções sobre o suporte variem de pessoa para pessoa. O compromisso organizacional tende a ser um reflexo da PSO, uma vez que os colaboradores sentem a obrigação de retribuir o apoio recebido, o que intensifica o vínculo afetivo e normativo com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ficapal-Cusí et al. (2020) reforçam que a PSO está fortemente associada a resultados atitudinais (*attitude outcomes*), como o compromisso organizacional afetivo. O suporte da organização motiva os colaboradores a envolverem-se nos objetivos e no bem-estar organizacional, gerando uma reciprocidade em forma de identificação e compromisso afetivo. Quando os colaboradores percebem que a organização valoriza as suas contribuições e protege o seu bem-estar, ativam processos de autoaperfeiçoamento que cumprem as suas necessidades socioemocionais, resultando num maior compromisso afetivo. Além disso, colaboradores comprometidos e que se sentem

apoiados pelos superiores demonstram maior probabilidade de participar em comportamentos pró-sociais no ambiente de trabalho.

Segundo Silva et al. (2022), a PSO também influencia positivamente o envolvimento no trabalho e a satisfação profissional, além de aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores com a organização. Nesta dinâmica de expectativas e retribuição, as organizações esperam que colaboradores com altos níveis de PSO evitem comportamentos prejudiciais, como abandono voluntário, absentismo, atrasos, ou a dedicação a assuntos pessoais durante o horário de trabalho. Além disso, espera-se que alinhem os seus objetivos individuais com os interesses da organização, contribuindo para uma relação mais harmoniosa e produtiva. Assim, a PSO não só fortalece o compromisso afetivo, como também promove comportamentos organizacionais positivos, desempenhando um papel relevante na retenção e no envolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

**H2:** A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o compromisso organizacional afetivo.

## **2.6. Relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e o Bem-Estar Subjetivo**

Garg e Rastogi (2009) destacam a correlação positiva entre o bem-estar no trabalho e o desempenho profissional, sugerindo que quanto maior o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral, maior será a produtividade, o desempenho e o compromisso demonstrado por eles. Para atingir esse equilíbrio, o alinhamento entre o bem-estar individual e o bem-estar profissional é essencial, permitindo aos colaboradores desenvolver valores fundamentais que promovem um maior sentido de propósito, autodeterminação, competência, pertença e significado. Por outro lado, Kundi et al. (2021) exploraram a relação entre bem-estar subjetivo (hedônico e eudaimônico) e o compromisso afetivo dos colaboradores. Os resultados sugerem que colaboradores satisfeitos e felizes, tanto na esfera pessoal como profissional, apresentam níveis mais elevados de compromisso afetivo com a organização, o que, por sua vez, promove um desempenho superior no trabalho. Assim, o bem-estar subjetivo não apenas aumenta o compromisso afetivo, mas também melhora a qualidade do trabalho realizado.

Complementando, Lee e Kim (2023) confirmam que o bem-estar subjetivo exerce uma influência positiva sobre o compromisso organizacional. Estudos prévios demonstraram que o compromisso afetivo dos colaboradores não só diminui os níveis de mal-estar laboral, como

também aumenta o bem-estar no trabalho. Segundo Chambel e Carvalho (2022), este vínculo entre bem-estar e compromisso afetivo é fundamental para promover uma cultura organizacional mais saudável e produtiva. Desta forma, o bem-estar no local de trabalho revela-se um fator-chave na promoção de um maior compromisso afetivo dos colaboradores, com impactos positivos no desempenho, na inovação e na resiliência organizacional.

Panaccio e Vandenberghe (2009) examinaram as relações entre a percepção de suporte organizacional e o compromisso organizacional e como essa relação afeta positivamente o bem-estar subjetivo dos colaboradores e concluíram que o compromisso afetivo estava significativamente associado de forma positiva ao bem-estar subjetivos dos colaboradores. Acrescentam que níveis elevados de compromisso afetivo podem estar associados a sentimentos de confiança e autoestima, que são considerados os recursos mais importantes à disposição dos indivíduos. É provavelmente este facto que melhora a percepção dos ganhos de recursos, o que conduz a um maior bem-estar.

Lizote et al. (2021) demonstram que quanto maior for o compromisso afetivo dos colaboradores, maior será o bem-estar subjetivo (o qual referem como afetos positivos e negativos). Ou seja, os colaboradores que apresentam maior ligação emocional com a organização e confiam nos valores da mesma, são os que apresentam maiores níveis de bem-estar subjetivo.

Yuh (2022) analisa a relação entre o compromisso afetivo, a satisfação com o lazer e a qualidade de vida dos colaboradores. Com base nos resultados, o autor confirma que existe uma relação positiva e significativa entre compromisso afetivo e a qualidade de vida dos colaboradores. O autor acrescenta que a atitude positiva dos trabalhadores, neste caso o compromisso afetivo, é essencial tanto para os indivíduos como para as organizações e que o bem-estar subjetivo, ou seja, a qualidade de vida, é afetado pelo compromisso afetivo no trabalho.

Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

**H3:** O compromisso organizacional afetivo influencia positivamente o bem-estar subjetivo.

## **2.7. Relação entre a Percepção de Suporte Organizacional, o Compromisso Organizacional Afetivo e o Bem-Estar Subjetivo**

Panaccio e Vandenberghe (2009) conceitualizam o bem-estar subjetivo como sendo caracterizado pela presença de afeto positivo, ausência de afeto negativo, e satisfação com o trabalho e a vida. O compromisso organizacional afetivo está associado a facetas positivas do bem-

estar, como a satisfação com o trabalho e a vida, e afeto positivo, enquanto está negativamente relacionado a facetas negativas, como depressão, tensão no trabalho, exaustão emocional, problemas de saúde física, stress e conflitos entre trabalho e família. Apresentam que o compromisso afetivo tem uma relação positiva com o bem-estar. Além disso, o compromisso afetivo tem sido reportado como um mediador da relação entre a percepção de suporte organizacional (PSO), um dos seus principais preditores, e uma série de resultados. O compromisso afetivo também está associado a uma regulação mais autónoma dos objetivos de trabalho, o que deve aumentar o bem-estar, pois a autonomia é um recurso chave que os indivíduos naturalmente valorizam e procuram preservar (dos Santos et al., 2014).

As análises realizadas por Panaccio e Vandenberghe (2009) indicam que o compromisso afetivo medeia uma relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar. Esses resultados são consistentes com a ideia de que a PSO promove, por meio dos mecanismos mencionados, o desenvolvimento de mentalidades de compromisso, as quais estão relacionadas com a disponibilidade de recursos, influenciando assim o bem-estar. A mediação do compromisso afetivo na relação entre a PSO e bem-estar reforça a ideia de que os colaboradores que experienciam um vínculo emocional com a sua organização, devido a uma alta PSO, têm (ou esperam ter) recursos à sua disposição que os ajudam a lidar com as exigências da sua vida profissional.

A PSO promove um processo de troca social, em que os colaboradores se sentem compelidos a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, esperando que os seus esforços sejam recompensados de forma proporcional, além disso, a PSO atende a necessidades socioemocionais, fortalecendo o senso de identificação e compromisso com a organização, aumentando o desejo de colaborar para o sucesso coletivo e promovendo maior bem-estar subjetivo (Kurtessis et al., 2017). Conforme Luo (2020), a PSO refere-se à percepção do colaborador sobre a importância atribuída pela organização à sua contribuição e à sua existência.

O compromisso organizacional é considerado um dos elementos mais importantes para promover o vínculo do colaborador com a organização. Nesse contexto, considera-se que os colaboradores estão comprometidos com a organização quando se sentem satisfeitos, entusiastas em continuar a relação com a organização e dedicam esforço considerável para atingir os objetivos organizacionais (Jermisittiparsert et al., 2019).

Por fim, propõe-se a última hipótese deste estudo:

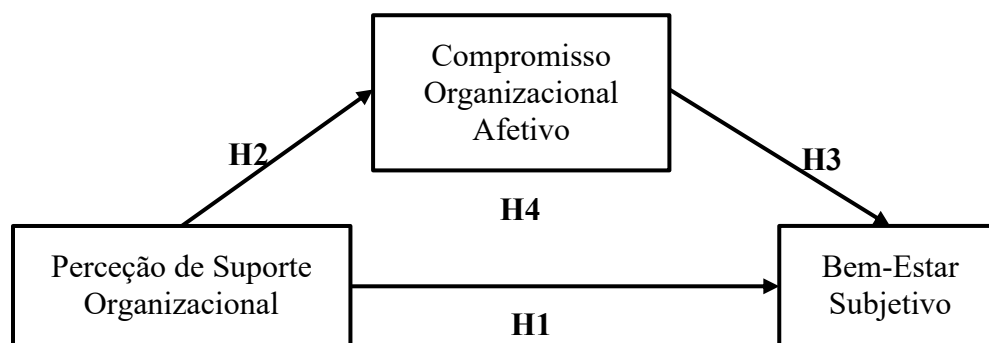
**H4:** O compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.

### 3. Modelo de Investigação

Atendendo o estudo realizado, apresenta-se o seguinte modelo de investigação, que inclui as hipóteses propostas ao longo da revisão de literatura. O modelo de investigação proposto (Figura 1) prevê um conjunto de relações diretas e uma relação de mediação, procurando analisar o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.

**Figura 1**

*Modelo de investigação*



Fonte: Elaboração própria

Da mesma forma, com base na revisão da literatura realizada, são apresentadas as seguintes hipóteses:

**H1:** A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o bem-estar subjetivo.

**H2:** A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o compromisso organizacional afetivo.

**H3:** O compromisso organizacional afetivo influencia positivamente o bem-estar subjetivo.

**H4:** O compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Delineamento do Estudo**

Para realizar a análise das questões de investigação apresentadas, o presente estudo baseia-se numa abordagem quantitativa, de natureza hipotético-dedutiva. A recolha de dados foi efetuada com o método transversal e foi utilizado o processo de amostragem de conveniência. O objetivo do estudo foi analisar do papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo, conforme o modelo de investigação proposto anteriormente, ou seja, avaliar o papel de mediação do Compromisso Organizacional Afetivo na relação com a Percepção de Suporte Organizacional (variável independente) e o Bem-Estar Subjetivo (variável dependente).

### **4.2. Instrumentos de Medida**

No presente estudo, foi aplicado um questionário online, constituído por três escalas, para analisar as variáveis, percepção de suporte organizacional, compromisso organizacional afetivo e bem-estar subjetivo.

#### **4.2.1. Escala da Percepção do Suporte Organizacional**

Para o instrumento de medida Percepção do Suporte Organizacional (PSO), recorreu-se ao “*Survey of Perceived Organizational Support*”, desenvolvido por Eisenberger et al. (1986), escala traduzida para português por Santos e Gonçalves (2010). É uma escala unidimensional, constituída por de oito itens (e.g. “A organização/instituição preza a minha realização profissional.”), com respostas numa escala de tipo Likert de sete pontos, sendo que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (6) corresponde a “Concordo Totalmente”. Esta escala conta com quatro itens invertidos (itens nº 2, 3, 5 e 7). Na versão original das escalas de Eisenberger, et al. (1986), a consistência interna era de 0.970. Na versão traduzida e adaptada para o contexto português, a consistência interna da escala revelou um coeficiente Alpha de Cronbach de 0.874.

#### **4.2.2. Escala do Compromisso Organizacional Afetivo**

A Escala de Compromisso Organizacional, desenvolvida por Allen e Meyer (1996), foi traduzida e validada para português por Nascimento et al. (2008). Esta escala possui três dimensões, que representam diferentes formas de vínculo do indivíduo com a organização, nomeadamente; compromisso afetivo, de compromisso calculativo e o compromisso normativo. É constituída por 19 itens, em que seis itens pertencem à subescala de compromisso afetivo, dos quais

3 são invertidos; 7 itens compõem a subescala de compromisso calculativo; e seis itens integram a subescala de compromisso normativo, incluindo um item invertido (e.g. “Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”). Os itens são apresentados num formato tipo linkert, variando entre "Discordo totalmente" (1) e "Concordo totalmente" (7). Para os objetivos do presente estudo, foram selecionados apenas os seis itens relacionados com a componente afetiva. Na versão original das escalas de Meyer e Allen (1997), o coeficiente Alpha de Cronbach para a escala de compromisso afetivo é igual a 0,85. Na versão traduzida e adaptada para o contexto português, o coeficiente Alpha de Cronbach para escala de compromisso afetivo é igual a 0,91;

#### **4.2.3. Escala do Bem-Estar Subjetivo**

Para medir o Bem-Estar Subjetivo, recorreu-se à escala do *Personal Wellbeing Index* de Cummins et al. (2001). Avalia o grau de satisfação com a vida em geral e avalia o grau de satisfação em oito domínios diferentes da vida pessoal: o nível de vida, a saúde, o que se obtém da vida através do esforço pessoal, as relações pessoais, a segurança pessoal (física), a pertença à comunidade, a segurança no futuro e a religião. A escala é composta por 8 itens (e.g. “Qual o seu grau de satisfação com o que está a conseguir obter da vida com o seu esforço?”). A escala inclui 11 respostas possíveis sendo que o “0” significa que se sente totalmente insatisfeito, o “5” que corresponde a resposta do meio da escala significa neutro (nem satisfeito nem insatisfeito) e o “10” significa que se sente totalmente satisfeito.

Em Portugal, desde 2006, o Personal Wellbeing Index foi aplicado à população portuguesa, sendo traduzido e validado por Pais Ribeiro e Cummins, em 2008. A versão original apresenta uma boa consistência interna com um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,80-0,85 (Lau & Cummins, 2005) ao passo que a versão portuguesa apresenta um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,81.

#### **4.3. Procedimentos**

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário *online* elaborado no Google Forms (Anexo A). O teste estatístico aplicado foi a análise de mediação que é uma extensão do modelo de regressão linear simples, seguindo o procedimento de Baron e Kenny (1986) e a análise de mediação baseada em bootstrap (a partir do PROCESS Macro para SPSS) para verificar se o compromisso organizacional afetivo (variável mediadora) explica a relação entre a perceção de suporte organizacional (variável independente) e o bem-estar subjetivo (variável dependente).

Procedeu-se também à análise das qualidades métricas das escalas propostas (fiabilidade, sensibilidade), à realização de análises de correlações e ANOVAS, bem como uma análise descritiva inicial.

#### 4.4. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo foi composta por 225 participantes, com uma distribuição equilibrada entre géneros, ainda que com ligeira predominância feminina (Tabela 3). Especificamente, 54,7% ( $n = 123$ ) dos inquiridos identificaram-se como do género feminino, 44,4% ( $n = 100$ ) como masculino, 0,4% ( $n = 1$ ) como outro género e igual percentagem optou por não declarar (0,4%,  $n = 1$ ).

No que diz respeito à faixa etária, os dados revelam uma amostra maioritariamente jovem. A maior representatividade situou-se no grupo dos 25 aos 34 anos (42,2%,  $n = 95$ ), seguido pelos participantes entre os 35 e os 44 anos (22,2%,  $n = 50$ ) e entre os 18 e os 24 anos (18,2%,  $n = 41$ ). As faixas etárias mais avançadas apresentaram menor expressão, com 12,9% ( $n = 29$ ) dos participantes entre os 45 e os 54 anos, 4,0% ( $n = 9$ ) entre os 55 e os 64 anos, e apenas 0,4% ( $n = 1$ ) com 65 ou mais anos (Tabela 3).

Quanto à nacionalidade, observou-se uma clara predominância de cidadãos angolanos, que representaram 75,6% ( $n = 170$ ) da amostra. Os participantes de nacionalidade portuguesa constituíram 16,4% ( $n = 37$ ), enquanto outras nacionalidades representaram 8,0% ( $n = 18$ ) do total.

**Tabela 3**

*Caracterização Sociodemográfica da Amostra*

| Variável      | Categorias        | Frequência | Percentagem |
|---------------|-------------------|------------|-------------|
| Género        | Feminino          | 123        | 54,7%       |
|               | Masculino         | 100        | 44,4%       |
|               | Outro             | 1          | 0,4%        |
|               | Prefiro não dizer | 1          | 0,4%        |
| Idade         | 18 - 24 anos      | 41         | 18,2%       |
|               | 25 - 34 anos      | 95         | 42,2%       |
|               | 35 - 44 anos      | 50         | 22,2%       |
|               | 45 - 54 anos      | 29         | 12,9%       |
|               | 55 - 64 anos      | 9          | 4,0%        |
|               | 65 ou mais        | 1          | 0,4%        |
| Nacionalidade | Angolana          | 170        | 75,6%       |
|               | Portuguesa        | 37         | 16,4%       |
|               | Outra             | 18         | 8,0%        |

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias (Tabela 4), a amostra revelou um perfil académico diversificado, com predominância de indivíduos com formação superior. A maioria dos participantes (46,7%,  $n=105$ ) possuía o grau de licenciatura, seguindo-se os detentores de mestrado (16,9%,  $n=38$ ) e os que completaram até ao 12º ano de escolaridade (20,4%,  $n=46$ ). O bacharelato foi reportado por 12,9% ( $n=29$ ) dos inquiridos, enquanto o doutoramento representou a qualificação menos frequente (3,1%,  $n=7$ ).

**Tabela 4**

*Habilitações Literárias*

| Categorias     | Frequência | Percentagem |
|----------------|------------|-------------|
| Até ao 12º ano | 46         | 20,40%      |
| Bacharelato    | 29         | 12,90%      |
| Licenciatura   | 105        | 46,70%      |
| Mestrado       | 38         | 16,90%      |
| Doutoramento   | 7          | 3,10%       |

Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos participantes por tipo de organização revelou uma predominância clara do setor privado, que representou 60,9% ( $n=137$ ) da amostra. O setor público contou com 24,0% ( $n=54$ ) dos respondentes, enquanto as organizações de carácter público-privado representaram 12,4% ( $n=28$ ). O terceiro setor foi o menos representado, com apenas 2,7% ( $n=6$ ) da amostra (Tabela 5).

**Tabela 5**

*Características Laborais*

| Variável               | Categorias      | Frequência | Percentagem |
|------------------------|-----------------|------------|-------------|
| Tipo de organização    | Pública         | 54         | 24,00%      |
|                        | Privada         | 137        | 60,90%      |
|                        | Público-privado | 28         | 12,40%      |
|                        | Terceiro setor  | 6          | 2,70%       |
| Modalidade de trabalho | Presencial      | 173        | 76,90%      |
|                        | Remoto          | 19         | 8,40%       |
|                        | Híbrido         | 33         | 14,70%      |
| Antiguidade            | Menos de 1 ano  | 42         | 18,70%      |
|                        | De 1 a 3 anos   | 70         | 31,10%      |
|                        | De 4 a 6 anos   | 45         | 20,00%      |
|                        | Mais de 7 anos  | 68         | 30,20%      |

Fonte: Elaboração própria

A análise da antiguidade dos participantes nas suas organizações revelou uma distribuição equilibrada, em que, 18,7% ( $n=42$ ) possuíam menos de 1 ano de vínculo, 31,1% ( $n=70$ ) entre 1 a 3 anos, 20,0% ( $n=45$ ) de 4 a 6 anos, e 30,2% ( $n=68$ ) mais de 7 anos de antiguidade.

Quanto à modalidade de trabalho, a maioria dos participantes (76,9%,  $n=173$ ) desenvolve a sua atividade profissional em regime presencial. O regime híbrido foi reportado por 14,7% ( $n=33$ ) dos inquiridos, enquanto apenas 8,4% ( $n=19$ ) trabalhava exclusivamente em regime remoto.

## 5. Apresentação e Análise dos Dados

### 5.1. Validade

As escalas utilizadas no presente estudo foram analisadas com recurso à Análise Fatorial Exploratória, seguidas de Análise Fatorial Confirmatória, a fim de aferir o número de fatores presentes nas soluções fatoriais finais.

#### 5.1.1. Escala de Perceção de Suporte Organizacional

Com recurso à Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um valor aceitável no Teste de KMO e Bartlett, confirmando que a presente amostra tem uma boa adequação para as análises fatoriais pretendidas (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Perceção de Suporte Organizacional*

|                                                       |                        |               |
|-------------------------------------------------------|------------------------|---------------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                        | 0,853         |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado gl | 980,801<br>28 |
|                                                       | Sig.                   | <,001         |

Fonte: Elaboração própria

Procedeu-se então à extração de fatores, tendo-se verificado uma estrutura Bifatorial (dois componentes), que explicam 73,08% da Variância Total (Tabela 7).

**Tabela 7**

*Matriz de componente rotativa - Perceção de Suporte Organizacional*

|                                                                                                   | Componente |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
|                                                                                                   | 1          | 2     |
| 7. A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.                                       | 0,854      | 0,124 |
| 5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se. | 0,849      | 0,153 |
| 2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.                              | 0,843      | 0,218 |
| 3. A organização ignora os meus protestos.                                                        | 0,842      | 0,186 |
| 6. A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.                                 | 0,228      | 0,87  |
| 4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.                                       | 0,274      | 0,846 |
| 8. A organização preza a minha realização profissional.                                           | 0,065      | 0,789 |
| 1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar organizacional.                       | 0,134      | 0,783 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Na Análise Fatorial Confirmatória realizada de seguida, confirmou-se a estrutura bifatorial, com índices de bondade de ajustamento excelentes, a confirmar a adequação deste modelo (Tabela 8). Os dois fatores que emergiram foram designados como PSO Positiva (reúne os itens de suporte positivo) e PSO Negativa (com os itens de suporte negativo).

**Tabela 8**

*Análise Fatorial Confirmatória - PSO*

| Teste ao Ajustamento Exato |    |       | Medidas de Ajustamento |       |        |        |               |          |      |      |
|----------------------------|----|-------|------------------------|-------|--------|--------|---------------|----------|------|------|
|                            |    |       |                        |       |        |        | IC 90% RMSEA  |          |      |      |
| x <sup>2</sup>             | gl | p     | CFI                    | TLI   | SRMR   | RMSEA  | Lim. Inferior | Superior | AIC  | BIC  |
| 21,1                       | 19 | 0,334 | 0,998                  | 0,997 | 0,0269 | 0,0219 | 0,00          | 0,0640   | 6685 | 6770 |

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2. Escala de Bem-Estar Subjetivo

Com recurso à Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um valor aceitável no Teste de KMO e Bartlett, confirmando que a presente amostra tem uma boa adequação para as análises fatoriais pretendidas (Tabela 9).

**Tabela 9**

*Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Bem-Estar Subjetivo*

|                                                       |                     |        |
|-------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | 0,87   |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 902,57 |
|                                                       | gl                  | 28     |
|                                                       | Sig.                | <,001  |

Fonte: Elaboração própria

Procedeu-se então à extração de fatores, tendo-se verificado uma estrutura unidimensional (um componente), que explicam 56,1% da Variância Total (Tabela 10).

Na Análise Fatorial Confirmatória, confirmou-se a estrutura unidimensional, com alguns índices de bondade de ajustamento adequados (CFI, SRMR), mantendo-se a estrutura proposta pelos autores originais.

