



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**SUPORTE ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO NA
PERSPECTIVA DE SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

JOSELY DE SOUSA ALVES

**FORTALEZA
2020**

JOSELY DE SOUSA ALVES

SUPORTE ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO NA
PERSPECTIVA DE SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A1s ALVES, JOSELY DE SOUSA.
Suporte organizacional, comprometimento e desempenho na perspectiva de servidores técnicos-administrativo em educação em uma instituição de ensino superior / JOSELY DE SOUSA ALVES. – 2020. 88 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2020.
Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.
1. Suporte organizacional. 2. Comprometimento organizacional. 3. Desempenho. 4. instituição de Ensino Superior. I. Título.

CDD 658

JOSELY DE SOUSA ALVES

SUPORTE ORGANIZACIONAL, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO NA
PERSPECTIVA DE SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 19/08/2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Suzete Susana Rocha Pitombeira (orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Carlos Adriano Gomes Gordiano (Membro)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães (Membro)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Antônia Marcia Rodrigues Sousa (Membro Externo)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

AGRADECIMENTOS

À Deus, todo poderoso e que nos fortalece.

A minha família, meus pais e minha irmã, pelo estímulo na continuação dos meus estudos.

A Profa. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, minha orientadora, por seu apoio no desenvolvimento desta pesquisa e por seu tempo disponibilizado ao esclarecimento de dúvidas.

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo e pelo incentivo durante o todo o período letivo.

Aos coordenadores, professores e funcionários que integram o Programa de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC, pelo acompanhamento acadêmico a cada etapa realizada.

Aos servidores técnicos-administrativos em educação que aceitaram participaram desta pesquisa respondendo aos questionários.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram com a realização desse trabalho.

RESUMO

A complexidade das organizações, associada à globalização da economia, tem influenciado as relações de trabalho e afetado o sentimento de bem-estar. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre os vínculos do suporte organizacional, do comprometimento e do desempenho. O suporte organizacional tem sido abordado pelos pesquisadores como uma variável preditora de comportamentos desejáveis, entre esses comportamentos, destaca-se o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho. Quanto à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*. Os dados foram coletados por meio *Google Forms*, contou uma amostra de 91 servidores técnicos-administrativos em educação. Além de questões socioprofissionais, o questionário contou com a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, a Escala de Comprometimento Organizacional, com três dimensões e a Escala Geral de Desempenho no Trabalho. Para análise dos dados utilizou-se da estatística descritiva (medidas de tendência central e distribuição de frequências) e da análise multivariada (análise fatorial exploratória e regressão linear). Os resultados do suporte organizacional evidenciam uma predominância das dimensões gestão de desempenho e suporte material ao trabalho na perspectiva dos respondentes. O suporte organizacional apresentou-se como preditor das dimensões afetiva e normativa, em menor frequência, preditor da dimensão instrumental do comprometimento. Após realizado os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* e de Esfericidade de *Bartlett*, verificam-se altas correlações entre as dimensões do suporte organizacional e a percepção de desempenho no trabalho. Destacam-se ainda as vantagens estratégicas que o fator humano assume nas instituições públicas na atualidade. A partir dos resultados obtidos, espera-se contribuir com os estudos no âmbito da Gestão de Pessoas e no Desenvolvimento Organizacional. Em relação à organização pesquisada configura-se como um estudo diagnóstico, contribuindo com informações que subsidiem gestores em suas políticas e ações destinadas aos servidores da instituição.

Palavras-chave: Suporte organizacional. Comprometimento organizacional. Desempenho. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The complexity of the organizations, associated to the globalization of the economy, has influenced the relations of work and affected the feeling of well-being. Before this scenery, this research had as objective to analyze the relation between the links of organizational support, commitment and performance. Organizational support has been approached by researchers as a predictor of desirable behaviors, among these behaviors, organizational commitment and job performance stand out. As to the methodology used, it deals a quantitative research of the type *survey*. The data were collected through Google Forms, counted a sample of 91 technical-administrative servers in education. Besides socio-professional questions, the questionnaire included the Organizational Support Perception Scale, the Organizational Commitment Scale, with three dimensions and the General Work Performance Scale. For data analysis were used descriptive statistics (measures of central tendency and frequency distribution) and multivariate analysis (exploratory factor analysis and linear regression). The results of the organizational support show a predominance of the dimensions of performance management and material support to work from the perspective of the respondents. The support organizational has showed up how predictor of the affectionate and normative dimensions, in less frequency, predictor of the instrumental dimension of the commitment. After performed the Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Sphericity tests, verify high correlations between the dimensions of organizational support and the perception of job performance. There stand out still the strategic advantages that the human factor assumes in the public institutions in the present. Based on the results obtained, it is expected to contribute to studies in the scope of People Management and Organizational Development. In relation to the investigated organization sets up as a diagnostic study, contributing with information that supports managers in their policies and actions aimed at the institution servers