**Tabela 10***Matriz de componente – Bem-Estar Subjetivo*

|                                                                                                                         | Componente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                         | 1          |
| 7. Qual o seu grau de satisfação com a segurança do seu futuro?                                                         | 0,838      |
| 1. Qual o seu grau de satisfação com o seu nível de vida?                                                               | 0,825      |
| 3. Qual o seu grau de satisfação com o que está a conseguir obter da vida com o seu esforço?                            | 0,813      |
| 2. Qual o seu grau de satisfação com a sua saúde?                                                                       | 0,794      |
| 6. Qual o seu grau de satisfação com o sentimento de pertença à sua comunidade (ao grupo de pertença de que faz parte)? | 0,767      |
| 5. Qual o seu grau de satisfação com a sua segurança (quando se desloca na rua)?                                        | 0,764      |
| 4. Qual o seu grau de satisfação com as suas relações pessoais?                                                         | 0,73       |
| 8. Qual o seu grau de satisfação com a sua espiritualidade/religião?                                                    | 0,337      |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Elaboração própria

**5.1.3. Escala de Compromisso Organizacional Afetivo**

Com recurso à Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um valor aceitável no Teste de KMO e Bartlett, confirmando que a presente amostra tem uma boa adequação para as análises fatoriais pretendidas (Tabela 11).

**Tabela 11***Teste de Kaiser-Meyer-Olkin – Compromisso Organizacional Afetivo*

|                                                       |                     |         |
|-------------------------------------------------------|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | 0,746   |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 530,003 |
|                                                       | gl                  | 15      |
|                                                       | Sig.                | <,001   |

Fonte: Elaboração própria

Em virtude das soluções finais decorrentes da AFC apresentarem medidas com um ajustamento insatisfatório, optou-se por manter este constructo conforme proposto pelos autores originais, mantendo a sua unidimensionalidade.

## 5.2. Fiabilidade

### 5.2.1. Análise de Fiabilidade da escala de Perceção de Suporte Organizacional

A análise da consistência interna da escala de Perceção de Suporte Organizacional revelou excelentes índices de fiabilidade, conforme demonstrado pelo coeficiente alfa de Cronbach de 0,861, valor que se manteve idêntico quando calculado com base nos itens padronizados (Tabela 12). Este resultado indica uma elevada consistência entre os oito itens que compõem a escala, confirmando a sua adequação para medir o construto em estudo.

**Tabela 12**

*Estatísticas de confiabilidade - PSO*

| Alfa de Cronbach<br>com base em itens<br>padronizados |  |       | N de itens |
|-------------------------------------------------------|--|-------|------------|
| Alfa de Cronbach                                      |  |       |            |
| 0,861                                                 |  | 0,861 | 8          |

Fonte: Elaboração própria

A análise item-total permitiu avaliar a contribuição específica de cada item para a consistência global da escala. Todos os itens apresentaram correlações item-total corrigidas superiores a 0,47, com destaque para os itens 4 ("A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar") e 6 ("A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional"), que obtiveram as correlações mais elevadas (0,686 e 0,668, respectivamente). Estes resultados sugerem que estes itens são particularmente representativos do construto global de suporte organizacional percebido (Anexo B).

O exame dos valores do alfa de Cronbach caso o item fosse excluído revelou que a eliminação de qualquer um dos itens não melhoraria substancialmente a fiabilidade da escala, com valores que oscilariam entre 0,835 (com a exclusão do item 4) e 0,860 (com a exclusão do item 8). O item 8 ("A organização preza a minha realização profissional") apresentou a menor correlação item-total (0,470) e a menor redução no alfa caso fosse excluído, sugerindo que, embora adequado, é o que contribui em menor medida para a consistência interna da escala (Anexo B).

Os valores da correlação múltipla ao quadrado, que variaram entre 0,416 (item 8) e 0,669 (item 6), indicam que todos os itens partilham uma proporção significativa de variância com o escore total da escala.

Estes resultados, no seu conjunto, validam a utilização da escala de Percepção de Suporte Organizacional no presente estudo, demonstrando que os seus itens avaliam de forma consistente e homogênea o construto teórico que pretendem medir.

### 5.2.2. Análise de Fiabilidade da Escala de Bem-Estar Subjetivo

A escala de Bem-Estar Subjetivo demonstrou excelentes índices de consistência interna, conforme evidenciado pelo coeficiente alfa de Cronbach de 0,880, valor que se manteve idêntico quando calculado com base nos itens padronizados (Tabela 13). Este resultado revela uma elevada homogeneidade entre os oito itens que compõem a escala, confirmando a sua adequação para avaliar o construto em estudo na presente investigação.

**Tabela 13**

*Estatísticas de confiabilidade – BES*

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach<br>com base em itens<br>padronizados | N de itens |
|------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| 0,88             | 0,88                                                  | 8          |

Fonte: Elaboração própria

A análise dos indicadores item-total revelou que sete dos oito itens apresentaram correlações item-total corrigidas superiores a 0,64, com particular destaque para os itens 1 ("satisfação com o nível de vida") e 7 ("satisfação com a segurança do futuro"), que obtiveram as correlações mais elevadas (0,739 e 0,752, respectivamente). Estes resultados sugerem que estes domínios específicos do bem-estar estão fortemente alinhados com o conceito global medido pela escala. O item 3 ("satisfação com os resultados obtidos através do esforço pessoal") também se destacou com uma correlação de 0,720 (Anexo C).

O exame do alfa de Cronbach caso o item fosse excluído mostrou que a eliminação de qualquer um dos sete primeiros itens resultaria em reduções modestas da consistência interna (valores entre 0,854 e 0,866), indicando que todos contribuem positivamente para a fiabilidade da escala. Contudo, o item 8 ("satisfação com espiritualidade/religião") apresentou um padrão distinto, com uma correlação item-total significativamente mais baixa (0,268) e um aumento do alfa para 0,901 caso fosse excluído. Esta discrepância sugere que, embora este item faça parte do instrumento original, a sua relação com os demais componentes do bem-estar subjetivo é menos consistente na presente amostra (Anexo C).

Os valores da correlação múltipla ao quadrado, que variaram entre 0,103 (item 8) e 0,673 (item 1), indicam que a maioria dos itens partilha uma proporção substancial de variância com o escore total da escala. A exceção notável é novamente o item 8, cujo baixo valor (0,103) reforça a observação anterior sobre a sua fraca integração com o construto global nesta amostra específica (Anexo C).

Estes resultados permitem concluir que a escala apresenta excelentes propriedades para avaliar o bem-estar subjetivo no contexto do estudo, embora a inclusão do item sobre espiritualidade/religião mereça uma reflexão particular. A consistência interna global elevada (0,880) corrobora os valores encontrados em estudos com esta escala (Cummins et al., 2001) e sustenta a sua utilização como medida válida e fiável do construto.

### 5.2.3. Análise de Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo

Como pode ser observado na tabela 14, a análise da consistência interna da escala de Compromisso Organizacional Afetivo revelou bons índices de fiabilidade, conforme atestado pelo coeficiente alfa de Cronbach de 0,786 (0,787 quando calculado com base nos itens padronizados). Este valor indica uma adequada consistência entre os seis itens que compõem a escala, confirmando a sua validade para avaliar o construto em estudo. Contudo, o valor ligeiramente inferior ao obtido nas escalas anteriores sugere uma menor homogeneidade entre os itens desta medida específica.

**Tabela 14**

*Estatísticas de confiabilidade – COA*

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach<br>com base em itens<br>padronizados |  | N de itens |
|------------------|-------------------------------------------------------|--|------------|
|                  |                                                       |  |            |
| 0,786            | 0,787                                                 |  | 6          |

Fonte: Elaboração própria

A análise item-total demonstrou que todos os itens apresentaram correlações corrigidas com o escore total superiores a 0,46, com destaque para o item 2 ("Esta organização tem um grande significado pessoal para mim") que obteve a correlação mais elevada (0,598), seguido do item 3 ("Não me sinto como 'fazendo parte da família' nesta organização") com 0,583. Estes resultados indicam que estes itens são particularmente representativos da dimensão afetiva do compromisso organizacional no contexto da amostra estudada. O item 5 ("Ficaria muito feliz em passar o resto

da minha carreira nesta organização"), embora apresentando a menor correlação item-total (0,465), ainda assim mantém uma associação adequada com o construto global (Anexo D).

O exame do alfa de Cronbach caso o item fosse excluído revelou que a eliminação de qualquer um dos itens resultaria em valores entre 0,739 (para o item 2) e 0,771 (para o item 5). Esta variação sugere que todos os itens contribuem positivamente para a consistência interna da escala, embora em graus diferentes. Particularmente relevante é o fato de que a exclusão do item 2, que apresentou a melhor correlação item-total, levaria à maior redução no coeficiente alfa, confirmando a sua importância na avaliação do construto (Anexo D).

As correlações múltiplas ao quadrado, que variaram entre 0,408 (item 4) e 0,552 (item 3), indicam que todos os itens partilham uma proporção significativa de variância com o escore total da escala (Anexo D).

Estes resultados validam a utilização desta escala no presente estudo.

### 5.3. Sensibilidade e Normalidade

A avaliação da normalidade das distribuições das variáveis principais do estudo revelou padrões adequados para a realização das análises estatísticas previstas (Tabela 15). Para todas as variáveis analisadas os valores de assimetria e curtose encontram-se dentro dos parâmetros estabelecidos para considerar uma distribuição como aproximadamente normal, todos dentro dos critérios  $|Sk| < 2$  e  $|Ku| < 7$  (Blanca et al., 2013).

**Tabela 15**

*Assimetria e Curtose*

|                           |        | Percepção de Suporte<br>Organizacional | Bem-Estar<br>Subjetivo | Compromisso<br>Organizacional Afetivo |
|---------------------------|--------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| N                         | Válido | 225                                    | 225                    | 225                                   |
|                           | Omisso | 0                                      | 0                      | 0                                     |
| Assimetria                |        | -0,087                                 | -0,485                 | -0,060                                |
| Erro de assimetria padrão |        | 0,162                                  | 0,162                  | 0,162                                 |
| Curtose                   |        | -0,521                                 | -0,209                 | -0,428                                |
| Erro de Curtose padrão    |        | 0,323                                  | 0,323                  | 0,323                                 |

Fonte: Elaboração própria

### 5.4. Análise Descritiva

#### 5.4.1. Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

A caracterização da amostra revela um perfil sociodemográfico diversificado. No que concerne ao género, a média de 1.47 (numa escala onde 1=Feminino, 2=Masculino, 3=Outro, 4=Prefiro não

dizer) com um desvio padrão de 0.535 confirma a predominância feminina já anteriormente identificada, indicando que a distribuição se concentra fortemente nas duas primeiras categorias (Tabela 16).

**Tabela 16**

*Estatísticas Descritivas – Sociodemográficas*

|                         | N   | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-------------------------|-----|--------|--------|-------|---------------|
| Género                  | 225 | 1      | 4      | 1,47  | 0,535         |
| Idade                   | 225 | 1      | 6      | 2,44  | 1,08          |
| Habilitações Literárias | 225 | 1      | 5      | 2,69  | 1,073         |
| Nacionalidade           | 225 | 1      | 3      | 1,32  | 0,617         |
| Tipo de organização     | 225 | 1      | 4      | 1,94  | 0,685         |
| Modalidade de trabalho  | 225 | 1      | 3      | 1,38  | 0,729         |
| Antiguidade             | 225 | 1      | 4      | 2,62  | 1,104         |
| N válido (de lista)     | 225 |        |        |       |               |

Fonte: Elaboração própria

A variável idade, com média de 2.44 ( $DP=1.080$ ) numa escala de 1 a 6 (representando faixas etárias desde "18-24 anos" até "65 ou mais"), evidencia uma amostra predominantemente jovem, com a maioria concentrada nas categorias correspondentes aos intervalos entre 25-34 anos.

As habilitações literárias apresentam uma média de 2.69 ( $DP=1.073$ ), indicando que o nível médio de escolaridade da amostra situa-se entre o bacharelato e a licenciatura, com uma distribuição que se estende desde o "até ao 12º ano" até ao "doutoramento". Este resultado corrobora a caracterização anterior.

A nacionalidade, com média de 1.32 ( $DP=0.617$ ) numa escala onde 1=Angolana, 2=Portuguesa, 3=Outra, confirma a forte representação de cidadãos angolanos na amostra, com uma presença minoritária mas relevante de portugueses e outras nacionalidades.

No âmbito das variáveis laborais, o tipo de organização apresenta média de 1.94 ( $DP=0.685$ ), refletindo a predominância do setor privado (categoria 2), mas com uma representação significativa do setor público (categoria 1) e das organizações público-privadas (categoria 3). A modalidade de trabalho, com média de 1.38 ( $DP=0.729$ ), confirma a predominância do regime presencial (categoria 1), com uma presença minoritária, mas relevante, dos regimes híbrido (categoria 3) e remoto (categoria 2).

A antiguidade na organização, com média de 2.62 ( $DP=1.104$ ), sugere uma distribuição equilibrada entre participantes com diferentes tempos de serviço, desde "menos de 1 ano" até "mais de 7 anos", indicando que a amostra inclui tanto participantes recentemente integrados como outros com uma ligação mais duradoura às suas organizações.

### 5.4.2. Análise Descritiva das Variáveis centrais do estudo

A análise descritiva das variáveis centrais da investigação revela alguns padrões na percepção dos participantes. A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) global apresentou uma média de 4.38 ( $DP=1.43$ ) numa escala de 1 a 7, indicando uma tendência moderadamente positiva na avaliação do suporte organizacional (Tabela 17). A análise separada dos itens positivos ( $M=4.49$ ,  $DP=1.66$ ) e negativos ( $M=4.27$ ,  $DP=1.77$ ) mostra uma diferença, sugerindo que os participantes tendem a concordar um pouco mais com as afirmações positivas sobre o suporte organizacional do que com as negativas.

O Bem-Estar Subjetivo, medido numa escala de 0 a 10, registou uma média de 6.25 ( $DP=2.00$ ), valor que se situa acima do ponto médio da escala (5), indicando uma avaliação globalmente positiva do bem-estar por parte dos respondentes. Contudo, o desvio padrão relativamente elevado sugere uma considerável variabilidade nas respostas, com alguns participantes a reportar níveis de bem-estar significativamente mais altos ou mais baixos que a média.

**Tabela 17**

*Estatísticas Descritivas – PSO, BES e COA*

|                                     | N   | Mínimo | Máximo | Média  | Desvio padrão |
|-------------------------------------|-----|--------|--------|--------|---------------|
| Percepção de Suporte Organizacional | 225 | 1      | 7      | 4,3817 | 1,43428       |
| PSO Positiva                        | 225 | 1      | 7      | 4,4889 | 1,65945       |
| PSO Negativa                        | 225 | 1      | 7      | 4,2744 | 1,77296       |
| Bem-Estar Subjetivo                 | 225 | 0,75   | 10     | 6,2522 | 1,99899       |
| Compromisso Organizacional Afetivo  | 225 | 1      | 7      | 4,2274 | 1,50792       |
| N válido (de lista)                 | 225 |        |        |        |               |

Fonte: Elaboração própria

O Compromisso Organizacional Afetivo apresentou uma média de 4.23 ( $DP=1.51$ ) numa escala de 1 a 7, revelando um nível moderado de vinculação afetiva à organização. Este valor, ligeiramente superior ao ponto médio da escala (4), sugere que, em média, os participantes demonstram algum grau de identificação emocional com as suas organizações, embora com variações consideráveis entre indivíduos, como evidenciado pelo desvio padrão.

### 5.5. Análise de Correlações

A matriz de correlações revela relações significativas e substantivamente relevantes entre as variáveis principais da investigação (Anexo E). A Percepção de Suporte Organizacional demonstrou uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com o Compromisso Organizacional Afetivo ( $r=0,738$ ;  $p<0,001$ ), corroborando a hipótese teórica de que a percepção de suporte por parte

da organização está fortemente associada ao vínculo afetivo dos colaboradores. Esta relação mantém-se quando analisamos separadamente os itens positivos ( $r=0,583$ ;  $p<0,001$ ) e negativos ( $r=0,648$ ;  $p<0,001$ ) da escala PSO, embora com magnitudes distintas.

O Bem-Estar Subjetivo apresentou correlações positivas moderadas tanto com a PSO global ( $r=0,350$ ;  $p<0,001$ ) como com o Compromisso Organizacional Afetivo ( $r=0,442$ ;  $p<0,001$ ). Estas associações sugerem que participantes com maior suporte organizacional tendem a reportar mais bem-estar e a desenvolver vínculos afetivos mais fortes com as suas organizações. A correlação do bem-estar foi mais forte com a PSO Positiva ( $r=0,412$ ;  $p<0,001$ ) do que com a PSO Negativa ( $r=0,181$ ;  $p=0,006$ ), indicando que a relação positiva com o bem-estar é mais evidente nas afirmações diretas sobre suporte organizacional.

As variáveis sociodemográficas mostraram padrões de correlação diferenciados. A idade apresentou uma correlação negativa significativa com a PSO Negativa ( $r=-0,198$ ;  $p=0,003$ ) e uma correlação positiva muito forte com a antiguidade ( $r=0,687$ ;  $p<0,001$ ), como seria expectável. As habilitações literárias correlacionaram-se positivamente com a PSO global ( $r=0,157$ ;  $p=0,018$ ), bem-estar subjetivo ( $r=0,240$ ;  $p<0,001$ ) e Compromisso Organizacional Afetivo ( $r=0,169$ ;  $p=0,011$ ), sugerindo que participantes mais qualificados tendem a apresentar avaliações mais positivas nestes construtos.

A nacionalidade mostrou correlações positivas significativas com todas as variáveis principais (PSO:  $r=0,167$ ,  $p=0,012$ ; Bem-Estar:  $r=0,185$ ,  $p=0,005$ ; Compromisso Afetivo:  $r=0,207$ ,  $p=0,002$ ). A modalidade de trabalho também se correlacionou significativamente com todas as variáveis principais (PSO:  $r=0,251$ ; Bem-Estar:  $r=0,231$ ; Compromisso Afetivo:  $r=0,234$ ; todos com  $p<0,001$ ), sugerindo que a forma de organização do trabalho influencia estas perceções.

Um resultado particularmente interessante foi a correlação negativa entre antiguidade e PSO global ( $r=-0,141$ ;  $p=0,034$ ) e PSO Negativa ( $r=-0,228$ ;  $p<0,001$ ), indicando que participantes com mais tempo de organização tendem a ter uma perceção menos favorável do suporte organizacional, especialmente nos itens que avaliam aspetos negativos do suporte organizacional.

As correlações entre variáveis sociodemográficas revelaram alguns padrões: género correlacionou-se negativamente com idade ( $r=-0,191$ ;  $p=0,004$ ) e antiguidade ( $r=-0,150$ ;  $p=0,024$ ); e habilitações literárias mostraram correlação positiva com nacionalidade ( $r=0,252$ ;  $p<0,001$ ) e modalidade de trabalho ( $r=0,297$ ;  $p<0,001$ ), indicando que estes fatores podem estar inter-relacionados.

Estes resultados, considerados em conjunto, fornecem evidências preliminares importantes para as hipóteses do estudo, particularmente no que diz respeito às relações entre suporte organizacional percebido, bem-estar subjetivo e compromisso afetivo.

## 5.6. Análise Test-T

Os resultados dos testes t para amostras independentes revelaram a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nas variáveis principais do estudo (Tabela 18, Anexo F). A análise da Percepção de Suporte Organizacional global mostrou uma ligeira diferença nas médias (Mulheres:  $M=4,28$ ; Homens:  $M=4,51$ ), contudo esta diferença não atingiu significância estatística ( $t(221)=-1,186$ ;  $p=0,237$ ), indicando que ambos os géneros percebem de forma similar o suporte organizacional. O tamanho do efeito, calculado através da diferença média ( $-0,230$ ), revela-se irrelevante, com o intervalo de confiança a 95%  $[-0,611; 0,152]$  incluindo o zero, o que reforça a ausência de diferença significativa.

**Tabela 18**

*Estatísticas de grupo – Género*

|                                     | Género    | N   | Média  | Desvio Padrão | Erro de média padrão |
|-------------------------------------|-----------|-----|--------|---------------|----------------------|
| Percepção de Suporte Organizacional | Feminino  | 123 | 4,2754 | 1,40977       | 0,12711              |
|                                     | Masculino | 100 | 4,505  | 1,47249       | 0,14725              |
| PSO Positiva                        | Feminino  | 123 | 4,4411 | 1,69923       | 0,15321              |
|                                     | Masculino | 100 | 4,54   | 1,62979       | 0,16298              |
| PSO Negativa                        | Feminino  | 123 | 4,1098 | 1,78396       | 0,16085              |
|                                     | Masculino | 100 | 4,47   | 1,76429       | 0,17643              |
| Bem-Estar Subjetivo                 | Feminino  | 123 | 6,376  | 2,01191       | 0,18141              |
|                                     | Masculino | 100 | 6,1138 | 1,99258       | 0,19926              |
| Compromisso Organizacional Afetivo  | Feminino  | 123 | 4,1463 | 1,52552       | 0,13755              |
|                                     | Masculino | 100 | 4,33   | 1,48184       | 0,14818              |

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar separadamente a PSO Positiva e Negativa, observa-se um padrão similar. A PSO Positiva apresentou diferenças mínimas entre géneros (Mulheres:  $M=4,44$ ; Homens:  $M=4,54$ ;  $t(221)=-0,440$ ;  $p=0,660$ ), enquanto a PSO Negativa mostrou uma diferença mais acentuada, embora ainda não significativa (Mulheres:  $M=4,11$ ; Homens:  $M=4,47$ ;  $t(221)=-1,507$ ;  $p=0,133$ ).

No que concerne ao Bem-Estar Subjetivo, as mulheres apresentaram uma média ligeiramente superior ( $M=6,38$ ) comparativamente aos homens ( $M=6,11$ ), contudo esta diferença não se mostrou

estatisticamente significativa ( $t(221)=0,972$ ;  $p=0,332$ ). O intervalo de confiança a 95% para a diferença média (0,262) inclui o zero [-0,269; 0,794].

Quanto ao Compromisso Organizacional Afetivo, os resultados seguem o mesmo padrão, com os homens a apresentarem uma média superior ( $M=4,33$  versus  $M=4,15$  nas mulheres), mas sem diferença estatisticamente significativa ( $t(221)=-0,906$ ;  $p=0,366$ ). A pequena magnitude da diferença (-0,184) e o intervalo de confiança [-0,583; 0,216] sugerem que o género não é um fator determinante no desenvolvimento do vínculo afetivo com a organização.

Em todos os casos, o teste de Levene não foi significativo ( $p>0,05$ ), indicando homogeneidade das variâncias e justificando a utilização do teste t para variâncias iguais (Anexo F). Estes resultados, considerados em conjunto, permitem concluir que não existem diferenças significativas entre géneros nas variáveis centrais do estudo, sugerindo que as perceções de suporte organizacional, bem-estar subjetivo e compromisso afetivo são experienciados de forma similar por homens e mulheres no contexto organizacional estudado.

## **5.7. ANOVA One-way**

### **5.7.1. Análise de Variância por Idade**

A análise de variância realizada para examinar diferenças entre grupos etários nas variáveis principais do estudo revelou resultados distintos conforme a variável analisada (Anexo G). A Perceção de Suporte Organizacional global apresentou médias que variaram desde 3,74 (grupo 55-64 anos) até 4,63 (grupo 25-34 anos), contudo estas diferenças não atingiram significância estatística ( $F(5,219)=1,463$ ;  $p=0,203$ ), indicando que, de forma global, as diferentes faixas etárias percebem de maneira similar o suporte organizacional. A análise da PSO Positiva seguiu o mesmo padrão ( $F(5,219)=0,478$ ;  $p=0,793$ ), com médias variando entre 4,29 (18-24 anos) e 4,64 (25-34 anos).

Contrastando com estes resultados, a análise da PSO Negativa revelou diferenças estatisticamente significativas entre grupos etários ( $F(5,219)=2,437$ ;  $p=0,036$ ). Os participantes mais jovens (18-24 anos:  $M=4,43$ ; 25-34 anos:  $M=4,62$ ) apresentaram médias significativamente mais elevadas comparativamente aos grupos mais velhos (45-54 anos:  $M=3,70$ ; 55-64 anos:  $M=3,14$ ).

No que concerne ao Bem-Estar Subjetivo, as médias variaram entre 6,04 (25-34 anos) e 6,56 (45-54 anos), contudo estas diferenças não se mostraram estatisticamente significativas ( $F(5,219)=0,675$ ;  $p=0,643$ ), indicando que o bem-estar percebido não varia significativamente em

função da idade na presente amostra. Padrão similar foi observado para o Compromisso Organizacional Afetivo ( $F(5,219)=0,639$ ;  $p=0,670$ ), cujas médias variaram entre 3,83 (55-64 anos) e 4,40 (25-34 anos), sem diferenças significativas entre grupos.

A impossibilidade de realizar testes post-hoc, devido à presença de grupos com menos de dois casos (especificamente a categoria "65 ou mais anos" com apenas um participante), limita a análise das diferenças específicas entre pares de grupos etários.

### **5.7.2. Análise de Variância por Habilitações Literárias**

A análise das diferenças em função das habilitações literárias revelou padrões distintos conforme a variável em estudo (Anexo H). A Percepção de Suporte Organizacional global apresentou diferenças significativas entre grupos ( $F(4,220)=2,758$ ;  $p=0,029$ ), com os detentores de mestrado a destacarem-se significativamente ( $M=5,02$ ) face aos participantes com até ao 12º ano ( $M=4,07$ ;  $p=0,002$ ) e licenciatura ( $M=4,26$ ;  $p=0,005$ ). Esta diferença acentuou-se na análise da PSO Positiva ( $F(4,220)=4,398$ ;  $p=0,002$ ), onde as diferenças entre mestrado ( $M=5,37$ ) e outros níveis de escolaridade foram ainda mais acentuadas (até 12º ano:  $M=3,92$ ; bacharelato:  $M=4,46$ ; licenciatura:  $M=4,41$ ;  $p<0,05$ ). Contudo, na PSO Negativa não se observaram diferenças significativas ( $F(4,220)=0,784$ ;  $p=0,537$ ), sugerindo que o efeito das habilitações literárias é mais pronunciado na avaliação dos aspetos positivos do suporte organizacional.

O Bem-Estar Subjetivo revelou diferenças particularmente expressivas ( $F(4,220)=5,211$ ;  $p<0,001$ ), com os grupos de mestrado ( $M=7,41$ ) e doutoramento ( $M=7,25$ ) a apresentarem médias significativamente superiores aos restantes. E de referir que detentores de mestrado a destacarem-se significativamente ( $p<0,001$ ) em todas as comparações com até ao 12º ano, bacharelato e licenciatura.

O Compromisso Organizacional Afetivo também variou significativamente ( $F(4,220)=3,213$ ;  $p=0,014$ ), com os mestrados novamente a destacarem-se ( $M=4,99$ ) face aos demais grupos (até 12º ano:  $M=3,93$ ; bacharelato:  $M=4,12$ ; licenciatura:  $M=4,10$ ;  $p<0,05$ ).

Importa observar que, os doutorados ( $M=4,38$ ) não diferiram significativamente de nenhum grupo, possivelmente devido ao reduzido tamanho ( $n=7$ ).

### **5.7.3. Análise de Variância por Nacionalidades**

Os resultados revelaram diferenças significativas entre nacionalidades em todas as variáveis principais do estudo (Anexo I). A Percepção de Suporte Organizacional global apresentou variações

acentuadas ( $F(2,222)=6,742$ ;  $p=0,001$ ), com os participantes de outras nacionalidades ( $M=5,53$ ) a reportarem níveis significativamente mais elevados de suporte percebido comparativamente tanto a angolanos ( $M=4,31$ ;  $p<0,001$ ) como a portugueses ( $M=4,16$ ;  $p<0,001$ ). Este padrão manteve-se consistente tanto na PSO Positiva ( $F(2,222)=4,569$ ;  $p=0,011$ ) como na PSO Negativa ( $F(2,222)=5,200$ ;  $p=0,006$ ).

O Bem-Estar Subjetivo também diferiu significativamente entre grupos ( $F(2,222)=3,995$ ;  $p=0,020$ ), com os participantes de outras nacionalidades ( $M=7,16$ ) a apresentarem médias superiores aos angolanos ( $M=6,05$ ;  $p=0,024$ ). A comparação entre portugueses ( $M=6,75$ ) e angolanos aproximou-se da significância estatística ( $p=0,051$ ), sugerindo uma tendência para maior bem-estar entre os portugueses.

O Compromisso Organizacional Afetivo mostrou o padrão mais marcante de diferenças ( $F(2,222)=7,382$ ;  $p<0,001$ ). Novamente, os participantes de outras nacionalidades destacaram-se com médias significativamente superiores ( $M=5,50$ ) face a angolanos ( $M=4,11$ ;  $p<0,001$ ) e portugueses ( $M=4,16$ ;  $p=0,002$ ).

É importante realçar que a marcante assimetria na distribuição da amostra por nacionalidade (com 75,6%  $n=170$  de participantes angolanos, 16,4%  $n=37$  portugueses e apenas 8%  $n=18$  de outras nacionalidades) introduz importantes considerações metodológicas na interpretação dos resultados. Esta desproporção, particularmente no grupo "outras nacionalidades" ( $n=18$ ), pode ter amplificado artificialmente as diferenças encontradas, já que pequenas variações em grupos reduzidos tendem a produzir efeitos estatisticamente significativos com maior facilidade.

#### **5.7.4. Análise de Variância por Tipo de Organização**

Os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas em apenas três dimensões específicas (Anexo J). Na Perceção de Suporte Organizacional global, as organizações privadas ( $M=4,52$ ) apresentaram médias significativamente superiores às públicas ( $M=4,04$ ;  $p=0,040$ ), revelando que participantes do setor privado percebem maior suporte organizacional. Esta diferença acentuou-se na análise da PSO Negativa, onde o setor privado ( $M=4,53$ ) mostrou uma diferença maior entre as médias comparado ao público ( $M=3,87$ ;  $p=0,019$ ).

No Bem-Estar Subjetivo, as organizações público-privadas destacaram-se com médias significativamente mais elevadas ( $M=7,08$ ) face tanto ao setor público ( $M=6,09$ ;  $p=0,033$ ) como ao privado ( $M=6,17$ ;  $p=0,027$ ). Esta diferença foi a mais expressiva em magnitude entre todas as comparações realizadas.

Quanto às demais variáveis e comparações, não se registraram diferenças estatisticamente significativas. A PSO Positiva ( $p=0,301$ ), o Compromisso Organizacional Afetivo em sua totalidade ( $p=0,701$ ), e todas as demais comparações pareadas não atingiram significância estatística ao nível de 0,05.

Da mesma forma, as organizações do terceiro setor não diferiram significativamente de nenhum dos outros grupos em nenhuma das variáveis analisadas, embora deva-se considerar o reduzido tamanho desta ( $n=6$ ) que limita o poder estatístico destas.

#### **5.7.5. Análise de Variância por Modalidade de Trabalho**

A análise das diferenças em função da modalidade de trabalho revelou padrões estatisticamente significativos em todas as variáveis em estudo (Anexo K). A Percepção de Suporte Organizacional global apresentou diferenças significativas entre os grupos ( $F(2,222)=11,095$ ;  $p<0,001$ ), com os participantes em regime remoto a apresentarem médias mais elevadas ( $M=5,45$ ) comparativamente aos que trabalham em regime presencial ( $M=4,15$ ;  $p<0,001$ ) e híbrido ( $M=4,97$ ;  $p=0,225$ ). As diferenças mantiveram-se significativas na análise da PSO Positiva ( $F(2,222)=8,302$ ;  $p<0,001$ ), onde novamente o grupo remoto se destacou ( $M=5,43$ ), apresentando médias superiores ao grupo presencial ( $M=4,25$ ;  $p=0,003$ ) e híbrido ( $M=5,19$ ;  $p=0,598$ ), ainda que esta última comparação não tenha atingido significância estatística. Na PSO Negativa, também se verificaram diferenças significativas ( $F(2,222)=7,093$ ;  $p=0,001$ ), com os participantes em regime remoto ( $M=5,46$ ) a apresentarem avaliações mais positivas do que os participantes em regime presencial ( $M=4,05$ ;  $p<0,001$ ) e híbrido ( $M=4,74$ ;  $p=0,037$ ), sugerindo que o impacto da modalidade de trabalho na percepção de suporte organizacional se estende tanto aos aspetos positivos como aos negativos desse suporte.

No que respeita ao Bem-Estar Subjetivo, os resultados indicaram diferenças significativas entre os grupos ( $F(2,222)=6,324$ ;  $p=0,002$ ), com destaque para os participantes em regime híbrido ( $M=7,23$ ), que apresentaram uma média significativamente superior à dos participantes presenciais ( $M=6,00$ ;  $p=0,001$ ), embora a comparação com o grupo remoto ( $M=6,80$ ) não tenha evidenciado diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,443$ ).

O Compromisso Organizacional Afetivo também apresentou diferenças relevantes ( $F(2,222)=7,112$ ;  $p=0,001$ ), sendo os participantes em regime híbrido ( $M=4,91$ ) e remoto ( $M=4,88$ ) os que revelaram níveis significativamente superiores face ao grupo presencial ( $M=4,03$ ;  $p=0,002$  e  $p=0,017$ , respetivamente). A ausência de diferenças significativas entre os grupos remoto e

híbrido ( $p=0,930$ ) poderá sugerir que ambos os modelos de trabalho, quando comparados com o modelo presencial, favorecem de forma semelhante a dimensão afetiva do compromisso organizacional.

#### **5.7.6. Análise de Variância por Antiguidade**

A análise das diferenças em função da antiguidade na organização revelou padrões diferenciados, sendo significativa apenas em algumas variáveis (Anexo L). A Percepção de Suporte Organizacional global apresentou diferenças estatisticamente significativas ( $F(3,221)=2,773$ ;  $p=0,042$ ), destacando-se os participantes com mais de 7 anos de antiguidade ( $M=4,01$ ) que reportaram percepções significativamente inferiores comparativamente aos participantes com menos de 1 ano ( $M=4,68$ ;  $p=0,017$ ) e entre 4 a 6 anos de antiguidade ( $M=4,67$ ;  $p=0,017$ ). No entanto, entre os restantes grupos, não se verificaram diferenças estatisticamente relevantes.

A análise da PSO Positiva não revelou diferenças significativas ( $F(3,221)=0,716$ ;  $p=0,544$ ), sugerindo uma avaliação homogênea dos aspetos positivos do suporte organizacional independentemente do tempo na organização. Por outro lado, a PSO Negativa apresentou diferenças significativas ( $F(3,221)=5,863$ ;  $p<0,001$ ), com os participantes com mais de 7 anos ( $M=3,56$ ) a expressarem percepções mais significativamente face aos demais grupos (menos de 1 ano:  $M=4,71$ ;  $p<0,001$ ; entre 1 e 3 anos:  $M=4,48$ ;  $p=0,002$ ; entre 4 e 6 anos:  $M=4,63$ ;  $p=0,001$ ).

No que se refere ao Bem-Estar Subjetivo ( $F(3,221)=1,074$ ;  $p=0,361$ ) e ao Compromisso Organizacional Afetivo ( $F(3,221)=1,329$ ;  $p=0,266$ ), não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Ainda assim, notou-se uma tendência para médias superiores nos grupos com menor antiguidade, sendo que os participantes com menos de 1 ano de organização apresentaram uma média ligeiramente superior nas duas variáveis (Bem-Estar Subjetivo:  $M=6,43$ ; Compromisso Organizacional Afetivo:  $M=4,48$ ), comparativamente ao grupo com mais de 7 anos (BES:  $M=6,16$ ; COA:  $M=3,98$ ), embora estas diferenças não tenham atingido significância estatística.

#### **5.8. Testes de Hipóteses**

Com o intuito de testar as hipóteses formuladas no âmbito do presente estudo, foram conduzidas diferentes análises estatísticas que permitem compreender as relações propostas no modelo conceptual. Para verificar os efeitos diretos entre as variáveis em análise, nomeadamente entre a percepção de suporte organizacional, o compromisso organizacional afetivo e o bem-estar subjetivo

(hipóteses H1, H2 e H3), recorreu-se à aplicação de análises de regressão linear simples. De forma complementar, com o objetivo de averiguar a existência de um efeito mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo (hipótese 4), foi utilizado o modelo 4 do PROCESS v4.2 para SPSS, proposto por Hayes (2018), que corresponde a um modelo de mediação simples.

### **H1: A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o bem-estar subjetivo.**

Os resultados obtidos revelam que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 31,229$ ;  $p < 0,001$ ), explicando aproximadamente 12,3% da variabilidade do bem-estar subjetivo ( $R^2 = 0,123$ ). A análise dos coeficientes mostra que a percepção de suporte organizacional é um preditor positivo e significativo do bem-estar subjetivo ( $\beta = 0,350$ ;  $p < 0,001$ ), indicando que níveis mais elevados de percepção de suporte por parte da organização se associam a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo por parte dos participantes. O coeficiente  $B$  não padronizado é de 0,488, o que significa que, por cada unidade na percepção de suporte organizacional, prevê-se um aumento de 0,488 unidades na percepção de bem-estar subjetivo. Estes resultados confirmam a hipótese 1, sustentando a existência de um efeito direto e positivo da percepção de suporte organizacional sobre o bem-estar subjetivo (Tabela 19, 20 e 21).

**Tabela 19**

*Resumo do modelo – H1*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |
| 1      | ,350 <sup>a</sup> | 0,123      | 0,119               | 1,87638                   | 0,123                   | 31,229    | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), Percepção de Suporte Organizacional

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 20**

*ANOVA – H1*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| 1 Regressão | 109,951            | 1   | 109,951        | 31,229 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 785,142            | 223 | 3,521          |        |                    |
| Total       | 895,093            | 224 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

b. Preditores: (Constante), Percepção de Suporte Organizacional

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 21***Coeficientes – H1*

| Modelo                              | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados | t      | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|                                     | B                             | Erro  |                           |        |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante)                       | 4,112                         | 0,403 |                           | 10,205 | 0,000 | 3,318                               | 4,906           |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,488                         | 0,087 | 0,350                     | 5,588  | 0,000 | 0,316                               | 0,661           |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de aprofundar a análise da hipótese 1, foi realizada uma segunda regressão linear simples, considerando exclusivamente a PSO Positiva como variável preditora do bem-estar subjetivo. Os resultados revelam que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 45,600$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 17% da variância do bem-estar subjetivo ( $R^2 = 0,170$ ). Esta percentagem representa uma melhoria em relação ao modelo anterior, que utilizava a média geral de todos os itens da PSO. O coeficiente de regressão padronizado indica uma relação positiva e de magnitude moderada ( $\beta = 0,412$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que a percepção de suporte organizacional, medida através dos itens com formulação positiva, está significativamente associada a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo (Tabela 22 e 23).

**Tabela 22***Resumo do modelo – H1*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     | Sig. Mudança F |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 |                |
| 1      | ,412 <sup>a</sup> | 0,170      | 0,166               | 1,82550                   | 0,170                   | 45,600    | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), PSO Positiva

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 23***ANOVA – H1*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| 1 Regressão | 151,958            | 1   | 151,958        | 45,600 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 743,134            | 223 | 3,332          |        |                    |
| Total       | 895,093            | 224 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

b. Preditores: (Constante), PSO Positiva

Fonte: Elaboração própria

O valor de  $B = 0,496$  indica que, para cada unidade na percepção de suporte organizacional (com base na PSO Positiva), espera-se um aumento de 0,496 unidades na percepção de bem-estar subjetivo (Tabela 24). Estes resultados reforçam a validade da hipótese 1.

**Tabela 24**

*Coefficientes – H1*

| Modelo        | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados | t      | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|---------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|               | B                             | Erro  |                           |        |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante) | 4,024                         | 0,352 |                           | 11,443 | 0,000 | 3,331                               | 4,717           |
| PSO Positiva  | 0,496                         | 0,074 | 0,412                     | 6,753  | 0,000 | 0,351                               | 0,641           |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

Fonte: Elaboração própria

Com o propósito de complementar a análise da hipótese 1, foi conduzida uma terceira regressão linear simples, desta vez utilizando exclusivamente a PSO Negativa como variável preditora do bem-estar subjetivo (Tabela 25 e 26). Os resultados demonstram que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 7,589$ ;  $p = 0,006$ ), ainda que a variância explicada seja relativamente reduzida ( $R^2 = 0,033$ ).

**Tabela 25**

*Resumo do modelo – H1*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     | Sig. Mudança F |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 |                |
| 1      | ,181 <sup>a</sup> | 0,033      | 0,029               | 1,97022                   | 0,033                   | 7,589     | 1   | 223 | 0,006          |

a. Preditores: (Constante), PSO Negativa

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 26**

*ANOVA – H1*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.              |
|-------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 Regressão | 29,457             | 1   | 29,457         | 7,589 | ,006 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 865,635            | 223 | 3,882          |       |                   |
| Total       | 895,093            | 224 |                |       |                   |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

b. Preditores: (Constante), PSO Negativa

Fonte: Elaboração própria

A magnitude da associação entre as variáveis revela-se fraca, conforme indicado pelo coeficiente de regressão padronizado ( $\beta = 0,181$ ;  $p = 0,006$ ). Ainda assim, o coeficiente  $B$  de 0,205 sugere que, por cada unidade na percepção de suporte organizacional (com base nos itens formulados de forma negativa), antecipa-se um aumento de 0,205 unidades no bem-estar subjetivo (Tabela 27). Embora o efeito seja menos expressivo do que o observado com a PSO Positiva, estes resultados continuam a sustentar a hipótese 1.

**Tabela 27**

*Coeficientes – H1*

| Modelo        | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|---------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|               | B                             | Erro Erro | Beta                      | t      |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante) | 5,378                         | 0,343     |                           | 15,657 | 0,000 | 4,701                               | 6,055           |
| PSO Negativa  | 0,205                         | 0,074     | 0,181                     | 2,755  | 0,006 | 0,058                               | 0,351           |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

Fonte: Elaboração própria

## **H2: A percepção de suporte organizacional influencia positivamente o compromisso organizacional afetivo.**

Os resultados revelam um modelo altamente significativo ( $F(1, 223) = 266,457$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 54,4% da variância observada no compromisso organizacional afetivo ( $R^2 = 0,544$ ). Este valor representa uma associação forte, evidenciada pelo coeficiente de regressão padronizado ( $\beta = 0,738$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que os participantes que percebem um maior suporte por parte da organização tendem a manifestar níveis mais elevados de compromisso afetivo (Tabela 28 e 29).

**Tabela 28**

*Resumo do modelo – H2*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     | Sig. Mudança F |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 |                |
| 1      | ,738 <sup>a</sup> | 0,544      | 0,542               | 1,02011                   | 0,544                   | 266,457   | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), Percepção de Suporte Organizacional

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 29***ANOVA – H2*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z       | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|---------|--------------------|
| 1 Regressão | 277,279            | 1   | 277,279        | 266,457 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 232,057            | 223 | 1,041          |         |                    |
| Total       | 509,337            | 224 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

b. Preditores: (Constante), Percepção de Suporte Organizacional

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente *B* de 0,776 indica que, para cada unidade na percepção de suporte organizacional, prevê-se um acréscimo de 0,776 unidades no compromisso organizacional afetivo (Tabela 30). Estes resultados confirmam a hipótese 2.

**Tabela 30***Coeficientes – H2*

| Modelo                              | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|                                     | B                             | Erro  | Beta                      | t      |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante)                       | 0,828                         | 0,219 |                           | 3,782  | 0,000 | 0,397                               | 1,260           |
| Percepção de Suporte Organizacional | 0,776                         | 0,048 | 0,738                     | 16,323 | 0,000 | 0,682                               | 0,869           |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Fonte: Elaboração própria

Dando continuidade à análise da hipótese 2, foi conduzida uma segunda regressão linear simples, considerando apenas a PSO Positiva como preditores do compromisso organizacional afetivo (Tabela 31 e 32). O modelo revelou-se estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 114,948$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 34% da variância observada na variável dependente ( $R^2 = 0,340$ ).

**Tabela 31***Resumo do modelo – H2*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     | Sig. Mudança F |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 |                |
| 1      | ,583 <sup>a</sup> | 0,340      | 0,337               | 1,22766                   | 0,340                   | 114,948   | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), PSO Positiva

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 32**

*ANOVA – H2*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z       | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|---------|--------------------|
| 1 Regressão | 173,244            | 1   | 173,244        | 114,948 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 336,093            | 223 | 1,507          |         |                    |
| Total       | 509,337            | 224 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

b. Preditores: (Constante), PSO Positiva

Fonte: Elaboração própria

Apesar de a variância explicada ser inferior à registada com a média geral da PSO, os resultados continuam a evidenciar uma associação forte e positiva, conforme indicado pelo coeficiente de regressão padronizado ( $\beta = 0,583$ ;  $p < 0,001$ ). O coeficiente  $B$  é de 0,530, o que sugere que, por cada unidade adicional de perceção positiva de suporte organizacional, prevê-se um aumento de 0,530 unidades no compromisso organizacional afetivo (Tabela 33). Estes resultados confirmam a hipótese 2.

**Tabela 33**

*Coefficientes – H2*

| Modelo        | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|---------------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|               | B                             | Erro  | Beta                      | t      |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante) | 1,848                         | 0,236 |                           | 7,816  | 0,000 | 1,382                               | 2,315           |
| PSO Positiva  | 0,530                         | 0,049 | 0,583                     | 10,721 | 0,000 | 0,433                               | 0,627           |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de completar a análise da hipótese 2, foi realizada uma terceira regressão linear simples, recorrendo exclusivamente a PSO Negativa como variável preditora do compromisso organizacional afetivo. Os resultados obtidos demonstram que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 161,331$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 42% da variância da variável dependente ( $R^2 = 0,420$ ). Esta percentagem representa uma associação forte, evidenciada também pelo coeficiente de regressão padronizado ( $\beta = 0,648$ ;  $p < 0,001$ ), o que indica que mesmo as perceções de suporte organizacional expressas através de formulações negativas mantêm uma relação positiva com o compromisso afetivo (Tabela 34 e 35).