Keyword: Organizational Support. Organizational Commitment. Performance. Higher Education Institution

LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1-	Resíduos da regressão ajustada para o comprometimento afetivo.....	65
GRÁFICO 2-	Resíduos da regressão para comprometimento instrumental.....	67
GRÁFICO 3-	Resíduos da regressão para o desempenho.....,.....	68

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 -	Dimensões predominantes nos estudos do comprometimento.....	29
QUADRO 2 -	Estudos relacionando suporte e comprometimento organizacional.....	31
QUADRO 3 -	Outros conceitos de desempenho	34
QUADRO 4 -	Estudos relacionando suporte organizacional ao desempenho	39
QUADRO 5 -	Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO	42
QUADRO 6 -	Escala do Comprometimento Organizacional	44
QUADRO 7 -	Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT	45
QUADRO 8 -	Resumo das hipóteses de pesquisa	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	-	Perfil socioprofissional dos servidores	48
TABELA 2	-	Distribuição da frequência da Escala do Suporte Organizacional	49
TABELA 3	-	Distribuição da frequência da Escala do Comprometimento Organizacional	51
TABELA 4	-	Distribuição de frequência da Escala de Desempenho.....	52
TABELA 5	-	Teste KMO e esfericidade de <i>Bartlett</i> iniciais do construto suporte organizacional.....	53
TABELA 6	-	Variabilidade explicada da análise inicial do suporte organizacional.....	54
TABELA 7	-	Cargas fatoriais da análise inicial de suporte organizacional.....	55
TABELA 8	-	Comunalidades da análise inicial de suporte organizacional.....	56
TABELA 9	-	Cargas fatoriais final e comunalidade do Suporte Organizacional.....	57
TABELA 10	-	Teste KMO e esfericidade de <i>Bartlett</i> para os dados finais de comprometimento organizacional.....	58
TABELA 11	-	Variabilidade explicada da análise inicial de comprometimento organizacional.....	58
TABELA 12	-	Cargas fatoriais inicial do comprometimento organizacional.....	59
TABELA 13	-	Comunalidades da análise inicial de comprometimento organizacional....	60
TABELA 14	-	Cargas fatoriais da análise final de comprometimento organizacional.....	60
TABELA 15	-	Teste KMO e esfericidade de <i>Bartlett</i> para o desempenho.....	61
TABELA 16	-	Variabilidade explicada da análise inicial de desempenho.....	62
TABELA 17	-	Cargas fatoriais da análise final de desempenho	63
TABELA 18	-	Análise final do Coeficientes Alpha de Cronbach.....	63
TABELA 19	-	Coeficientes da regressão normal para o comprometimento afetivo	64
TABELA 20	-	Coeficientes da regressão normal para o comprometimento normativo ...	66
TABELA 21	-	Coeficientes da regressão normal para o comprometimento instrumental	66
TABELA 22	-	Coeficientes da regressão normal para o desempenho.	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de Pesquisa.....	12
1.2	Objetivo.....	13
1.3	Justificativa	14
1.4	Hipóteses da pesquisa.....	14
1.5	Estrutura da dissertação.....	17
2	SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	18
2.1	Conceitos de suporte	18
2.2	Precedentes e consequentes do suporte	20
2.3	Diversificação das abordagens associadas ao suporte organizacional.....	22
3	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	25
3.1	Comprometimento organizacional – Conceito	25
3.2	Discussão sobre as múltiplas dimensões do comprometimento.....	27
3.3	Estudos relacionando suporte organizacional e comprometimento	30
4	DESEMPENHO NO TRABALHO	33
4.1	Definições de desempenho	33
4.2	Subjetividade na mensuração do desempenho.....	35
4.3	Estudos similares relacionando suporte organizacional e desempenho.....	39
5	METODOLOGIA.....	40
5.1	Tipologia de pesquisa.....	40
5.2	Contextualização do ambiente do estudo.....	40
5.3	Coleta de dados.....	41
5.4	Análise dos dados.....	46
6	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
6.1	Perfil socioprofissional dos servidores	47
6.2	Resultado da variável suporte organizacional	49
6.3	Resultado da variável comprometimento organizacional	50
6.4	Resultado da variável desempenho	51
6.5	Análise fatorial das variáveis	52
6.5.1	Análise fatorial do suporte organizacional	52
6.5.2	Análise fatorial do comprometimento organizacional	57
6.5.3	Análise fatorial do desempenho	59
6.6	Regressão entre suporte organizacional e o comprometimento	63
6.7	Regressão entre o suporte organizacional e o desempenho	65