**Tabela 34***Resumo do modelo – H2*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |
| 1      | ,648 <sup>a</sup> | 0,420      | 0,417               | 1,15120                   | 0,420                   | 161,331   | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), PSO Negativa

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 35***ANOVA – H2*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z       | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|---------|--------------------|
| 1 Regressão | 213,805            | 1   | 213,805        | 161,331 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 295,532            | 223 | 1,325          |         |                    |
| Total       | 509,337            | 224 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

b. Preditores: (Constante), PSO Negativa

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente *B* é de 0,551, sugerindo que, por cada unidade na percepção de suporte organizacional, prevê-se um acréscimo de 0,551 unidades no compromisso organizacional afetivo (Tabela 36). Estes dados confirmam a hipótese 2.

**Tabela 36***Coefficientes – H2*

| Modelo        | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|---------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|               | B                             | Erro Erro | Beta                      | t      |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante) | 1,872                         | 0,201     |                           | 9,328  | 0,000 | 1,476                               | 2,267           |
| PSO Negativa  | 0,551                         | 0,043     | 0,648                     | 12,702 | 0,000 | 0,466                               | 0,637           |

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional Afetivo

Fonte: Elaboração própria

**H3: O compromisso organizacional afetivo influencia positivamente o bem-estar subjetivo.**

Para avaliar a hipótese 3, foi conduzida uma análise de regressão linear simples, utilizando o compromisso organizacional afetivo como variável preditora (Tabela 37 e 38). Os resultados demonstram que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 223) = 54,044$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 19,5% da variância do bem-estar subjetivo ( $R^2 = 0,195$ ).

**Tabela 37***Resumo do modelo – H3*

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|
|        |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |
| 1      | ,442 <sup>a</sup> | 0,195      | 0,191               | 1,79746                   | 0,195                   | 54,044    | 1   | 223 | <,001          |

a. Preditores: (Constante), Compromisso Organizacional Afetivo

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 38***ANOVA – H3*

| Modelo      | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.               |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------------|
| 1 Regressão | 174,609            | 1   | 174,609        | 54,044 | <,001 <sup>b</sup> |
| Resíduo     | 720,483            | 223 | 3,231          |        |                    |
| Total       | 895,093            | 224 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

b. Preditores: (Constante), Compromisso Organizacional Afetivo

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente de regressão padronizado ( $\beta = 0,442$ ;  $p < 0,001$ ) revela uma relação de magnitude moderada entre as variáveis, indicando que níveis mais elevados de compromisso afetivo dos participantes em relação à organização se associam a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo. O coeficiente *B*, de 0,586, sugere que, por cada unidade no compromisso organizacional afetivo, prevê-se um acréscimo de 0,586 unidades no bem-estar subjetivo (Tabela 39). Estes resultados confirmam a hipótese 3.

**Tabela 39***Coefficientes – H3*

| Modelo                             | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados |        | Sig.  | 95,0% Intervalo de Confiança para B |                 |
|------------------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|
|                                    | B                             | Erro Erro | Beta                      | t      |       | Limite inferior                     | Limite superior |
| 1 (Constante)                      | 3,777                         | 0,357     |                           | 10,569 | 0,000 | 3,073                               | 4,481           |
| Compromisso Organizacional Afetivo | 0,586                         | 0,080     | 0,442                     | 7,351  | 0,000 | 0,429                               | 0,742           |

a. Variável Dependente: Bem-Estar Subjetivo

Fonte: Elaboração própria

#### **H4: O compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo.**

##### **1ª Mediação:**

Para testar a hipótese 4 foi realizada uma análise de mediação com recurso ao modelo 4 do PROCESS v4.2 para SPSS (Hayes, 2018), com 5000 amostras de bootstrap e um intervalo de confiança de 95% (Anexo M). A análise demonstrou que a percepção de suporte organizacional tem um efeito direto e estatisticamente significativo sobre o compromisso organizacional afetivo ( $B = 0,7757$ ;  $p < 0,001$ ), explicando cerca de 54,4% da sua variância ( $R^2 = 0,544$ ). Por sua vez, o compromisso organizacional afetivo revela um efeito positivo e significativo sobre o bem-estar subjetivo ( $B = 0,5327$ ;  $p < 0,001$ ). No entanto, quando introduzida a variável mediadora no modelo, o efeito direto da percepção de suporte organizacional sobre o bem-estar subjetivo deixa de ser estatisticamente significativo ( $B = 0,0753$ ;  $p = 0,5452$ ), o que indica a ocorrência de um efeito de mediação completa. Este resultado é reforçado pelo facto de o intervalo de confiança para o efeito indireto da PSO sobre BES, através do COA, não incluir o zero ( $IC\ 95\%: 0,2361$  a  $0,5947$ ), com um efeito indireto estimado em  $B = 0,4132$ . A magnitude do efeito indireto padronizado também se revela substancial ( $\beta = 0,2965$ ;  $IC\ 95\%: 0,1693$  a  $0,4285$ ). Assim, confirma-se a hipótese 4, indicando que a percepção de suporte organizacional influencia o bem-estar subjetivo dos colaboradores essencialmente através do compromisso organizacional afetivo, o qual assume um papel mediador nesta relação.

##### **2ª Mediação:**

Prosseguindo com a análise da hipótese 4, foi conduzido um segundo modelo de mediação (Anexo N). Nesta análise, considerou-se como variável independente a PSO Positiva, como variável mediadora o compromisso organizacional afetivo e como variável dependente o bem-estar subjetivo. Os resultados indicam que a percepção de suporte organizacional tem um efeito positivo e significativo sobre o compromisso organizacional afetivo ( $B = 0,5300$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 34% da sua variância ( $R^2 = 0,340$ ). Por sua vez, tanto a percepção de suporte organizacional ( $B = 0,2819$ ;  $p = 0,0014$ ) como o compromisso organizacional afetivo ( $B = 0,4046$ ;  $p < 0,001$ ) revelam efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre o bem-estar subjetivo, o que indica a ocorrência de uma mediação parcial. Este efeito mediador é confirmado pelo valor do efeito indireto ( $B = 0,2144$ ), cujo intervalo de confiança do bootstrap não inclui o zero ( $IC\ 95\%: 0,1013$

a 0,3318). O efeito indireto padronizado também se revela significativo ( $\beta = 0,1780$ ; IC 95%: 0,0850 a 0,2761). Estes resultados validam a hipótese 4. A influência do suporte organizacional permanece estatisticamente significativa mesmo após o controle da variável mediadora.

### **3ª Mediação:**

Para concluir a análise da hipótese 4, foi realizada uma terceira mediação (Anexo O). Neste modelo, considerou-se a PSO Negativa como variável independente, o compromisso organizacional afetivo como variável mediadora e o bem-estar subjetivo como variável dependente. Os resultados mostram que a percepção de suporte organizacional prediz de forma significativa e positiva o compromisso organizacional afetivo ( $B = 0,5510$ ;  $p < 0,001$ ), explicando cerca de 42% da sua variância ( $R^2 = 0,4198$ ).

No entanto, ao incluir a variável mediadora no modelo, observa-se uma inversão no sinal do efeito direto da percepção de suporte organizacional sobre o bem-estar subjetivo, tornando-se negativo e estatisticamente significativo ( $B = -0,2035$ ;  $p = 0,0217$ ). Esta inversão sugere a presença de um efeito de mediação supressora, em que o efeito total positivo ( $B = 0,2045$ ;  $p = 0,0064$ ) se decompõe num efeito indireto positivo e relevante ( $B = 0,4081$ ; IC 95%: 0,2875 a 0,5409) e num efeito direto negativo. A magnitude do efeito indireto padronizado ( $\beta = 0,3619$ ; IC 95%: 0,2513 a 0,4816) reforça o papel significativo do compromisso organizacional afetivo enquanto mediador.

Deste modo, os resultados confirmam novamente a hipótese 4, salientando que a percepção de suporte organizacional influencia o bem-estar subjetivo dos colaboradores principalmente através do compromisso afetivo com a organização.

## 6. Discussão

Os resultados obtidos neste estudo corroboram de forma geral a literatura anteriormente discutida, confirmando as relações teóricas propostas entre a percepção de suporte organizacional, o compromisso organizacional afetivo e o bem-estar subjetivo.

Em primeiro lugar, verificou-se que a percepção de suporte organizacional influencia positivamente o bem-estar subjetivo, tal como sustentado por autores como Caesens et al. (2016) e Kurtessis et al. (2017), que salientam que a percepção de suporte da parte da organização contribui para a satisfação no trabalho, reduz a tensão psicológica e promove sentimentos de valorização e pertença. Este resultado confirma a primeira hipótese (H1) e reforça a ideia de que o suporte percebido representa não apenas um recurso tangível, mas também um mecanismo de resposta às necessidades socioemocionais dos colaboradores (Muchlish, 2020; Sun, 2019).

Relativamente à segunda hipótese (H2), os dados evidenciam que a percepção de suporte organizacional está fortemente associada ao compromisso organizacional afetivo. Este resultado está em consonância com as proposições de Rhoades e Eisenberger (2002) e Silva et al. (2022), que indicam que o suporte percebido pela organização promove um vínculo emocional mais forte entre colaborador e organização, fomentando comportamentos de reciprocidade e lealdade. Além disso, autores como Ficapal-Cusí et al. (2020) e Arshadi e Hayavi (2013) sustentam que o compromisso afetivo resulta da satisfação das necessidades socioemocionais e do reconhecimento da organização, aspetos que são promovidos por uma percepção positiva de suporte.

A terceira hipótese (H3), que postulava uma relação positiva entre o compromisso organizacional afetivo e o bem-estar subjetivo, foi igualmente confirmada. Este resultado alinha-se com os estudos de Garg e Rastogi (2009), Lizote et al. (2021) e Yuh (2022), que defendem que o compromisso afetivo está associado a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, à qualidade de vida e a uma percepção positiva do contexto organizacional. O vínculo emocional com a organização, quando forte, traduz-se em estados afetivos mais positivos, maior envolvimento nas tarefas e um sentimento de pertença, todos eles fatores que, de acordo com Panaccio e Vandenberghe (2009), contribuem significativamente para o bem-estar subjetivo.

Por fim, os resultados relativos à quarta hipótese (H4) confirmam o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre percepção de suporte organizacional e bem-estar subjetivo. Este achado é particularmente relevante, pois sugere que o suporte organizacional influencia o bem-estar dos colaboradores, sobretudo através do fortalecimento da ligação

emocional à organização. Esta mediação confirma os argumentos de Panaccio e Vandenberghe (2009) e dos Santos et al. (2014), que indicam que o compromisso afetivo funciona como um recurso psicológico essencial, permitindo aos colaboradores gerir melhor as exigências da vida profissional, o que favorece a percepção de bem-estar. Neste sentido, o compromisso afetivo surge como uma ponte entre o reconhecimento organizacional e os resultados positivos ao nível do bem-estar psicológico e emocional.

De forma geral, os resultados obtidos contribuem para consolidar a relevância da Teoria da Troca Social e da Teoria do Suporte Organizacional, ao evidenciar que relações pautadas pelo reconhecimento, valorização e confiança mútua entre organização e colaboradores promovem ambientes mais saudáveis, sustentáveis e orientados para o bem-estar individual e coletivo. Os resultados também destacam a importância das práticas organizacionais intencionais e genuínas, que, ao serem reconhecidas como autênticas pelos colaboradores, fortalecem a percepção de suporte e potenciam o compromisso afetivo, com impactos diretos no bem-estar percebido.

A análise dos dados permitiu identificar padrões relevantes associados às variáveis sociodemográficas, os quais oferecem uma perspetiva complementar sobre a forma como os participantes experienciam o suporte organizacional, o compromisso afetivo e o bem-estar subjetivo no contexto organizacional.

No que respeita ao género, os resultados apontam para uma ausência de diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em todas as variáveis principais. Apesar de ligeiras variações nas médias, com as mulheres a apresentarem valores superiores no bem-estar subjetivo e os homens no compromisso afetivo, estas diferenças revelaram-se estatisticamente irrelevantes. Este padrão sugere que, no contexto da presente amostra, o género não constitui um fator diferenciador na forma como os colaboradores percebem o apoio organizacional, desenvolvem vínculos afetivos com a organização ou experienciam o seu bem-estar no trabalho.

A análise da idade revelou um padrão mais expressivo, sobretudo na dimensão da percepção negativa do suporte organizacional. Os participantes mais jovens tenderam a avaliar de forma mais favorável a PSO Negativa, ao passo que os colaboradores mais velhos demonstraram maior sensibilidade a esses aspetos, reportando médias mais baixas. Embora as restantes dimensões não tenham revelado diferenças significativas, este resultado poderá indicar que a idade influencia a forma como os indivíduos interpretam os sinais de ausência ou insuficiência de suporte por parte da organização.

No que diz respeito às habilitações literárias, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em todas as variáveis principais, com os participantes com grau de mestrado a destacarem-se sistematicamente com médias mais elevadas. Estes resultados sugerem que níveis mais altos de qualificação académica se associam a uma perceção mais positiva do contexto organizacional, maior vínculo afetivo com a organização e maior bem-estar subjetivo. Tal tendência poderá estar relacionada com expectativas mais alinhadas com as práticas organizacionais, maior autonomia profissional ou maior acesso a oportunidades de desenvolvimento, fatores frequentemente associados a níveis académicos mais elevados.

As diferenças por nacionalidade mostraram-se igualmente significativas, com os participantes de nacionalidades distintas das portuguesas e angolanas a apresentarem consistentemente médias mais elevadas em todas as variáveis analisadas. Este resultado, embora estatisticamente robusto, deve ser interpretado com cautela, uma vez que o grupo “outras nacionalidades” representa uma parcela reduzida da amostra.

Relativamente ao tipo de organização, os dados revelaram que os participantes do setor privado tendem a perceber níveis mais elevados de suporte organizacional, sobretudo a PSO Negativa, em comparação com os do setor público. No entanto, no que respeita ao bem-estar subjetivo, os participantes de organizações público-privadas foram os que revelaram as médias mais elevadas, superando os de ambos os setores tradicionais. Já o compromisso organizacional afetivo não apresentou diferenças significativas entre os tipos de organização, o que poderá indicar que esta dimensão é menos sensível à natureza da entidade empregadora e mais influenciada por fatores relacionais ou individuais.

A modalidade de trabalho destacou-se como uma das variáveis sociodemográficas com maior impacto, apresentando diferenças significativas em todas as dimensões analisadas. Os participantes em regime remoto revelaram perceções mais positivas de suporte organizacional, tanto na PSO Positiva como na PSO Negativa, e médias elevadas de compromisso afetivo. No entanto, foi o grupo em regime híbrido que apresentou o nível mais elevado de bem-estar subjetivo, sugerindo que a combinação equilibrada entre presença física e flexibilidade remota poderá ser a mais vantajosa para a saúde psicológica e emocional dos colaboradores. Já os participantes em regime presencial reportaram, de forma consistente, os níveis mais baixos nas três variáveis, o que poderá refletir uma menor perceção de autonomia, reconhecimento ou equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

Por fim, a variável antiguidade na organização revelou diferenças significativas sobretudo ao nível da percepção do suporte organizacional, com os colaboradores com mais tempo de casa a reportarem médias inferiores, em especial a PSO Negativa. Este padrão poderá estar associado a fenómenos como desgaste organizacional ou percepção acumulada de falhas de suporte ao longo do tempo. Apesar de não se terem verificado diferenças significativas no compromisso afetivo e no bem-estar subjetivo, notou-se uma tendência para valores mais elevados entre os colaboradores com menor antiguidade, o que poderá indicar uma maior motivação e envolvimento nos estágios iniciais da relação laboral.

Em síntese, os resultados associados às variáveis sociodemográficas revelam que fatores como idade, escolaridade, nacionalidade, modalidade de trabalho e antiguidade influenciam de forma diferenciada a percepção e a experiência dos colaboradores no contexto organizacional. Estes dados reforçam a importância de uma gestão sensível à diversidade interna das organizações, promovendo práticas adaptadas aos diferentes perfis e necessidades individuais, de forma a assegurar um ambiente de trabalho mais inclusivo, equitativo e promotor de bem-estar.

## **7. Conclusão**

### **7.1. Conclusões**

A presente investigação teve como principal objetivo analisar a relação entre a percepção de suporte organizacional, o compromisso organizacional afetivo e o bem-estar subjetivo, procurando compreender de que forma o compromisso afetivo pode atuar como variável mediadora neste processo. Com base no modelo teórico proposto, foram formuladas hipóteses que visaram explorar não apenas os efeitos diretos entre os construtos, mas também a possibilidade de uma relação indireta mediada pelo vínculo afetivo dos colaboradores à organização.

Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses delineadas, revelando que a percepção de suporte organizacional se associa positivamente tanto ao compromisso organizacional afetivo como ao bem-estar subjetivo. Além disso, verificou-se que o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização também se encontra positivamente associado ao seu bem-estar subjetivo. De forma particularmente relevante, constatou-se que o compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, evidenciando-se como um mecanismo explicativo relevante no contexto organizacional.

Estes achados reforçam a importância de práticas organizacionais orientadas para o reforço do suporte percebido e para o fortalecimento de vínculos afetivos, enquanto estratégias promotoras do bem-estar dos colaboradores. A valorização das relações interpessoais, o reconhecimento do contributo individual e o investimento na construção de um ambiente de confiança e respeito mútuo emergem como elementos fundamentais para o desenvolvimento de organizações saudáveis, resilientes e sustentáveis.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão dos processos psicossociais que influenciam a experiência dos colaboradores no contexto organizacional, oferecendo indicações relevantes tanto para a teoria como para a prática. Ainda que com as limitações inerentes ao seu desenho metodológico, os resultados aqui apresentados constituem um ponto de partida sólido para futuras investigações e intervenções organizacionais orientadas para a promoção do bem-estar e da qualidade das relações laborais.

### **7.2. Implicações Teóricas e Práticas**

Do ponto de vista teórico, os resultados deste estudo contribuem para o aprofundamento do conhecimento sobre os mecanismos através dos quais a percepção de suporte organizacional

influencia o bem-estar subjetivo dos colaboradores, evidenciando o papel mediador do compromisso organizacional afetivo nesta relação. Estes resultados reforçam teorias importantes, como a *Job Demands-Resources* e a Teoria da Troca Social, ao demonstrarem que a reciprocidade percebida entre o colaborador e a organização se manifesta não apenas na forma de compromisso, mas também na experiência de bem-estar. Adicionalmente, o estudo amplia o entendimento da Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986), ao confirmar que o suporte percebido funciona como um recurso organizacional relevante, cujos efeitos se repercutem em variáveis afetivas e subjetivas de grande importância para a experiência organizacional.

Este contributo é particularmente relevante ao considerar o compromisso organizacional afetivo não apenas como uma variável de ligação entre colaborador e organização, mas como um elemento mediador essencial na promoção do bem-estar subjetivo. Tal posicionamento teórico sugere que intervenções focadas na melhoria do suporte percebido poderão produzir efeitos mais duradouros e abrangentes quando consideradas em articulação com estratégias que fomentem vínculos afetivos com a organização. Assim, os resultados obtidos fortalecem o corpo teórico que defende a pertinência das relações organizacionais de confiança e reconhecimento mútuo como catalisadoras de resultados positivos para os indivíduos e para as instituições (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Estas são variáveis amplamente estudadas, mas houve toda uma nova linha de estudos na fase pós-pandemia, que carece continuar a alimentar, até para compreender se o entendimento e valorização dos colaboradores acerca destes constructos se mantém ou sofreu alterações (Luo, 2020; Kurtessis et al., 2017).

No plano prático, os dados obtidos sublinham a importância de as organizações desenvolverem e sustentarem práticas de gestão que reforcem a percepção de suporte entre os seus colaboradores. Estas práticas podem incluir, por exemplo, sistemas de reconhecimento e valorização do desempenho, canais abertos e eficazes de comunicação interna, apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional e políticas organizacionais que revelem preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores. Quando os profissionais percebem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas, tendem a desenvolver laços afetivos mais fortes com a instituição, o que se traduz em níveis superiores de satisfação, envolvimento e bem-estar.

Neste contexto, a gestão de recursos humanos assume um papel central na criação de uma cultura organizacional de suporte e compromisso. Investir no reforço do compromisso afetivo

poderá representar uma via eficaz para a promoção da saúde psicológica no local de trabalho, prevenindo fenómenos como a rotatividade, o absentismo ou a desmotivação, e até mesmo consequências associadas à falta de bem-estar, como depressão, burnout . Além disso, os resultados aqui discutidos oferecem indicações úteis para a conceção de programas de desenvolvimento organizacional que articulem dimensões emocionais, relacionais e estratégicas, orientadas para a criação de ambientes laborais mais humanizados, resilientes e produtivos.

### **7.3. Limitações do Estudo e Propostas de Investigações Futuras**

Apesar da relevância teórica e prática dos resultados obtidos, o presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer e que devem ser consideradas na interpretação dos dados e na generalização das conclusões. Em primeiro lugar, a natureza transversal do desenho metodológico adotado impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis. Embora se tenham identificado associações estatisticamente significativas, não é possível afirmar com certeza que a perceção de suporte organizacional causa, de facto, alterações no compromisso afetivo ou no bem-estar subjetivo, sendo apenas possível aferir correlações entre os construtos analisados.

Adicionalmente, os dados foram recolhidos através de um questionário de autopreenchimento, o que poderá ter introduzido viéses de desejabilidade social ou efeitos comuns de método, uma vez que todas as variáveis foram aferidas com base na perceção individual dos participantes e numa única fonte de dados. Esta limitação poderá ter influenciado os resultados, nomeadamente no que respeita à força das correlações e das relações encontradas entre as variáveis.

Outra limitação diz respeito à composição da amostra, que foi constituída por conveniência, não sendo representativa da totalidade dos profissionais de diferentes setores de atividade ou organizações. Esta limitação restringe a generalização dos resultados, sobretudo em contextos culturais ou organizacionais distintos daquele onde o estudo foi conduzido.

Tendo em conta estas limitações, propõem-se algumas direções para futuras investigações. Em primeiro lugar, seria pertinente a realização de estudos longitudinais, que permitam observar a evolução das relações entre perceção de suporte organizacional, compromisso afetivo e bem-estar subjetivo ao longo do tempo, possibilitando assim inferências mais robustas sobre causalidade.

Em segundo lugar, investigações futuras poderão beneficiar da inclusão de múltiplas fontes de informação, como supervisores ou colegas, de forma a mitigar o viés de autorrelato e fortalecer a validade dos dados recolhidos.

Adicionalmente, será relevante fazer o estudo completo de todas as componentes do compromisso organizacional isto é a normativa, a instrumental e a afetiva.

Será ainda relevante alargar o leque de variáveis analisadas, incluindo, por exemplo, características individuais (como traços de personalidade) ou específicas do trabalho (como o tipo de liderança), variáveis como autogestão de carreira, liderança autêntica, liderança inclusiva ou ainda, fazer um estudo com o compromisso organizacional afetivo, mas não apenas orientado para a organização, mas também para a carreira, a equipa e o líder. Estas variáveis poderão atuar como moderadoras ou mediadoras adicionais, oferecendo uma visão mais abrangente e aprofundada dos fenómenos em estudo.

Finalmente, recomenda-se a replicação deste modelo em diferentes contextos organizacionais e culturais, de forma a avaliar a robustez e a aplicabilidade das relações teóricas propostas em realidades distintas da explorada neste trabalho.

## 8. Referências bibliográficas

- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867–880. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2013-0115>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2013-0220>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119. ResearchGate
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- Artatanaya, I. G. L. S., Supiatni, N. N., Kencanawati, A. A. A. M., Marhaeni, K. E., & Muderana, I. K. (2023). effect of perceived organizational support to employee's organizational commitment. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(2), 101–109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n2.2290>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>

- Azizan, N. H., & Mahmud, Z. (2018). Determinants of Subjective Well-Being: A Systematic Review. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 3(7), 135–141. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v3i7.1228>
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). Human resource management strategy. *Published Sage*, London, 99.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. 38(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Blanca, M. J., Arnau, J., López-Montiel, D., Bono, R., & Bendayan, R. (2013). Skewness and Kurtosis in Real Data Samples. *Methodology*, 9(2), 78–84. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000057>
- Bücker, S., Nuraydin, S., Simonsmeier, B. A., Schneider, M., & Luhmann, M. (2018). Subjective well-being and academic achievement: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 74(1), 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.02.007>
- Buecker, S., Luhmann, M., Haehner, P., Bühler, J. L., Dapp, L. C., Luciano, E. C., & Orth, U. (2023). The development of subjective well-being across the life span: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 149(7-8), 418–446. <https://doi.org/10.1037/bul0000401>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214–1230. <https://doi.org/10.1108/jmp-01-2016-0002>

- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214-1230. 261–275. DOI: 10.1108/JMP-11-2018-0506
- Cappelli, P. (1999). The new deal at work: Managing the market-based employment relationship. Harvard Business School Press. Capelli, P.(2000). *Managing without commitment. Organizational Dynamics*, 28(4), 11-24.
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and Wellbeing: The Relationship Dilemma in a Two-Wave Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Cummins, R. A., Eckersley, R., Pallant, J., Van Vugt, J., Shelley, J., Pusey, M., & Misajon, R. (2001). *Australian Unity Wellbeing Index (Survey 1: Report 1)*. Australian Centre on Quality of Life, Deakin University.
- Das, K. V., Jones-Harrell, C., Fan, Y., Ramaswami, A., Orlove, B., & Botchwey, N. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health. *Public Health Reviews*, 41(1), 1–32. <https://doi.org/10.1186/s40985-020-00142-5>
- Deniz, Ü., & Kocabaş, C. (2024). Understanding the Relationship Between Perceived Organizational Support and Psychological Well-Being: Perspectives of Turkish Faculty Members. *Higher Learning Research Communications*, 14(1), 51–67. <https://doi.org/10.18870/hlrc.v14i1.1441>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American Psychologist*, 70(3), 234–242. <https://doi.org/10.1037/a0038899>
- Dinh Nguyen, H., My Thi Tran, D., Ba Vu, T., & Thuy Thi Le, P. (2020). An Empirical Study of Affective Commitment: the case of Machinery Enterprises in Hochiminh City. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 429–455. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.41>
- Drakulić, A. M. (2012). A phenomenological perspective on subjective well-being: from myth to science. *Psychiatria Danubina*, 24(1), 31–37. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22447083/>

- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2019). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Linking Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Knowledge Sharing with Prosocial Organizational Behavior of Altruism and Civic Virtue. *Sustainability*, 12(24), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122410289>
- Garcia, P., Amarnani, R., Bordia, P., & Restubog, S. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103525>
- Gao, F., Li, Y., & Bai, X. (2022). Forgiveness and subjective well-being: A meta-analysis review. *Personality and Individual Differences*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111350>
- Garg, P., & Rastogi, R. (2009). Effect of Psychological Wellbeing on Organizational Commitment of Employees. *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior*, 2, 42–51.
- Gessesse, K. T., & Premanandam, P. (2023). The mediating role of affective commitment on the relationship between job satisfaction and turnover intention using structural equation modeling: Empirical evidence from higher education institutions in Addis Ababa, Ethiopia. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2202959>
- Ghani, N. A. Abd., & Hussin, T. A. B. S. R. (2009). Antecedents of Perceived Organizational Support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121–130.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and Conditional Process Analysis : a regression-based Approach (2nd ed.). *The Guilford Press*.

- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology, 11*, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hngoi, C. L., Abdullah, N.-A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology, 13*, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734>
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of applied psychology, 74*(1), 18.
- Hongvichit, S. (2015). A Review of the Research on Perceived Organizational Support. *International Business Research, 8*(10), 125–130. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n10p126>
- Hutchison, S. (1997). Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 1025–1034. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006011>
- Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review, 27*(3), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.08.002>
- Jermstittiparsert, K., Choo, L. S., & Kaliappen, N. (2019). The Mediating Role of Organizational Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance of Educationists in Public Sector Institutes of Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 6*(10), 150–171. <https://www.ijicc.net/index.php/volume-6-2019/66-vol-6-iss-10a>.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution, 2*(1), 51–60. doi:10.1177/002200275800200106
- Kelman, H. C. (1974). Attitudes are alive and well and gainfully employed in the sphere of action. *American psychologist, 29*(5), 310.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions, 1*, 3-36

- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing..
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2020). Workplace Commitments. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 156-183.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee Psychological Well-being and Job Performance: Exploring Mediating and Moderating Mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. Emerald. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2020-2204>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of the Employees' Mental Toughness on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Mediating Psychological Well-Being. *Administrative Sciences*, 13(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: A study of perceived organizational support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976. <https://doi.org/10.2147/prbm.s346697>
- Liang, Y., & Shen, J. (2016). Subjective Well-being and Its Determinants in China: An Empirical Study Based on Survey Data. *Research in Applied Economics*, 8(3), 1–18. <https://doi.org/10.5296/rae.v8i3.9806>
- Liang, Z., Luo, H., & Liu, C. (2020). The concept of subjective well-being: its origins an application in tourism research: a critical review with reference to China. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/trc-04-2020-0009>
- Lizote, S. A., Teston, S. de F., Zawadzki, P., Silva, D. da, & Noval, C. de M. (2021). Bem-Estar Subjetivo e Comprometimento Organizacional: um Estudo com Profissionais Contábeis. *Revista Expectativa*, 20(4), 61–81. <https://doi.org/10.48075/revex.v20i4.27551>

- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 592–615. <https://doi.org/10.1037/a0025948>
- Luo, H. (2020). Review of Research Progress on Perceived Organizational Support and Organizational Identity. *Open Journal of Business and Management*, 08(02), 809–819. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82050>
- Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: a study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333609>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Maydiantoro, A., Tusianah, R., Isnainy, U. C. A. S., Puja Kesuma, T. A. R., Zainaro, M. A., & Nurmalisa, Y. (2021). A Literature Review of the Three Elements of Organizational Commitment: The Meaning of the Contribution Score Average. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 679–689. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.67>
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., García-Tirado, J., & Román, F. (2024). The effect of subjective well-being on the management of successful organizations. *Intangible Capital*, 20(2), 361–361. <https://doi.org/10.3926/ic.2408>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: Looking back and moving forward. In John P. Meyer (Eds), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 511-528). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 225-245.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Muchlish, M. (2020). Antecedents of Perceived Organizational Support to Improve Organizational Commitment in the Public Sector Institutions. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 3(2), 163–171. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v3i2.17244>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp. 115-133.
- Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. binti T. (2018). Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee’s Intention to Stay: Malaysian Context. *Global Business Review*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0972150918755896>
- Okun, M. A., Stock, W. A., Haring, M. J., & Witter, R. A. (1984). Health and Subjective Well-Being: A Meta-Analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*, 19(2), 111–132. <https://doi.org/10.2190/qgjn-0n81-5957-haqd>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Orsini, P., Uchida, T., Magnier-Watanabe, R., Benton, C., & Nagata, K. (2024). Antecedents of subjective well-being at work – the case of French permanent employees. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-04-2023-0092>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Ribeiro, J. P., & Cummins, R. (2008). O bem-estar pessoal: estudo de validação da versão portuguesa da escala. In *Actas do 7º congresso nacional de psicologia da saúde. Lisboa: Ispa* (pp. 505-8).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de psicologia*, 8(2), 213-223.
- dos Santos Silva, R., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.
- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2021). The influence of perceived organizational support and organizational commitment on absenteeism in the local public sector. *Gestion et Management Public*, 9(2), 79–97. <https://doi.org/10.3917/gmp.092.0079>
- Setyoko, P. I., Wahyuningrat, W., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(8), 1940–1944. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s08.236>
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475–492. <https://doi.org/10.1007/bf00352944>

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176–189.
- Silva, R., Dias, Á., Pereira, L., da Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022). Exploring the Direct and Indirect Influence of Perceived Organizational Support on Affective Organizational Commitment. *Social Sciences*, 11(9), 1–14. <https://doi.org/10.3390/socsci11090406>
- Simon, A. C., Aranyi, G., Faragó, K., Pachner, O. C., & Kiss, O. E. (2023). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 42, 132–138.
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: a Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155–175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Van Rossenbergh, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., ... & Ali, N. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153–167. doi: 10.1080/1359432X.2018.1443914
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs

- 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. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Yuh, J. (2022). The Impact of Affective Commitment and Leisure Satisfaction on Employees' Quality of Life. *The Open Psychology Journal*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2205111>
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 267-273
- Zantua, R. M. S., Teng-Calleja, M., & Caringal-Go, J. F. (2024). The Role of Affective Commitment in Rewards Management: An Example From a Collectivist Country. *Compensation and Benefits Review*, 56(3), 161–176. <https://doi.org/10.1177/08863687241237029>
- Zhang, Y., Farh, J. L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422–446. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560886>
- Zhou, L., Li, S., Zhou, L., Tao, H., & Bouckennooghe, D. (2023). The effects of perceived organizational support on employees' sense of job insecurity in times of external threats: an empirical investigation under lockdown conditions in China. *Asian Business & Management*, 22, 1567–1591. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00219-4>

## Anexo

### Anexo A – Questionário

#### Questionário académico sobre compromisso organizacional afetivo, percepção de suporte organizacional, bem-estar subjetivo

Caro/a participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Este questionário visa conhecer a sua opinião acerca do **impacto do compromisso afetivo na relação entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar subjetivo**.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou questões, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: **domingasquilulo@gmail.com**; **armanda.antunes@universidadeeuropeia.pt**.

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

#### Consentimento

1. Declaro, que ao responder a este questionário, expressa e inequivocamente consinto e autorizo que sejam tratados dados pessoais exclusivamente para fins de investigação científica. \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não    *Avançar para a secção 8 (Fim)*

2. Trabalha ou já trabalhou em alguma empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não    *Avançar para a secção 8 (Fim)*

#### PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Nesta secção, pedimos-lhe que indique até que ponto concorda com cada uma das afirmações seguintes, utilizando a seguinte escala:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Discordo um pouco
4. Não concordo nem discordo
5. Concordo um pouco
6. Concordo
7. Concordo Totalmente

3. 1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar organizacional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

4. 2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

5. 3. A organização ignora os meus protestos. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

6. 4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

7. 5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

8. 6. A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

9. 7. A organização demonstra muito pouca preocupação por mim. \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                     |
| Disc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

10. 8. A organização preza a minha realização profissional. \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                     |
| Disc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

### BEM-ESTAR SUBJETIVO

As perguntas seguintes questionam, numa escala de "0" a "10", o seu grau de satisfação com vários aspetos da sua vida. "0" significa que se sente totalmente insatisfeito(a) e "10" significa que se sente totalmente satisfeito(a).

11. 1. Qual o seu grau de satisfação com o seu nível de vida? \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| Tota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

12. 2. Qual o seu grau de satisfação com a sua saúde? \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| Tota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

13. 3. Qual o seu grau de satisfação com o que está a conseguir obter da vida com o seu esforço? \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| Tota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

14. 4. Qual o seu grau de satisfação com as suas relações pessoais? \*

Marcar apenas uma oval.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| Tota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

15. 5. Qual o seu grau de satisfação **com a sua segurança** (quando se desloca na rua)? \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tota  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

16. 6. Qual o seu grau de satisfação **com o sentimento de pertença à sua comunidade** (ao grupo de pertença de que faz parte)? \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tota  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

17. 7. Qual o seu grau de satisfação **com a segurança do seu futuro**? \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tota  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

18. 8. Qual o seu grau de satisfação **com a sua espiritualidade/religião**? \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |                       |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tota  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente satisfeito |

### COMPROMISSO AFETIVO

A seguir ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações, relacionadas com a sua organização. Por favor, indique o quanto concorda ou discorda com as afirmações apresentadas, sendo que "1" significa Discordo Fortemente, e "7" significa Concordo Fortemente.

19. 1. Não me sinto emocionalmente ligado(a) à organização. \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                     |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
| Disc  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

20. 2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                     |
| <hr/> |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
| Disc  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

21. 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo fortemente

22. 4. Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo fortemente

23. 5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo fortemente

24. 6. Não me sinto como fazendo parte desta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo fortemente

#### Dados Sociodemográficos

Nesta secção, solicitamos algumas informações pessoais apenas para fins de análise e serão mantidas em **total confidencialidade**.

25. Qual é a sua nacionalidade?

Marcar apenas uma oval.

☐ Angolana

☐ Portuguesa

☐ Outra: \_\_\_\_\_

26. Género \*

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

☐ Prefiro não dizer

27. **Idade (anos) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65 +

28. **Nível de Escolaridade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Até ao 12º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

29. **Trabalha numa organização de que natureza? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Pública
- ☐ Privada
- ☐ Público-privado
- ☐ Terceiro Setor

30. **Qual é a sua modalidade de trabalho atual? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Presencial
- ☐ Remoto
- ☐ Híbrido

31. **Há quanto tempo se encontra a trabalhar na organização onde está? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 7 anos

Fim

Obrigada pela sua participação. A sua contribuição é muito importante para a nossa pesquisa!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## Anexo B – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala PSO

Estatísticas de item-total

|                                                                                                   | Média de<br>escala se o<br>item for<br>excluído | Variância de<br>escala se o<br>item for<br>excluído | Correlação de<br>item total<br>corrigida | Correlação<br>múltipla ao<br>quadrado | Alfa de<br>Cronbach se o<br>item for<br>excluído |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar organizacional.                       | 30,32                                           | 108,488                                             | ,523                                     | ,454                                  | ,853                                             |
| 2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.                              | 30,81                                           | 100,679                                             | ,668                                     | ,605                                  | ,837                                             |
| 3. A organização ignora os meus protestos.                                                        | 30,79                                           | 101,300                                             | ,640                                     | ,582                                  | ,841                                             |
| 4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.                                       | 30,53                                           | 99,848                                              | ,686                                     | ,667                                  | ,835                                             |
| 5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se. | 30,54                                           | 101,428                                             | ,617                                     | ,569                                  | ,843                                             |
| 6. A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.                                 | 30,69                                           | 101,421                                             | ,668                                     | ,669                                  | ,838                                             |
| 7. A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.                                       | 30,97                                           | 102,178                                             | ,598                                     | ,563                                  | ,846                                             |
| 8. A organização preza a minha realização profissional.                                           | 30,72                                           | 107,053                                             | ,470                                     | ,416                                  | ,860                                             |

## Anexo C – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala BES

| Estatísticas de item-total                                                                                              |                                        |                                            |                                    |                                 |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                         | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| 1. Qual o seu grau de satisfação com o seu nível de vida?                                                               | 44,22                                  | 193,058                                    | ,739                               | ,673                            | ,856                                    |
| 2. Qual o seu grau de satisfação com a sua saúde?                                                                       | 43,46                                  | 196,660                                    | ,706                               | ,543                            | ,859                                    |
| 3. Qual o seu grau de satisfação com o que está a conseguir obter da vida com o seu esforço?                            | 43,81                                  | 189,396                                    | ,720                               | ,649                            | ,857                                    |
| 4. Qual o seu grau de satisfação com as suas relações pessoais?                                                         | 42,77                                  | 203,283                                    | ,646                               | ,468                            | ,866                                    |
| 5. Qual o seu grau de satisfação com a sua segurança (quando se desloca na rua)?                                        | 44,33                                  | 196,409                                    | ,671                               | ,511                            | ,863                                    |
| 6. Qual o seu grau de satisfação com o sentimento de pertença à sua comunidade (ao grupo de pertença de que faz parte)? | 44,08                                  | 198,865                                    | ,676                               | ,494                            | ,862                                    |
| 7. Qual o seu grau de satisfação com a segurança do seu futuro?                                                         | 44,57                                  | 188,237                                    | ,752                               | ,620                            | ,854                                    |
| 8. Qual o seu grau de satisfação com a sua espiritualidade/religião?                                                    | 42,89                                  | 227,278                                    | ,268                               | ,103                            | ,901                                    |

## Anexo D – Fiabilidade – Estatísticas de Item-total escala COA

| Estatísticas de item-total                                                    |                                        |                                            |                                    |                                 |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                               | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
| 1. Não me sinto emocionalmente ligado(a) à organização.                       | 21,33                                  | 59,579                                     | ,542                               | ,496                            | ,751                                    |
| 2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.               | 20,60                                  | 58,883                                     | ,598                               | ,519                            | ,739                                    |
| 3. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.            | 21,22                                  | 57,549                                     | ,583                               | ,552                            | ,741                                    |
| 4. Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus.    | 20,97                                  | 59,731                                     | ,498                               | ,408                            | ,762                                    |
| 5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. | 21,65                                  | 60,049                                     | ,465                               | ,438                            | ,771                                    |
| 6. Não me sinto como fazendo parte desta organização.                         | 21,04                                  | 59,914                                     | ,532                               | ,512                            | ,754                                    |

## Anexo E – Análise de Correlações

| Correlações                          |                       |                                     |                                    |                                |                     |                                      |         |         |                         |               |                     |                        |             |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------|---------|-------------------------|---------------|---------------------|------------------------|-------------|
|                                      |                       | Percepção de Suporte Organizacional | Média PSO dos itens não invertidos | Média PSO dos itens invertidos | Bem-Estar Subjetivo | Comportamento Organizacional Afetivo | Gênero  | Idade   | Habilitações Literárias | Nacionalidade | Tipo de organização | Modalidade de trabalho | Antiguidade |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Correlação de Pearson | 1                                   | ,823**                             | ,847**                         | ,350**              | ,738**                               | ,080    | -,125   | ,157*                   | ,167*         | ,074                | ,251**                 | -,141*      |
|                                      | Sig. (2 extremidades) |                                     | <,001                              | <,001                          | <,001               | <,001                                | ,234    | ,060    | ,018                    | ,012          | ,267                | <,001                  | ,034        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Correlação de Pearson | ,823**                              | 1                                  | ,396**                         | ,412**              | ,583**                               | ,032    | -,005   | ,228**                  | ,099          | ,107                | ,237**                 | -,001       |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | <,001                               |                                    | <,001                          | <,001               | <,001                                | ,630    | ,936    | <,001                   | ,137          | ,108                | <,001                  | ,987        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Média PSO dos itens invertidos       | Correlação de Pearson | ,847**                              | ,396**                             | 1                              | ,181**              | ,648**                               | ,099    | -,198** | ,041                    | ,176**        | ,020                | ,185**                 | -,228*      |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | <,001                               | <,001                              |                                | ,006                | <,001                                | ,140    | ,003    | ,541                    | ,008          | ,770                | ,005                   | <,001       |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Correlação de Pearson | ,350**                              | ,412**                             | ,181**                         | 1                   | ,442**                               | -,078   | ,030    | ,240**                  | ,185**        | ,080                | ,231**                 | -,006       |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | <,001                               | <,001                              | ,006                           |                     | <,001                                | ,245    | ,651    | <,001                   | ,005          | ,232                | <,001                  | ,926        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Correlação de Pearson | ,738**                              | ,583**                             | ,648**                         | ,442**              | 1                                    | ,043    | -,088   | ,169                    | ,207**        | ,076                | ,234**                 | -,094       |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | <,001                               | <,001                              | <,001                          | <,001               |                                      | ,520    | ,191    | ,011                    | ,002          | ,268                | <,001                  | ,159        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Gênero                               | Correlação de Pearson | ,080                                | ,032                               | ,099                           | -,078               | ,043                                 | 1       | -,191** | -,084                   | -,014         | -,079               | ,015                   | -,150*      |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,234                                | ,630                               | ,140                           | ,245                | ,520                                 |         | ,004    | ,209                    | ,830          | ,239                | ,820                   | ,024        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Idade                                | Correlação de Pearson | -,125                               | -,005                              | -,198**                        | ,030                | -,088                                | -,191** | 1       | ,085                    | ,015          | -,156*              | -,040                  | ,687**      |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,060                                | ,936                               | ,003                           | ,651                | ,191                                 | ,004    |         | ,204                    | ,826          | ,019                | ,552                   | <,001       |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Habilitações Literárias              | Correlação de Pearson | ,157*                               | ,228**                             | ,041                           | ,240**              | ,169                                 | -,084   | ,085    | 1                       | ,252**        | ,035                | ,297**                 | ,146*       |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,018                                | <,001                              | ,541                           | <,001               | ,011                                 | ,209    | ,204    |                         | <,001         | ,605                | <,001                  | ,029        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Nacionalidade                        | Correlação de Pearson | ,167*                               | ,099                               | ,176**                         | ,185**              | ,207**                               | -,014   | ,015    | ,252**                  | 1             | -,047               | ,401**                 | ,026        |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,012                                | ,137                               | ,008                           | ,005                | ,002                                 | ,830    | ,826    | <,001                   |               | ,482                | <,001                  | ,703        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Tipo de organização                  | Correlação de Pearson | ,074                                | ,107                               | ,020                           | ,080                | ,076                                 | -,079   | -,156*  | ,035                    | -,047         | 1                   | ,110                   | -,161*      |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,267                                | ,108                               | ,770                           | ,232                | ,258                                 | ,239    | ,019    | ,605                    | ,482          |                     | ,100                   | ,015        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Modalidade de trabalho               | Correlação de Pearson | ,251**                              | ,237**                             | ,185**                         | ,231**              | ,234**                               | ,015    | -,040   | ,297**                  | ,401**        | ,110                | 1                      | -,069       |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | <,001                               | <,001                              | ,005                           | <,001               | <,001                                | ,820    | ,552    | <,001                   | <,001         | ,100                |                        | ,300        |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |
| Antiguidade                          | Correlação de Pearson | -,141*                              | -,001                              | -,228*                         | -,006               | -,094                                | -,150*  | ,687**  | ,146*                   | ,026          | -,161*              | -,069                  | 1           |
|                                      | Sig. (2 extremidades) | ,034                                | ,987                               | <,001                          | ,926                | ,159                                 | ,024    | <,001   | ,029                    | ,703          | ,015                | ,300                   |             |
|                                      | N                     | 225                                 | 225                                | 225                            | 225                 | 225                                  | 225     | 225     | 225                     | 225           | 225                 | 225                    | 225         |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## Anexo F – Teste das amostras independentes - Gênero

|                                      |                                 | Teste de amostras independentes              |      |        |         |                                  |             |                 |                          |                                         |          |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|------|--------|---------|----------------------------------|-------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------|
|                                      |                                 | Teste de Levene para igualdade de variâncias |      |        |         | teste-t para igualdade de Médias |             |                 |                          |                                         |          |
|                                      |                                 | Z                                            | Sig. | t      | df      | Significância                    |             | Diferença média | Erro de diferença padrão | 95% Intervalo de Confiança da Diferença |          |
|                                      |                                 |                                              |      |        |         | Unilateral p                     | Bilateral p |                 |                          | Inferior                                | Superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Variâncias iguais assumidas     | ,745                                         | ,389 | -1,186 | 221     | ,119                             | ,237        | -,22959         | ,19365                   | -,61123                                 | ,15205   |
|                                      | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | -1,180 | 207,860 | ,120                             | ,239        | -,22959         | ,19453                   | -,61309                                 | ,15390   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Variâncias iguais assumidas     | ,115                                         | ,735 | -,440  | 221     | ,330                             | ,660        | -,09894         | ,22466                   | -,54169                                 | ,34380   |
|                                      | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | -,442  | 215,026 | ,329                             | ,659        | -,09894         | ,22369                   | -,53985                                 | ,34196   |
| Média PSO dos itens invertidos       | Variâncias iguais assumidas     | ,050                                         | ,823 | -1,507 | 221     | ,067                             | ,133        | -,36024         | ,23902                   | -,83130                                 | ,11081   |
|                                      | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | -1,509 | 212,719 | ,066                             | ,133        | -,36024         | ,23875                   | -,83086                                 | ,11037   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Variâncias iguais assumidas     | ,170                                         | ,681 | ,972   | 221     | ,166                             | ,332        | ,26227          | ,26974                   | -,26932                                 | ,79385   |
|                                      | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | ,973   | 212,604 | ,166                             | ,332        | ,26227          | ,26947                   | -,26890                                 | ,79343   |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Variâncias iguais assumidas     | ,013                                         | ,908 | -,906  | 221     | ,183                             | ,366        | -,18366         | ,20279                   | -,58332                                 | ,21600   |
|                                      | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | -,908  | 214,112 | ,182                             | ,365        | -,18366         | ,20219                   | -,58219                                 | ,21487   |

## Anexo G – ANOVA - Idade

|                                      |              | Descritivas |        |               |             |                                          |        |        |        |
|--------------------------------------|--------------|-------------|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                      |              | N           | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |        | Mínimo | Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | 18 - 24 anos | 41          | 4,3598 | 1,32824       | ,20744      | 3,9405                                   | 4,7790 | 1,75   | 7,00   |
|                                      | 25 - 34 anos | 95          | 4,6329 | 1,53406       | ,15739      | 4,3204                                   | 4,9454 | 1,13   | 7,00   |
|                                      | 35 - 44 anos | 50          | 4,2500 | 1,42276       | ,20121      | 3,8457                                   | 4,6543 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 45 - 54 anos | 29          | 4,0043 | 1,15992       | ,21539      | 3,5631                                   | 4,4455 | 1,50   | 6,75   |
|                                      | 55 - 64 anos | 9           | 3,7361 | 1,46901       | ,48967      | 2,6069                                   | 4,8653 | 1,38   | 6,13   |
|                                      | 65 ou mais   | 1           | 4,7500 | .             | .           | .                                        | .      | 4,75   | 4,75   |
|                                      | Total        | 225         | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | 18 - 24 anos | 41          | 4,2866 | 1,53354       | ,23950      | 3,8025                                   | 4,7706 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 25 - 34 anos | 95          | 4,6421 | 1,66976       | ,17131      | 4,3020                                   | 4,9823 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 35 - 44 anos | 50          | 4,4700 | 1,78260       | ,25210      | 3,9634                                   | 4,9766 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 45 - 54 anos | 29          | 4,3103 | 1,52897       | ,28392      | 3,7288                                   | 4,8919 | 1,50   | 7,00   |
|                                      | 55 - 64 anos | 9           | 4,3333 | 2,02716       | ,67572      | 2,7751                                   | 5,8915 | 1,50   | 7,00   |
|                                      | 65 ou mais   | 1           | 5,7500 | .             | .           | .                                        | .      | 5,75   | 5,75   |
|                                      | Total        | 225         | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens invertidos       | 18 - 24 anos | 41          | 4,4329 | 1,48221       | ,23148      | 3,9651                                   | 4,9008 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 25 - 34 anos | 95          | 4,6237 | 1,77335       | ,18194      | 4,2624                                   | 4,9849 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 35 - 44 anos | 50          | 4,0300 | 1,91772       | ,27121      | 3,4850                                   | 4,5750 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 45 - 54 anos | 29          | 3,6983 | 1,65882       | ,30804      | 3,0673                                   | 4,3293 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 55 - 64 anos | 9           | 3,1389 | 1,81190       | ,60397      | 1,7461                                   | 4,5316 | 1,00   | 6,00   |
|                                      | 65 ou mais   | 1           | 3,7500 | .             | .           | .                                        | .      | 3,75   | 3,75   |
|                                      | Total        | 225         | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074 | 1,00   | 7,00   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | 18 - 24 anos | 41          | 6,3689 | 1,96034       | ,30615      | 5,7501                                   | 6,9877 | ,75    | 9,88   |
|                                      | 25 - 34 anos | 95          | 6,0382 | 2,19844       | ,22556      | 5,5903                                   | 6,4860 | 1,00   | 9,88   |
|                                      | 35 - 44 anos | 50          | 6,4125 | 1,83785       | ,25991      | 5,8902                                   | 6,9348 | 1,00   | 10,00  |
|                                      | 45 - 54 anos | 29          | 6,5647 | 1,63616       | ,30383      | 5,9423                                   | 7,1870 | 3,00   | 9,13   |
|                                      | 55 - 64 anos | 9           | 6,3194 | 2,03112       | ,67704      | 4,7582                                   | 7,8807 | 3,38   | 9,00   |
|                                      | 65 ou mais   | 1           | 4,1250 | .             | .           | .                                        | .      | 4,13   | 4,13   |
|                                      | Total        | 225         | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148 | ,75    | 10,00  |
| Comportamento Organizacional Afetivo | 18 - 24 anos | 41          | 4,2236 | 1,63155       | ,25481      | 3,7086                                   | 4,7386 | 1,17   | 7,00   |
|                                      | 25 - 34 anos | 95          | 4,4035 | 1,49913       | ,15381      | 4,0981                                   | 4,7089 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | 35 - 44 anos | 50          | 4,0933 | 1,43339       | ,20271      | 3,6860                                   | 4,5007 | 1,33   | 7,00   |
|                                      | 45 - 54 anos | 29          | 4,0460 | 1,40711       | ,26129      | 3,5107                                   | 4,5812 | 1,17   | 7,00   |
|                                      | 55 - 64 anos | 9           | 3,8333 | 1,87639       | ,62546      | 2,3910                                   | 5,2757 | 1,00   | 6,83   |
|                                      | 65 ou mais   | 1           | 3,1667 | .             | .           | .                                        | .      | 3,17   | 3,17   |
|                                      | Total        | 225         | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255 | 1,00   | 7,00   |

|                                      |              | ANOVA              |     |                |       |      |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig. |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 14,898             | 5   | 2,980          | 1,463 | ,203 |
|                                      | Nos grupos   | 445,904            | 219 | 2,036          |       |      |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |       |      |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 6,659              | 5   | 1,332          | ,478  | ,793 |
|                                      | Nos grupos   | 610,189            | 219 | 2,786          |       |      |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |       |      |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 37,112             | 5   | 7,422          | 2,437 | ,036 |
|                                      | Nos grupos   | 667,004            | 219 | 3,046          |       |      |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |       |      |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 13,592             | 5   | 2,718          | ,675  | ,643 |
|                                      | Nos grupos   | 881,500            | 219 | 4,025          |       |      |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |       |      |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 7,323              | 5   | 1,465          | ,639  | ,670 |
|                                      | Nos grupos   | 502,014            | 219 | 2,292          |       |      |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |       |      |

## Anexo H – ANOVA – Habilitações Literárias

|                                      |                | Descritivas |        |               |             |                                          |        |        |        |
|--------------------------------------|----------------|-------------|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                      |                | N           | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |        | Mínimo | Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Até ao 12º ano | 46          | 4,0734 | 1,48080       | ,21833      | 3,6336                                   | 4,5131 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Bacharelato    | 29          | 4,4310 | 1,32270       | ,24562      | 3,9279                                   | 4,9342 | 1,38   | 7,00   |
|                                      | Licenciatura   | 105         | 4,2571 | 1,34850       | ,13160      | 3,9962                                   | 4,5181 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Mestrado       | 38          | 5,0230 | 1,53997       | ,24982      | 4,5169                                   | 5,5292 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Doutoramento   | 7           | 4,5893 | 1,54231       | ,58294      | 3,1629                                   | 6,0157 | 2,00   | 6,25   |
|                                      | Total          | 225         | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Até ao 12º ano | 46          | 3,9185 | 1,70624       | ,25157      | 3,4118                                   | 4,4252 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Bacharelato    | 29          | 4,4569 | 1,48815       | ,27634      | 3,8908                                   | 5,0230 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Licenciatura   | 105         | 4,4095 | 1,61205       | ,15732      | 4,0976                                   | 4,7215 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Mestrado       | 38          | 5,3684 | 1,62408       | ,26346      | 4,8346                                   | 5,9022 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Doutoramento   | 7           | 4,7857 | 1,31044       | ,49530      | 3,5738                                   | 5,9977 | 2,50   | 6,00   |
|                                      | Total          | 225         | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens invertidos       | Até ao 12º ano | 46          | 4,2283 | 1,56332       | ,23050      | 3,7640                                   | 4,6925 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Bacharelato    | 29          | 4,4052 | 1,69613       | ,31496      | 3,7600                                   | 5,0503 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Licenciatura   | 105         | 4,1048 | 1,74304       | ,17010      | 3,7674                                   | 4,4421 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Mestrado       | 38          | 4,6776 | 2,10366       | ,34126      | 3,9862                                   | 5,3691 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Doutoramento   | 7           | 4,3929 | 1,99926       | ,75565      | 2,5439                                   | 6,2419 | 1,50   | 7,00   |
|                                      | Total          | 225         | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074 | 1,00   | 7,00   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Até ao 12º ano | 46          | 5,7826 | 2,16690       | ,31949      | 5,1391                                   | 6,4261 | ,75    | 9,75   |
|                                      | Bacharelato    | 29          | 5,7716 | 2,24455       | ,41680      | 4,9178                                   | 6,6253 | 1,00   | 9,88   |
|                                      | Licenciatura   | 105         | 6,1036 | 1,92836       | ,18819      | 5,7304                                   | 6,4768 | 1,00   | 10,00  |
|                                      | Mestrado       | 38          | 7,4145 | 1,40826       | ,22845      | 6,9516                                   | 7,8774 | 3,25   | 9,63   |
|                                      | Doutoramento   | 7           | 7,2500 | ,92702        | ,35038      | 6,3926                                   | 8,1074 | 6,25   | 9,13   |
|                                      | Total          | 225         | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148 | ,75    | 10,00  |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Até ao 12º ano | 46          | 3,9312 | 1,58799       | ,23414      | 3,4596                                   | 4,4027 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Bacharelato    | 29          | 4,1207 | 1,54232       | ,28640      | 3,5340                                   | 4,7074 | 1,33   | 7,00   |
|                                      | Licenciatura   | 105         | 4,1016 | 1,33903       | ,13068      | 3,8425                                   | 4,3607 | 1,17   | 7,00   |
|                                      | Mestrado       | 38          | 4,9868 | 1,61607       | ,26216      | 4,4557                                   | 5,5180 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Doutoramento   | 7           | 4,3810 | 1,73396       | ,65537      | 2,7773                                   | 5,9846 | 2,00   | 7,00   |
|                                      | Total          | 225         | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255 | 1,00   | 7,00   |

|                                      |              | ANOVA              |     |                |       |       |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 22,004             | 4   | 5,501          | 2,758 | ,029  |
|                                      | Nos grupos   | 438,799            | 220 | 1,995          |       |       |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 45,671             | 4   | 11,418         | 4,398 | ,002  |
|                                      | Nos grupos   | 571,177            | 220 | 2,596          |       |       |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 9,892              | 4   | 2,473          | ,784  | ,537  |
|                                      | Nos grupos   | 694,223            | 220 | 3,156          |       |       |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |       |       |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 77,466             | 4   | 19,366         | 5,211 | <,001 |
|                                      | Nos grupos   | 817,627            | 220 | 3,716          |       |       |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |       |       |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 28,111             | 4   | 7,028          | 3,213 | ,014  |
|                                      | Nos grupos   | 481,226            | 220 | 2,187          |       |       |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |       |       |

DMS

## Comparações múltiplas

| Variável dependente                  | (I) Habilitações Literárias | (J) Habilitações Literárias | Diferença média (I-J)  | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-------|----------------------------|-----------------|
|                                      |                             |                             |                        |             |       | Limite inferior            | Limite superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Até ao 12º ano              | Bacharelato                 | -,35766                | ,33487      | ,287  | -,10176                    | ,3023           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,18377                | ,24971      | ,463  | -,6759                     | ,3084           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,94966 <sup>*</sup>   | ,30959      | ,002  | -,1,5598                   | -,3395          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,51592                | ,57297      | ,369  | -,1,6451                   | ,6133           |
|                                      | Bacharelato                 | Até ao 12º ano              | -,35766                | ,33487      | ,287  | -,3023                     | 1,0176          |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,17389                | ,29626      | ,558  | -,4100                     | ,7578           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,59199                | ,34823      | ,091  | -,1,2783                   | -,0943          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,15825                | ,59474      | ,790  | -,1,3304                   | 1,0139          |
|                                      | Licenciatura                | Até ao 12º ano              | -,18377                | ,24971      | ,463  | -,3084                     | ,6759           |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,17389                | ,29626      | ,558  | -,7578                     | ,4100           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,76588 <sup>*</sup>   | ,26736      | ,005  | -,1,2928                   | -,2390          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,33214                | ,55130      | ,547  | -,1,4186                   | ,7544           |
|                                      | Mestrado                    | Até ao 12º ano              | -,94966 <sup>*</sup>   | ,30959      | ,002  | ,3395                      | 1,5598          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,59199                | ,34823      | ,091  | -,0943                     | 1,2783          |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,76588 <sup>*</sup>   | ,26736      | ,005  | ,2390                      | 1,2928          |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,43374                 | ,58088      | ,456  | -,7111                     | 1,5785          |
|                                      | Doutoramento                | Até ao 12º ano              | -,51592                | ,57297      | ,369  | -,6133                     | 1,6451          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,15825                | ,59474      | ,790  | -,1,0139                   | 1,3304          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,33214                 | ,55130      | ,547  | -,7544                     | 1,4186          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,43374                | ,58088      | ,456  | -,1,5785                   | ,7111           |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Até ao 12º ano              | Bacharelato                 | -,53842                | ,38206      | ,160  | -,1,2914                   | ,2145           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,49105                | ,28490      | ,086  | -,1,0525                   | ,0704           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,1,44994 <sup>*</sup> | ,35322      | <,001 | -,2,1461                   | -,7538          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,86724                | ,65371      | ,186  | -,2,1556                   | ,4211           |
|                                      | Bacharelato                 | Até ao 12º ano              | -,53842                | ,38206      | ,160  | -,2,145                    | 1,2914          |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,04737                | ,33801      | ,889  | -,6188                     | ,7135           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,91152 <sup>*</sup>   | ,39730      | ,023  | -,1,6945                   | -,1285          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,32882                | ,67854      | ,628  | -,1,6661                   | 1,0085          |
|                                      | Licenciatura                | Até ao 12º ano              | -,49105                | ,28490      | ,086  | -,0704                     | 1,0525          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,04737                | ,33801      | ,889  | -,7135                     | ,6188           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,95890 <sup>*</sup>   | ,30504      | ,002  | -,1,5601                   | -,3577          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,37619                | ,62898      | ,550  | -,1,6158                   | ,8634           |
|                                      | Mestrado                    | Até ao 12º ano              | 1,44994 <sup>*</sup>   | ,35322      | <,001 | ,7538                      | 2,1461          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | ,91152 <sup>*</sup>    | ,39730      | ,023  | ,1285                      | 1,6945          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,95890 <sup>*</sup>    | ,30504      | ,002  | ,3577                      | 1,5601          |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,58271                 | ,66273      | ,380  | -,7234                     | 1,8888          |
|                                      | Doutoramento                | Até ao 12º ano              | ,86724                 | ,65371      | ,186  | -,4211                     | 2,1556          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | ,32882                 | ,67854      | ,628  | -,1,0085                   | 1,6661          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,37619                 | ,62898      | ,550  | -,8634                     | 1,6158          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,58271                | ,66273      | ,380  | -,1,8888                   | ,7234           |
| Média PSO dos itens invertidos       | Até ao 12º ano              | Bacharelato                 | -,17691                | ,42120      | ,675  | -,1,0070                   | ,6532           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,12350                | ,31409      | ,695  | -,4955                     | ,7425           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,44937                | ,38941      | ,250  | -,1,2168                   | ,3181           |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,16460                | ,72069      | ,820  | -,1,5849                   | 1,2557          |
|                                      | Bacharelato                 | Até ao 12º ano              | -,17691                | ,42120      | ,675  | -,6532                     | 1,0070          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,30041                 | ,37265      | ,421  | -,4340                     | 1,0348          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,27246                | ,43801      | ,535  | -,1,1357                   | ,5908           |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,01232                 | ,74807      | ,987  | -,1,4620                   | 1,4866          |
|                                      | Licenciatura                | Até ao 12º ano              | -,12350                | ,31409      | ,695  | -,7425                     | ,4955           |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,30041                | ,37265      | ,421  | -,1,0348                   | ,4340           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,57287                | ,33629      | ,090  | -,1,2356                   | ,0899           |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,28810                | ,69343      | ,678  | -,1,6547                   | 1,0785          |
|                                      | Mestrado                    | Até ao 12º ano              | ,44937                 | ,38941      | ,250  | -,3181                     | 1,2168          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | ,27246                 | ,43801      | ,535  | -,5908                     | 1,1357          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,57287                 | ,33629      | ,090  | -,0899                     | 1,2356          |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,28477                 | ,73064      | ,697  | -,1,1552                   | 1,7247          |
|                                      | Doutoramento                | Até ao 12º ano              | -,16460                | ,72069      | ,820  | -,1,2557                   | 1,5849          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,01232                | ,74807      | ,987  | -,1,4866                   | 1,4620          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,28810                 | ,69343      | ,678  | -,1,0785                   | 1,6547          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,28477                | ,73064      | ,697  | -,1,7247                   | 1,1552          |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Até ao 12º ano              | Bacharelato                 | ,01106                 | ,45711      | ,981  | -,8898                     | ,9119           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,32096                | ,34086      | ,347  | -,9927                     | ,3508           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,1,63186 <sup>*</sup> | ,42261      | <,001 | -,2,4647                   | -,7990          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,1,46739              | ,78213      | ,062  | -,3,0088                   | ,0740           |
|                                      | Bacharelato                 | Até ao 12º ano              | -,01106                | ,45711      | ,981  | -,9119                     | ,8898           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,33202                | ,40441      | ,413  | -,1,1290                   | ,4650           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,1,64292 <sup>*</sup> | ,47535      | <,001 | -,2,5797                   | -,7061          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,1,47845              | ,81184      | ,070  | -,3,0784                   | ,1215           |
|                                      | Licenciatura                | Até ao 12º ano              | -,32096                | ,34086      | ,347  | -,3508                     | ,9927           |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,33202                | ,40441      | ,413  | -,4650                     | 1,1290          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,1,31090 <sup>*</sup> | ,36496      | <,001 | -,2,0302                   | -,5916          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,1,14643              | ,75254      | ,129  | -,2,6295                   | ,3367           |
|                                      | Mestrado                    | Até ao 12º ano              | 1,63186 <sup>*</sup>   | ,42261      | <,001 | ,7990                      | 2,4647          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | 1,64292 <sup>*</sup>   | ,47535      | <,001 | ,7061                      | 2,5797          |
|                                      |                             | Licenciatura                | 1,31090 <sup>*</sup>   | ,36496      | <,001 | ,5916                      | 2,0302          |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,16447                 | ,79292      | ,836  | -,1,3982                   | 1,7272          |
|                                      | Doutoramento                | Até ao 12º ano              | 1,46739                | ,78213      | ,062  | -,0740                     | 3,0088          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | 1,47845                | ,81184      | ,070  | -,1215                     | 3,0784          |
|                                      |                             | Licenciatura                | 1,14643                | ,75254      | ,129  | -,3367                     | 2,6295          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,16447                | ,79292      | ,836  | -,1,7272                   | 1,3982          |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Até ao 12º ano              | Bacharelato                 | -,18953                | ,35068      | ,589  | -,8807                     | ,5016           |
|                                      |                             | Licenciatura                | -,17043                | ,26150      | ,515  | -,6858                     | ,3449           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,1,05568 <sup>*</sup> | ,32421      | ,001  | -,1,6946                   | -,4167          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,44979                | ,60003      | ,454  | -,1,6323                   | ,7327           |
|                                      | Bacharelato                 | Até ao 12º ano              | -,18953                | ,35068      | ,589  | -,5016                     | ,8807           |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,01910                 | ,31026      | ,951  | -,5924                     | ,6306           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,86615 <sup>*</sup>   | ,36468      | ,018  | -,1,5849                   | -,1474          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,26026                | ,62283      | ,676  | -,1,4877                   | ,9672           |
|                                      | Licenciatura                | Até ao 12º ano              | -,17043                | ,26150      | ,515  | -,3449                     | ,6858           |
|                                      |                             | Bacharelato                 | -,01910                | ,31026      | ,951  | -,6306                     | ,5924           |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,88525 <sup>*</sup>   | ,27999      | ,002  | -,1,4371                   | -,3334          |
|                                      |                             | Doutoramento                | -,27937                | ,57734      | ,629  | -,1,4172                   | ,8585           |
|                                      | Mestrado                    | Até ao 12º ano              | 1,05568 <sup>*</sup>   | ,32421      | ,001  | ,4167                      | 1,6946          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | ,86615 <sup>*</sup>    | ,36468      | ,018  | ,1474                      | 1,5849          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,88525 <sup>*</sup>    | ,27999      | ,002  | ,3334                      | 1,4371          |
|                                      |                             | Doutoramento                | ,60589                 | ,60832      | ,320  | -,5930                     | 1,8048          |
|                                      | Doutoramento                | Até ao 12º ano              | ,44979                 | ,60003      | ,454  | -,7327                     | 1,6323          |
|                                      |                             | Bacharelato                 | ,26026                 | ,62283      | ,676  | -,9672                     | 1,4877          |
|                                      |                             | Licenciatura                | ,27937                 | ,57734      | ,629  | -,8585                     | 1,4172          |
|                                      |                             | Mestrado                    | -,60589                | ,60832      | ,320  | -,1,8048                   | ,5930           |

\*. A diferença média é significativa no nível 0,05.

## Anexo I – ANOVA - Nacionalidades

|                                      |            | Descritivas |        |               |             |                                          |        |        |        |
|--------------------------------------|------------|-------------|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                      |            | N           | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |        | Mínimo | Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Angolana   | 170         | 4,3088 | 1,34211       | ,10293      | 4,1056                                   | 4,5120 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Portuguesa | 37          | 4,1588 | 1,64666       | ,27071      | 3,6098                                   | 4,7078 | 1,13   | 7,00   |
|                                      | Outra      | 18          | 5,5278 | 1,38037       | ,32536      | 4,8413                                   | 6,2142 | 1,38   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225         | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Angolana   | 170         | 4,4632 | 1,64143       | ,12589      | 4,2147                                   | 4,7118 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Portuguesa | 37          | 4,1081 | 1,70532       | ,28035      | 3,5395                                   | 4,6767 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Outra      | 18          | 5,5139 | 1,38126       | ,32557      | 4,8270                                   | 6,2008 | 1,50   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225         | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens invertidos       | Angolana   | 170         | 4,1544 | 1,77384       | ,13605      | 3,8858                                   | 4,4230 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Portuguesa | 37          | 4,2095 | 1,71038       | ,28118      | 3,6392                                   | 4,7797 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Outra      | 18          | 5,5417 | 1,44571       | ,34076      | 4,8227                                   | 6,2606 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225         | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074 | 1,00   | 7,00   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Angolana   | 170         | 6,0478 | 2,07064       | ,15881      | 5,7343                                   | 6,3613 | ,75    | 10,00  |
|                                      | Portuguesa | 37          | 6,7500 | 1,76629       | ,29038      | 6,1611                                   | 7,3389 | 2,75   | 9,63   |
|                                      | Outra      | 18          | 7,1597 | 1,26230       | ,29753      | 6,5320                                   | 7,7874 | 3,38   | 8,75   |
|                                      | Total      | 225         | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148 | ,75    | 10,00  |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Angolana   | 170         | 4,1078 | 1,41531       | ,10855      | 3,8936                                   | 4,3221 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Portuguesa | 37          | 4,1577 | 1,73203       | ,28474      | 3,5802                                   | 4,7351 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Outra      | 18          | 5,5000 | 1,35159       | ,31857      | 4,8279                                   | 6,1721 | 1,33   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225         | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255 | 1,00   | 7,00   |

|                                      |              | ANOVA              |     |                |       |       |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 26,384             | 2   | 13,192         | 6,742 | ,001  |
|                                      | Nos grupos   | 434,418            | 222 | 1,957          |       |       |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 24,388             | 2   | 12,194         | 4,569 | ,011  |
|                                      | Nos grupos   | 592,459            | 222 | 2,669          |       |       |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 31,511             | 2   | 15,755         | 5,200 | ,006  |
|                                      | Nos grupos   | 672,605            | 222 | 3,030          |       |       |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |       |       |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 31,096             | 2   | 15,548         | 3,995 | ,020  |
|                                      | Nos grupos   | 863,996            | 222 | 3,892          |       |       |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |       |       |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 31,761             | 2   | 15,881         | 7,382 | <,001 |
|                                      | Nos grupos   | 477,575            | 222 | 2,151          |       |       |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |       |       |

### Comparações múltiplas

DMS

| Variável dependente                  | (I) Nacionalidade | (J) Nacionalidade | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------|-------|----------------------------|-----------------|
|                                      |                   |                   |                       |             |       | Limite inferior            | Limite superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Angolana          | Portuguesa        | ,15004                | ,25377      | ,555  | -,3501                     | ,6501           |
|                                      |                   | Outra             | -1,21895 <sup>*</sup> | ,34673      | <,001 | -1,9023                    | -,5356          |
|                                      | Portuguesa        | Angolana          | -,15004               | ,25377      | ,555  | -,6501                     | ,3501           |
|                                      |                   | Outra             | -1,36899 <sup>*</sup> | ,40200      | <,001 | -2,1612                    | -,5768          |
|                                      | Outra             | Angolana          | 1,21895 <sup>*</sup>  | ,34673      | <,001 | ,5356                      | 1,9023          |
|                                      |                   | Portuguesa        | 1,36899 <sup>*</sup>  | ,40200      | <,001 | ,5768                      | 2,1612          |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Angolana          | Portuguesa        | ,35513                | ,29636      | ,232  | -,2289                     | ,9392           |
|                                      |                   | Outra             | -1,05065 <sup>*</sup> | ,40492      | ,010  | -1,8486                    | -,2527          |
|                                      | Portuguesa        | Angolana          | -,35513               | ,29636      | ,232  | -,9392                     | ,2289           |
|                                      |                   | Outra             | -1,40578 <sup>*</sup> | ,46946      | ,003  | -2,3309                    | -,4806          |
|                                      | Outra             | Angolana          | 1,05065 <sup>*</sup>  | ,40492      | ,010  | ,2527                      | 1,8486          |
|                                      |                   | Portuguesa        | 1,40578 <sup>*</sup>  | ,46946      | ,003  | ,4806                      | 2,3309          |
| Média PSO dos itens invertidos       | Angolana          | Portuguesa        | -,05505               | ,31576      | ,862  | -,6773                     | ,5672           |
|                                      |                   | Outra             | -1,38725 <sup>*</sup> | ,43144      | ,001  | -2,2375                    | -,5370          |
|                                      | Portuguesa        | Angolana          | ,05505                | ,31576      | ,862  | -,5672                     | ,6773           |
|                                      |                   | Outra             | -1,33221 <sup>*</sup> | ,50020      | ,008  | -2,3180                    | -,3465          |
|                                      | Outra             | Angolana          | 1,38725 <sup>*</sup>  | ,43144      | ,001  | ,5370                      | 2,2375          |
|                                      |                   | Portuguesa        | 1,33221 <sup>*</sup>  | ,50020      | ,008  | ,3465                      | 2,3180          |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Angolana          | Portuguesa        | -,70221               | ,35788      | ,051  | -1,4075                    | ,0031           |
|                                      |                   | Outra             | -1,11193 <sup>*</sup> | ,48899      | ,024  | -2,0756                    | -,1483          |
|                                      | Portuguesa        | Angolana          | ,70221                | ,35788      | ,051  | -,0031                     | 1,4075          |
|                                      |                   | Outra             | -,40972               | ,56692      | ,471  | -1,5270                    | ,7075           |
|                                      | Outra             | Angolana          | 1,11193 <sup>*</sup>  | ,48899      | ,024  | ,1483                      | 2,0756          |
|                                      |                   | Portuguesa        | ,40972                | ,56692      | ,471  | -,7075                     | 1,5270          |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Angolana          | Portuguesa        | -,04981               | ,26608      | ,852  | -,5742                     | ,4745           |
|                                      |                   | Outra             | -1,39216 <sup>*</sup> | ,36355      | <,001 | -2,1086                    | -,6757          |
|                                      | Portuguesa        | Angolana          | ,04981                | ,26608      | ,852  | -,4745                     | ,5742           |
|                                      |                   | Outra             | -1,34234 <sup>*</sup> | ,42149      | ,002  | -2,1730                    | -,5117          |
|                                      | Outra             | Angolana          | 1,39216 <sup>*</sup>  | ,36355      | <,001 | ,6757                      | 2,1086          |
|                                      |                   | Portuguesa        | 1,34234 <sup>*</sup>  | ,42149      | ,002  | ,5117                      | 2,1730          |

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

## Anexo J – ANOVA – Tipo de Organização

|                                      |                 | Descritivas |        |               |             |                                          |        |        |        |
|--------------------------------------|-----------------|-------------|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                      |                 | N           | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |        | Mínimo | Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Pública         | 54          | 4,0417 | 1,14384       | ,15566      | 3,7295                                   | 4,3539 | 1,25   | 7,00   |
|                                      | Privada         | 137         | 4,5164 | 1,52113       | ,12996      | 4,2594                                   | 4,7734 | 1,13   | 7,00   |
|                                      | Público-privado | 28          | 4,4464 | 1,47958       | ,27961      | 3,8727                                   | 5,0201 | 1,00   | 6,75   |
|                                      | Terceiro setor  | 6           | 4,0625 | 1,28148       | ,52316      | 2,7177                                   | 5,4073 | 2,13   | 6,13   |
|                                      | Total           | 225         | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Pública         | 54          | 4,2176 | 1,59528       | ,21709      | 3,7822                                   | 4,6530 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Privada         | 137         | 4,5018 | 1,62768       | ,13906      | 4,2268                                   | 4,7768 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Público-privado | 28          | 4,9554 | 1,81564       | ,34312      | 4,2513                                   | 5,6594 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Terceiro setor  | 6           | 4,4583 | 2,12377       | ,86703      | 2,2296                                   | 6,6871 | 1,50   | 6,25   |
|                                      | Total           | 225         | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens invertidos       | Pública         | 54          | 3,8657 | 1,69886       | ,23119      | 3,4020                                   | 4,3294 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Privada         | 137         | 4,5310 | 1,70354       | ,14554      | 4,2432                                   | 4,8188 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Público-privado | 28          | 3,9375 | 2,06898       | ,39100      | 3,1352                                   | 4,7398 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Terceiro setor  | 6           | 3,6667 | 1,86860       | ,76285      | 1,7057                                   | 5,6276 | 2,00   | 6,00   |
|                                      | Total           | 225         | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074 | 1,00   | 7,00   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Pública         | 54          | 6,0949 | 1,93435       | ,26323      | 5,5669                                   | 6,6229 | 1,00   | 9,88   |
|                                      | Privada         | 137         | 6,1706 | 2,03953       | ,17425      | 5,8260                                   | 6,5152 | ,75    | 9,88   |
|                                      | Público-privado | 28          | 7,0848 | 1,83871       | ,34748      | 6,3718                                   | 7,7978 | 3,13   | 10,00  |
|                                      | Terceiro setor  | 6           | 5,6458 | 1,78434       | ,72845      | 3,7733                                   | 7,5184 | 3,00   | 7,75   |
|                                      | Total           | 225         | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148 | ,75    | 10,00  |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Pública         | 54          | 4,0278 | 1,18328       | ,16102      | 3,7048                                   | 4,3508 | 1,17   | 7,00   |
|                                      | Privada         | 137         | 4,2664 | 1,64166       | ,14026      | 3,9891                                   | 4,5438 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Público-privado | 28          | 4,3750 | 1,45341       | ,27467      | 3,8114                                   | 4,9386 | 1,17   | 7,00   |
|                                      | Terceiro setor  | 6           | 4,4444 | 1,28956       | ,52646      | 3,0911                                   | 5,7978 | 3,00   | 6,83   |
|                                      | Total           | 225         | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255 | 1,00   | 7,00   |

|                                      |              | ANOVA              |     |                |       |      |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig. |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 9,459              | 3   | 3,153          | 1,544 | ,204 |
|                                      | Nos grupos   | 451,344            | 221 | 2,042          |       |      |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |       |      |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 10,096             | 3   | 3,365          | 1,226 | ,301 |
|                                      | Nos grupos   | 606,752            | 221 | 2,745          |       |      |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |       |      |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 23,434             | 3   | 7,811          | 2,536 | ,058 |
|                                      | Nos grupos   | 680,681            | 221 | 3,080          |       |      |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |       |      |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 23,865             | 3   | 7,955          | 2,018 | ,112 |
|                                      | Nos grupos   | 871,228            | 221 | 3,942          |       |      |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |       |      |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 3,253              | 3   | 1,084          | ,474  | ,701 |
|                                      | Nos grupos   | 506,083            | 221 | 2,290          |       |      |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |       |      |

### Comparações múltiplas

DMS

| Variável dependente                  | (I) Tipo de organização | (J) Tipo de organização | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|------|----------------------------|-----------------|
|                                      |                         |                         |                       |             |      | Limite inferior            | Limite superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Pública                 | Privada                 | -,47476*              | ,22962      | ,040 | -,9273                     | -,0222          |
|                                      |                         | Público-privado         | -,40476               | ,33280      | ,225 | -1,0606                    | ,2511           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | -,02083               | ,61498      | ,973 | -1,2328                    | 1,1911          |
|                                      | Privada                 | Pública                 | ,47476*               | ,22962      | ,040 | ,0222                      | ,9273           |
|                                      |                         | Público-privado         | ,06999                | ,29639      | ,814 | -,5141                     | ,6541           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,45392                | ,59606      | ,447 | -,7208                     | 1,6286          |
|                                      | Público-privado         | Pública                 | ,40476                | ,33280      | ,225 | -,2511                     | 1,0606          |
|                                      |                         | Privada                 | -,06999               | ,29639      | ,814 | -,6541                     | ,5141           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,38393                | ,64290      | ,551 | -,8831                     | 1,6509          |
|                                      | Terceiro setor          | Pública                 | ,02083                | ,61498      | ,973 | -1,1911                    | 1,2328          |
|                                      |                         | Privada                 | -,45392               | ,59606      | ,447 | -1,6286                    | ,7208           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,38393               | ,64290      | ,551 | -1,6509                    | ,8831           |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Pública                 | Privada                 | -,28423               | ,26624      | ,287 | -,8089                     | ,2405           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,73776               | ,38587      | ,057 | -1,4982                    | ,0227           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | -,24074               | ,71304      | ,736 | -1,6460                    | 1,1645          |
|                                      | Privada                 | Pública                 | ,28423                | ,26624      | ,287 | -,2405                     | ,8089           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,45353               | ,34365      | ,188 | -1,1308                    | ,2237           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,04349                | ,69110      | ,950 | -1,3185                    | 1,4055          |
|                                      | Público-privado         | Pública                 | ,73776                | ,38587      | ,057 | -,0227                     | 1,4982          |
|                                      |                         | Privada                 | ,45353                | ,34365      | ,188 | -,2237                     | 1,1308          |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,49702                | ,74541      | ,506 | -,9720                     | 1,9660          |
|                                      | Terceiro setor          | Pública                 | ,24074                | ,71304      | ,736 | -1,1645                    | 1,6460          |
|                                      |                         | Privada                 | -,04349               | ,69110      | ,950 | -1,4055                    | 1,3185          |
|                                      |                         | Público-privado         | -,49702               | ,74541      | ,506 | -1,9660                    | ,9720           |
| Média PSO dos itens invertidos       | Pública                 | Privada                 | -,66528*              | ,28199      | ,019 | -1,2210                    | -,1095          |
|                                      |                         | Público-privado         | -,07176               | ,40870      | ,861 | -,8772                     | ,7337           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,19907                | ,75523      | ,792 | -1,2893                    | 1,6874          |
|                                      | Privada                 | Pública                 | ,66528*               | ,28199      | ,019 | ,1095                      | 1,2210          |
|                                      |                         | Público-privado         | ,59352                | ,36398      | ,104 | -,1238                     | 1,3108          |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,86436                | ,73199      | ,239 | -,5782                     | 2,3069          |
|                                      | Público-privado         | Pública                 | ,07176                | ,40870      | ,861 | -,7337                     | ,8772           |
|                                      |                         | Privada                 | -,59352               | ,36398      | ,104 | -1,3108                    | ,1238           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,27083                | ,78952      | ,732 | -1,2851                    | 1,8268          |
|                                      | Terceiro setor          | Pública                 | -,19907               | ,75523      | ,792 | -1,6874                    | 1,2893          |
|                                      |                         | Privada                 | -,86436               | ,73199      | ,239 | -2,3069                    | ,5782           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,27083               | ,78952      | ,732 | -1,8268                    | 1,2851          |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Pública                 | Privada                 | -,07571               | ,31903      | ,813 | -,7044                     | ,5530           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,98991*              | ,46238      | ,033 | -1,9012                    | -,0787          |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,44907                | ,85442      | ,600 | -1,2348                    | 2,1329          |
|                                      | Privada                 | Pública                 | ,07571                | ,31903      | ,813 | -,5530                     | ,7044           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,91420*              | ,41179      | ,027 | -1,7257                    | -,1027          |
|                                      |                         | Terceiro setor          | ,52479                | ,82814      | ,527 | -1,1073                    | 2,1568          |
|                                      | Público-privado         | Pública                 | ,98991*               | ,46238      | ,033 | ,0787                      | 1,9012          |
|                                      |                         | Privada                 | ,91420*               | ,41179      | ,027 | ,1027                      | 1,7257          |
|                                      |                         | Terceiro setor          | 1,43899               | ,89321      | ,109 | -,3213                     | 3,1993          |
|                                      | Terceiro setor          | Pública                 | -,44907               | ,85442      | ,600 | -2,1329                    | 1,2348          |
|                                      |                         | Privada                 | -,52479               | ,82814      | ,527 | -2,1568                    | 1,1073          |
|                                      |                         | Público-privado         | -1,43899              | ,89321      | ,109 | -3,1993                    | ,3213           |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Pública                 | Privada                 | -,23865               | ,24315      | ,327 | -,7178                     | ,2405           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,34722               | ,35241      | ,326 | -1,0417                    | ,3473           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | -,41667               | ,65121      | ,523 | -1,7000                    | ,8667           |
|                                      | Privada                 | Pública                 | ,23865                | ,24315      | ,327 | -,2405                     | ,7178           |
|                                      |                         | Público-privado         | -,10858               | ,31385      | ,730 | -,7271                     | ,5099           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | -,17802               | ,63117      | ,778 | -1,4219                    | 1,0659          |
|                                      | Público-privado         | Pública                 | ,34722                | ,35241      | ,326 | -,3473                     | 1,0417          |
|                                      |                         | Privada                 | ,10858                | ,31385      | ,730 | -,5099                     | ,7271           |
|                                      |                         | Terceiro setor          | -,06944               | ,68077      | ,919 | -1,4111                    | 1,2722          |
|                                      | Terceiro setor          | Pública                 | ,41667                | ,65121      | ,523 | -,8667                     | 1,7000          |
|                                      |                         | Privada                 | ,17802                | ,63117      | ,778 | -1,0659                    | 1,4219          |
|                                      |                         | Público-privado         | ,06944                | ,68077      | ,919 | -1,2722                    | 1,4111          |

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

## Anexo K – ANOVA - Modalidade de Trabalho

| Descritivas                          |            |     |        |               |             |                                          |        |        |        |
|--------------------------------------|------------|-----|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                      |            | N   | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |        | Mínimo | Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Presencial | 173 | 4,1532 | 1,37864       | ,10482      | 3,9463                                   | 4,3601 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Remoto     | 19  | 5,4474 | 1,10500       | ,25351      | 4,9148                                   | 5,9800 | 3,25   | 7,00   |
|                                      | Híbrido    | 33  | 4,9659 | 1,47944       | ,25754      | 4,4413                                   | 5,4905 | 1,75   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225 | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Presencial | 173 | 4,2514 | 1,65689       | ,12597      | 4,0028                                   | 4,5001 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Remoto     | 19  | 5,4342 | 1,08283       | ,24842      | 4,9123                                   | 5,9561 | 3,25   | 7,00   |
|                                      | Híbrido    | 33  | 5,1894 | 1,58734       | ,27632      | 4,6265                                   | 5,7522 | 1,75   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225 | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069 | 1,00   | 7,00   |
| Média PSO dos itens invertidos       | Presencial | 173 | 4,0549 | 1,72423       | ,13109      | 3,7962                                   | 4,3137 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Remoto     | 19  | 5,4605 | 1,33141       | ,30545      | 4,8188                                   | 6,1022 | 2,75   | 7,00   |
|                                      | Híbrido    | 33  | 4,7424 | 1,92484       | ,33507      | 4,0599                                   | 5,4249 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225 | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074 | 1,00   | 7,00   |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Presencial | 173 | 6,0043 | 2,08150       | ,15825      | 5,6920                                   | 6,3167 | ,75    | 10,00  |
|                                      | Remoto     | 19  | 6,8026 | 1,76939       | ,40593      | 5,9498                                   | 7,6555 | 2,13   | 9,13   |
|                                      | Híbrido    | 33  | 7,2348 | 1,18945       | ,20706      | 6,8131                                   | 7,6566 | 4,50   | 9,13   |
|                                      | Total      | 225 | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148 | ,75    | 10,00  |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Presencial | 173 | 4,0250 | 1,47722       | ,11231      | 3,8034                                   | 4,2467 | 1,00   | 7,00   |
|                                      | Remoto     | 19  | 4,8772 | 1,53643       | ,35248      | 4,1367                                   | 5,6177 | 2,33   | 7,00   |
|                                      | Híbrido    | 33  | 4,9141 | 1,37886       | ,24003      | 4,4252                                   | 5,4031 | 2,00   | 7,00   |
|                                      | Total      | 225 | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255 | 1,00   | 7,00   |

| ANOVA                                |              |                    |     |                |        |       |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|--------|-------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z      | Sig.  |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 41,875             | 2   | 20,937         | 11,095 | <,001 |
|                                      | Nos grupos   | 418,928            | 222 | 1,887          |        |       |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |        |       |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 42,926             | 2   | 21,463         | 8,302  | <,001 |
|                                      | Nos grupos   | 573,921            | 222 | 2,585          |        |       |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |        |       |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 42,294             | 2   | 21,147         | 7,093  | ,001  |
|                                      | Nos grupos   | 661,822            | 222 | 2,981          |        |       |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |        |       |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 48,250             | 2   | 24,125         | 6,324  | ,002  |
|                                      | Nos grupos   | 846,843            | 222 | 3,815          |        |       |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |        |       |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 30,669             | 2   | 15,335         | 7,112  | ,001  |
|                                      | Nos grupos   | 478,667            | 222 | 2,156          |        |       |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |        |       |

### Comparações múltiplas

DMS

| Variável dependente                  | (I) Modalidade de trabalho | (J) Modalidade de trabalho | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------|-------|----------------------------|-----------------|
|                                      |                            |                            |                       |             |       | Limite inferior            | Limite superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Presencial                 | Remoto                     | -1,29419*             | ,33200      | <,001 | -1,9485                    | -,6399          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,81273*              | ,26094      | ,002  | -1,3270                    | -,2985          |
|                                      | Remoto                     | Presencial                 | 1,29419*              | ,33200      | <,001 | ,6399                      | 1,9485          |
|                                      |                            | Híbrido                    | ,48146                | ,39560      | ,225  | -,2982                     | 1,2611          |
|                                      | Híbrido                    | Presencial                 | ,81273*               | ,26094      | ,002  | ,2985                      | 1,3270          |
|                                      |                            | Remoto                     | -,48146               | ,39560      | ,225  | -1,2611                    | ,2982           |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Presencial                 | Remoto                     | -1,18277*             | ,38860      | ,003  | -1,9486                    | -,4170          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,93795*              | ,30542      | ,002  | -1,5399                    | -,3360          |
|                                      | Remoto                     | Presencial                 | 1,18277*              | ,38860      | ,003  | ,4170                      | 1,9486          |
|                                      |                            | Híbrido                    | ,24482                | ,46304      | ,598  | -,6677                     | 1,1573          |
|                                      | Híbrido                    | Presencial                 | ,93795*               | ,30542      | ,002  | ,3360                      | 1,5399          |
|                                      |                            | Remoto                     | -,24482               | ,46304      | ,598  | -1,1573                    | ,6677           |
| Média PSO dos itens invertidos       | Presencial                 | Remoto                     | -1,40561*             | ,41730      | <,001 | -2,2280                    | -,5832          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,68751*              | ,32798      | ,037  | -1,3339                    | -,0412          |
|                                      | Remoto                     | Presencial                 | 1,40561*              | ,41730      | <,001 | ,5832                      | 2,2280          |
|                                      |                            | Híbrido                    | ,71810                | ,49724      | ,150  | -,2618                     | 1,6980          |
|                                      | Híbrido                    | Presencial                 | ,68751*               | ,32798      | ,037  | ,0412                      | 1,3339          |
|                                      |                            | Remoto                     | -,71810               | ,49724      | ,150  | -1,6980                    | ,2618           |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Presencial                 | Remoto                     | -,79830               | ,47204      | ,092  | -1,7285                    | ,1319           |
|                                      |                            | Híbrido                    | -1,23051*             | ,37100      | ,001  | -1,9617                    | -,4994          |
|                                      | Remoto                     | Presencial                 | ,79830                | ,47204      | ,092  | -,1319                     | 1,7285          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,43222               | ,56246      | ,443  | -1,5407                    | ,6762           |
|                                      | Híbrido                    | Presencial                 | 1,23051*              | ,37100      | ,001  | ,4994                      | 1,9617          |
|                                      |                            | Remoto                     | ,43222                | ,56246      | ,443  | -,6762                     | 1,5407          |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Presencial                 | Remoto                     | -,85214*              | ,35489      | ,017  | -1,5515                    | -,1528          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,88909*              | ,27893      | ,002  | -1,4388                    | -,3394          |
|                                      | Remoto                     | Presencial                 | ,85214*               | ,35489      | ,017  | ,1528                      | 1,5515          |
|                                      |                            | Híbrido                    | -,03695               | ,42287      | ,930  | -,8703                     | ,7964           |
|                                      | Híbrido                    | Presencial                 | ,88909*               | ,27893      | ,002  | ,3394                      | 1,4388          |
|                                      |                            | Remoto                     | ,03695                | ,42287      | ,930  | -,7964                     | ,8703           |

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

## Anexo L – ANOVA - Antiguidade

|                                      |                | Descritivas |        |               |             |                                          |                 |               |
|--------------------------------------|----------------|-------------|--------|---------------|-------------|------------------------------------------|-----------------|---------------|
|                                      |                | N           | Média  | Desvio padrão | Erro Padrão | 95% de Intervalo de Confiança para Média |                 |               |
|                                      |                |             |        |               |             | Limite inferior                          | Limite superior | Mínimo Máximo |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Menos de 1 ano | 42          | 4,6756 | 1,26998       | ,19596      | 4,2798                                   | 5,0713          | 2,13 7,00     |
|                                      | De 1 a 3 anos  | 70          | 4,3839 | 1,64781       | ,19695      | 3,9910                                   | 4,7768          | 1,00 7,00     |
|                                      | De 4 a 6 anos  | 45          | 4,6667 | 1,38247       | ,20609      | 4,2513                                   | 5,0820          | 1,25 7,00     |
|                                      | Mais de 7 anos | 68          | 4,0092 | 1,26083       | ,15290      | 3,7040                                   | 4,3144          | 1,25 6,75     |
|                                      | Total          | 225         | 4,3817 | 1,43428       | ,09562      | 4,1932                                   | 4,5701          | 1,00 7,00     |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Menos de 1 ano | 42          | 4,6429 | 1,44000       | ,22220      | 4,1941                                   | 5,0916          | 1,50 7,00     |
|                                      | De 1 a 3 anos  | 70          | 4,2857 | 1,81394       | ,21681      | 3,8532                                   | 4,7182          | 1,00 7,00     |
|                                      | De 4 a 6 anos  | 45          | 4,7000 | 1,43871       | ,21447      | 4,2678                                   | 5,1322          | 1,25 7,00     |
|                                      | Mais de 7 anos | 68          | 4,4632 | 1,76103       | ,21356      | 4,0370                                   | 4,8895          | 1,00 7,00     |
|                                      | Total          | 225         | 4,4889 | 1,65945       | ,11063      | 4,2709                                   | 4,7069          | 1,00 7,00     |
| Média PSO dos itens invertidos       | Menos de 1 ano | 42          | 4,7083 | 1,39459       | ,21519      | 4,2737                                   | 5,1429          | 1,75 7,00     |
|                                      | De 1 a 3 anos  | 70          | 4,4821 | 1,82342       | ,21794      | 4,0474                                   | 4,9169          | 1,00 7,00     |
|                                      | De 4 a 6 anos  | 45          | 4,6333 | 1,76745       | ,26348      | 4,1023                                   | 5,1643          | 1,00 7,00     |
|                                      | Mais de 7 anos | 68          | 3,5551 | 1,75178       | ,21243      | 3,1311                                   | 3,9792          | 1,00 7,00     |
|                                      | Total          | 225         | 4,2744 | 1,77296       | ,11820      | 4,0415                                   | 4,5074          | 1,00 7,00     |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Menos de 1 ano | 42          | 6,4345 | 1,84792       | ,28514      | 5,8587                                   | 7,0104          | 1,25 9,75     |
|                                      | De 1 a 3 anos  | 70          | 5,9911 | 2,34717       | ,28054      | 5,4314                                   | 6,5507          | ,75 9,88      |
|                                      | De 4 a 6 anos  | 45          | 6,6222 | 1,80149       | ,26855      | 6,0810                                   | 7,1635          | 2,13 9,88     |
|                                      | Mais de 7 anos | 68          | 6,1636 | 1,80914       | ,21939      | 5,7257                                   | 6,6015          | 1,00 10,00    |
|                                      | Total          | 225         | 6,2522 | 1,99899       | ,13327      | 5,9896                                   | 6,5148          | ,75 10,00     |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Menos de 1 ano | 42          | 4,4802 | 1,42624       | ,22007      | 4,0357                                   | 4,9246          | 1,17 7,00     |
|                                      | De 1 a 3 anos  | 70          | 4,1833 | 1,51300       | ,18084      | 3,8226                                   | 4,5441          | 1,17 7,00     |
|                                      | De 4 a 6 anos  | 45          | 4,4370 | 1,64926       | ,24586      | 3,9415                                   | 4,9325          | 1,00 7,00     |
|                                      | Mais de 7 anos | 68          | 3,9779 | 1,44177       | ,17484      | 3,6290                                   | 4,3269          | 1,00 7,00     |
|                                      | Total          | 225         | 4,2274 | 1,50792       | ,10053      | 4,0293                                   | 4,4255          | 1,00 7,00     |

|                                      |              | ANOVA              |     |                |       |       |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------|
|                                      |              | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Entre Grupos | 16,718             | 3   | 5,573          | 2,773 | ,042  |
|                                      | Nos grupos   | 444,084            | 221 | 2,009          |       |       |
|                                      | Total        | 460,803            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Entre Grupos | 5,936              | 3   | 1,979          | ,716  | ,544  |
|                                      | Nos grupos   | 610,912            | 221 | 2,764          |       |       |
|                                      | Total        | 616,847            | 224 |                |       |       |
| Média PSO dos itens invertidos       | Entre Grupos | 51,905             | 3   | 17,302         | 5,863 | <,001 |
|                                      | Nos grupos   | 652,210            | 221 | 2,951          |       |       |
|                                      | Total        | 704,116            | 224 |                |       |       |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Entre Grupos | 12,864             | 3   | 4,288          | 1,074 | ,361  |
|                                      | Nos grupos   | 882,228            | 221 | 3,992          |       |       |
|                                      | Total        | 895,093            | 224 |                |       |       |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Entre Grupos | 9,028              | 3   | 3,009          | 1,329 | ,266  |
|                                      | Nos grupos   | 500,308            | 221 | 2,264          |       |       |
|                                      | Total        | 509,337            | 224 |                |       |       |

### Comparações múltiplas

DMS

| Variável dependente                  | (I) Antiguidade | (J) Antiguidade | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.  | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------|-------|----------------------------|-----------------|
|                                      |                 |                 |                       |             |       | Limite inferior            | Limite superior |
| Percepção de Suporte Organizacional  | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos   | ,29167                | ,27668      | ,293  | -,2536                     | ,8369           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | ,00893                | ,30413      | ,977  | -,5904                     | ,6083           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,66640*               | ,27820      | ,017  | ,1181                      | 1,2147          |
|                                      | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano  | -,29167               | ,27668      | ,293  | -,8369                     | ,2536           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,28274               | ,27085      | ,298  | -,8165                     | ,2510           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,37474                | ,24136      | ,122  | -,1009                     | ,8504           |
|                                      | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano  | -,00893               | ,30413      | ,977  | -,6083                     | ,5904           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,28274                | ,27085      | ,298  | -,2510                     | ,8165           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,65748*               | ,27240      | ,017  | ,1206                      | 1,1943          |
|                                      | Mais de 7 anos  | Menos de 1 ano  | -,66640*              | ,27820      | ,017  | -1,2147                    | -,1181          |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | -,37474               | ,24136      | ,122  | -,8504                     | ,1009           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,65748*              | ,27240      | ,017  | -1,1943                    | -,1206          |
| Média PSO dos itens não invertidos   | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos   | ,35714                | ,32451      | ,272  | -,2824                     | ,9967           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,05714               | ,35672      | ,873  | -,7601                     | ,6459           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,17962                | ,32629      | ,583  | -,4634                     | ,8227           |
|                                      | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano  | -,35714               | ,32451      | ,272  | -,9967                     | ,2824           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,41429               | ,31768      | ,194  | -1,0404                    | ,2118           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | -,17752               | ,28309      | ,531  | -,7354                     | ,3804           |
|                                      | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano  | ,05714                | ,35672      | ,873  | -,6459                     | ,7601           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,41429                | ,31768      | ,194  | -,2118                     | 1,0404          |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,23676                | ,31950      | ,459  | -,3929                     | ,8664           |
|                                      | Mais de 7 anos  | Menos de 1 ano  | -,17962               | ,32629      | ,583  | -,8227                     | ,4634           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,17752                | ,28309      | ,531  | -,3804                     | ,7354           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,23676               | ,31950      | ,459  | -,8664                     | ,3929           |
| Média PSO dos itens invertidos       | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos   | ,22619                | ,33530      | ,501  | -,4346                     | ,8870           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | ,07500                | ,36858      | ,839  | -,6514                     | ,8014           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | 1,15319*              | ,33714      | <,001 | ,4888                      | 1,8176          |
|                                      | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano  | -,22619               | ,33530      | ,501  | -,8870                     | ,4346           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,15119               | ,32824      | ,646  | -,7981                     | ,4957           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,92700*               | ,29251      | ,002  | ,3505                      | 1,5035          |
|                                      | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano  | -,07500               | ,36858      | ,839  | -,8014                     | ,6514           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,15119                | ,32824      | ,646  | -,4957                     | ,7981           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | 1,07819*              | ,33012      | ,001  | ,4276                      | 1,7288          |
|                                      | Mais de 7 anos  | Menos de 1 ano  | -1,15319*             | ,33714      | <,001 | -1,8176                    | -,4888          |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | -,92700*              | ,29251      | ,002  | -1,5035                    | -,3505          |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -1,07819*             | ,33012      | ,001  | -1,7288                    | -,4276          |
| Bem-Estar Subjetivo                  | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos   | ,44345                | ,38997      | ,257  | -,3251                     | 1,2120          |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,18770               | ,42867      | ,662  | -1,0325                    | ,6571           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,27092                | ,39211      | ,490  | -,5018                     | 1,0437          |
|                                      | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano  | -,44345               | ,38997      | ,257  | -1,2120                    | ,3251           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,63115               | ,38176      | ,100  | -1,3835                    | ,1212           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | -,17253               | ,34020      | ,613  | -,8430                     | ,4979           |
|                                      | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano  | ,18770                | ,42867      | ,662  | -,6571                     | 1,0325          |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,63115                | ,38176      | ,100  | -,1212                     | 1,3835          |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,45862                | ,38395      | ,234  | -,2980                     | 1,2153          |
|                                      | Mais de 7 anos  | Menos de 1 ano  | -,27092               | ,39211      | ,490  | -1,0437                    | ,5018           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,17253                | ,34020      | ,613  | -,4979                     | ,8430           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,45862               | ,38395      | ,234  | -1,2153                    | ,2980           |
| Comportamento Organizacional Afetivo | Menos de 1 ano  | De 1 a 3 anos   | ,29683                | ,29367      | ,313  | -,2819                     | ,8756           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | ,04312                | ,32281      | ,894  | -,5931                     | ,6793           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,50222                | ,29528      | ,090  | -,0797                     | 1,0842          |
|                                      | De 1 a 3 anos   | Menos de 1 ano  | -,29683               | ,29367      | ,313  | -,8756                     | ,2819           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,25370               | ,28749      | ,378  | -,8203                     | ,3129           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,20539                | ,25619      | ,424  | -,2995                     | ,7103           |
|                                      | De 4 a 6 anos   | Menos de 1 ano  | -,04312               | ,32281      | ,894  | -,6793                     | ,5931           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | ,25370                | ,28749      | ,378  | -,3129                     | ,8203           |
|                                      |                 | Mais de 7 anos  | ,45910                | ,28914      | ,114  | -,1107                     | 1,0289          |
|                                      | Mais de 7 anos  | Menos de 1 ano  | -,50222               | ,29528      | ,090  | -1,0842                    | ,0797           |
|                                      |                 | De 1 a 3 anos   | -,20539               | ,25619      | ,424  | -,7103                     | ,2995           |
|                                      |                 | De 4 a 6 anos   | -,45910               | ,28914      | ,114  | -1,0289                    | ,1107           |

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

## Anexo M – Output do Modelo 4 – H4 (1ª mediação)

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : BES  
X : PSO  
M : COA

Sample  
Size: 225

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
COA

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|----------|--------|----------|-------|
| ,7378 | ,5444 | 1,0406 | 266,4566 | 1,0000 | 223,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff | se    | t       | p     | LLCI  | ULCI   |
|----------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|
| constant | ,8285 | ,2190 | 3,7823  | ,0002 | ,3968 | 1,2602 |
| PSO      | ,7757 | ,0475 | 16,3235 | ,0000 | ,6821 | ,8694  |

Standardized coefficients

|     | coeff |
|-----|-------|
| PSO | ,7378 |

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
BES

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,4432 | ,1964 | 3,2401 | 27,1289 | 2,0000 | 222,0000 | ,0000 |

Model

|  | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--|-------|----|---|---|------|------|
|--|-------|----|---|---|------|------|

|          |        |       |        |       |        |        |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| constant | 3,6706 | ,3987 | 9,2058 | ,0000 | 2,8848 | 4,4563 |
| PSO      | ,0753  | ,1242 | ,6058  | ,5452 | -,1696 | ,3201  |
| COA      | ,5327  | ,1182 | 4,5081 | ,0000 | ,2998  | ,7656  |

Standardized coefficients

|     |       |
|-----|-------|
|     | coeff |
| PSO | ,0540 |
| COA | ,4018 |

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

BES

Model Summary

|       |       |        |         |        |          |       |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
| ,3505 | ,1228 | 3,5208 | 31,2289 | 1,0000 | 223,0000 | ,0000 |

Model

|          |        |       |         |       |        |        |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
| constant | 4,1119 | ,4029 | 10,2054 | ,0000 | 3,3179 | 4,9059 |
| PSO      | ,4885  | ,0874 | 5,5883  | ,0000 | ,3162  | ,6607  |

Standardized coefficients

|     |       |
|-----|-------|
|     | coeff |
| PSO | ,3505 |

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

|        |       |        |       |       |       |       |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  | c_cs  |
| ,4885  | ,0874 | 5,5883 | ,0000 | ,3162 | ,6607 | ,3505 |

Direct effect of X on Y

|        |       |       |       |        |       |       |
|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Effect | se    | t     | p     | LLCI   | ULCI  | c'_cs |
| ,0753  | ,1242 | ,6058 | ,5452 | -,1696 | ,3201 | ,0540 |

Indirect effect(s) of X on Y:

|     |        |        |          |          |
|-----|--------|--------|----------|----------|
|     | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
| COA | ,4132  | ,0910  | ,2361    | ,5947    |

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

|     |        |        |          |          |
|-----|--------|--------|----------|----------|
|     | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
| COA | ,2965  | ,0655  | ,1693    | ,4285    |

\*\*\*\*\* BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
COA

|          | Coeff | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|-------|----------|--------|----------|----------|
| constant | ,8285 | ,8343    | ,2188  | ,4169    | 1,2896   |
| PSO      | ,7757 | ,7745    | ,0474  | ,6780    | ,8663    |

-----

OUTCOME VARIABLE:  
BES

|          | Coeff  | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 3,6706 | 3,6847   | ,3979  | 2,9343   | 4,4844   |
| PSO      | ,0753  | ,0739    | ,1270  | -,1750   | ,3243    |
| COA      | ,5327  | ,5314    | ,1130  | ,3055    | ,7557    |

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

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

## Anexo N – Output do Modelo 4 – H4 (2ª mediação)

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : BES  
X : M\_PSO  
M : COA

Sample  
Size: 225

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
COA

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|----------|--------|----------|-------|
| ,5832 | ,3401 | 1,5071 | 114,9483 | 1,0000 | 223,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 1,8485 | ,2365 | 7,8161  | ,0000 | 1,3824 | 2,3146 |
| M_PSO    | ,5300  | ,0494 | 10,7214 | ,0000 | ,4325  | ,6274  |

Standardized coefficients

| coeff       |
|-------------|
| M_PSO ,5832 |

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
BES

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,4809 | ,2312 | 3,0997 | 33,3848 | 2,0000 | 222,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| constant | 3,2764 | ,3828 | 8,5588 | ,0000 | 2,5220 | 4,0308 |
| M_PSO    | ,2819  | ,0873 | 3,2308 | ,0014 | ,1100  | ,4539  |

COA       ,4046   ,0960   4,2126   ,0000   ,2153   ,5938

Standardized coefficients

      coeff  
M\_PSO    ,2340  
COA       ,3052

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

BES

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,4120 | ,1698 | 3,3324 | 45,5997 | 1,0000 | 223,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,0242 | ,3517 | 11,4433 | ,0000 | 3,3312 | 4,7173 |
| M_PSO    | ,4963  | ,0735 | 6,7528  | ,0000 | ,3515  | ,6412  |

Standardized coefficients

      coeff  
M\_PSO    ,4120

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  | c_cs  |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ,4963  | ,0735 | 6,7528 | ,0000 | ,3515 | ,6412 | ,4120 |

Direct effect of X on Y

| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  | c'_cs |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ,2819  | ,0873 | 3,2308 | ,0014 | ,1100 | ,4539 | ,2340 |

Indirect effect(s) of X on Y:

| Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| COA    | ,2144  | ,0579    | ,1013    |

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

| Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| COA    | ,1780  | ,0486    | ,0850    |

\*\*\*\*\* BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

COA

|          | Coeff  | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 1,8485 | 1,8487   | ,2679  | 1,3265   | 2,3747   |
| M_PSO    | ,5300  | ,5298    | ,0554  | ,4205    | ,6386    |

-----

OUTCOME VARIABLE:

BES

|          | Coeff  | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 3,2764 | 3,2780   | ,3985  | 2,5046   | 4,0875   |
| M_PSO    | ,2819  | ,2840    | ,1105  | ,0679    | ,5086    |
| COA      | ,4046  | ,4019    | ,1009  | ,1952    | ,5944    |

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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

## Anexo O – Output do Modelo 4 – H4 (3ª mediação)

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : BES  
X : M\_PSO\_in  
M : COA

Sample  
Size: 225

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
COA

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|----------|--------|----------|-------|
| ,6479 | ,4198 | 1,3253 | 161,3314 | 1,0000 | 223,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 1,8720 | ,2007 | 9,3276  | ,0000 | 1,4765 | 2,2675 |
| M_PSO_in | ,5510  | ,0434 | 12,7016 | ,0000 | ,4656  | ,6365  |

Standardized coefficients

| coeff          |
|----------------|
| M_PSO_in ,6479 |

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
BES

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
| ,4626 | ,2140 | 3,1692 | 30,2185 | 2,0000 | 222,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 3,9916 | ,3659 | 10,9083 | ,0000 | 3,2705 | 4,7127 |
| M_PSO_in | -,2035 | ,0881 | -2,3110 | ,0217 | -,3771 | -,0300 |

COA       ,7406   ,1036   7,1514   ,0000   ,5365   ,9446

Standardized coefficients

      coeff  
M\_PSO\_in   -,1805  
COA       ,5586

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

BES

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE    | F      | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|--------|--------|----------|-------|
| ,1814 | ,0329 | 3,8818 | 7,5887 | 1,0000 | 223,0000 | ,0064 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 5,3779 | ,3435 | 15,6571 | ,0000 | 4,7010 | 6,0548 |
| M_PSO_in | ,2045  | ,0742 | 2,7548  | ,0064 | ,0582  | ,3509  |

Standardized coefficients

      coeff  
M\_PSO\_in   ,1814

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  | c_cs  |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ,2045  | ,0742 | 2,7548 | ,0064 | ,0582 | ,3509 | ,1814 |

Direct effect of X on Y

| Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   | c'_cs  |
|--------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|
| -,2035 | ,0881 | -2,3110 | ,0217 | -,3771 | -,0300 | -,1805 |

Indirect effect(s) of X on Y:

| Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| COA    | ,4081  | ,0642    | ,2875    |

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

| Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| COA    | ,3619  | ,0577    | ,2513    |

\*\*\*\*\* BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

COA

|          | Coeff  | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 1,8720 | 1,8716   | ,2144  | 1,4581   | 2,3032   |
| M_PSO_in | ,5510  | ,5508    | ,0460  | ,4589    | ,6381    |

-----

OUTCOME VARIABLE:

BES

|          | Coeff  | BootMean | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|----------|--------|----------|----------|
| constant | 3,9916 | 3,9917   | ,3560  | 3,3090   | 4,7042   |
| M_PSO_in | -,2035 | -,2019   | ,1069  | -,4083   | ,0148    |
| COA      | ,7406  | ,7383    | ,1070  | ,5277    | ,9452    |

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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