6.8	Discussão dos resultados.....	67
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TAE.....	81

1. INTRODUÇÃO

A complexidade vivenciada pelas organizações modernas, acompanhada de inovações tecnológicas e mudanças culturais tem afetado o comportamento dos indivíduos impactando, sobretudo, na relação dos trabalhadores com a organização, inclusive no contexto do serviço público. (BITTENCOURT; ZOUAINN, 2010).

Em virtude de mudanças nos processos organizacionais, afloram na gestão de pessoas novos paradigmas, destacando-se a relevância que o fator humano representa nas estratégias organizacionais, possibilitando a implementação de ações que integrem o comportamento dos profissionais a maiores índices de rendimento (SOUZA; BERTOLINI; RIBEIRO, 2014). Assim, ao considerar o fator humano como recurso estratégico nas organizações, passou-se a demandar da gestão de pessoas um conjunto de práticas que contribuísse com o aprimoramento das relações de trabalho.

A pesquisa, delimitada na área da gestão da pessoas, aborda os vínculos revestidos de aspectos conceituais e cognitivos como o suporte organizacional (SIQUEIRA ; PADOVAN, 2008; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014) e sua relação com o comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1997; MEYER, 2009; PINHO; BASTOS, 2014; MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016) e o desempenho no trabalho (BITICI *et al.*, 2012; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010; BASTOS *et al.*, 2013; FOGAÇA, 2018), bem como, utiliza-se de instrumentos de medições desses vínculos na relação sujeito-organização, oferecendo perspectivas relevantes na manutenção da competitividade, atribuindo valor ao fator humano, sendo este influenciado pelo contexto social no qual está inserido.

Em estudos iniciais, ainda na década de 1980, Eisenberg *et al.* (1986), conceituaram o suporte organizacional como a percepção sobre “crenças” globais desenvolvidas pelo empregado, sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Estudos organizacionais relacionados ao suporte organizacional, envolvem uma relação cognitiva e social com a organização, bem como, um apoio emocional ou subjetivo.

O suporte organizacional tem sido considerado uma variável contextual que exerce influência relevante sobre o comportamento do indivíduo no trabalho, sobretudo, refletindo em suas competências individuais. Quando bem avaliado pelos trabalhadores, promove influxos positivos na saúde física e mental das pessoas, na sua satisfação com o trabalho, refletindo um sentimento de bem-estar e de justiça, impactando positivamente o desempenho e comprometimento organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; SIQUEIRA; PADOVAN, 2008; DIÓGENES *et al.*, 2016; FOGAÇA, 2018).

O constructo representa, ainda, um condicionante de preditores de comportamentos - como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, influenciando o desempenho dos trabalhadores. Como assinalam Siqueira e Gomide Jr. (2008), o suporte no trabalho pode atuar direta ou indiretamente no suprimento das necessidades dos colaboradores, nos planos emocional, instrumental e informacional, contribuindo com o sentimento de bem-estar e de justiça no trabalho.

Instrumentos de mensuração, já validados e adaptados à realidade das organizações, podem ser verificados nos modelos elaborado por Rhoades e Einsenberger (2002). No contexto brasileiro, Siqueira e Gomide Jr. (2008), sob revisão conceitual de Queiroga (2009) e Brandão (2009), elaboraram a escala de percepção de suporte organizacional - EPSO, envolvendo aspectos cognitivos, sob as seguintes dimensões: práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e práticas de promoção e recompensa. Tais variáveis embasam o modelo teórico adotado neste estudo.

Certamente, a preocupação dos pesquisadores com os impactos do comprometimento organizacional dos trabalhadores motiva recorrentes estudos sob diferentes perspectivas (o próprio indivíduo, a relação destes com os pares, colegas de trabalho e sua chefia imediata) e com a organização como um todo. Essa ampla diversificação de conceitos e de abordagens justifica a limitação da identificação do comprometimento.

Meyer e Allen (1991) já indicavam a importância do aprofundamento da compreensão que os impactos do comprometimento representam no sistema de recursos humanos. Os autores definiram um modelo tridimensional do comprometimento (afetivo, normativo, instrumental), amplamente adotado nas pesquisas, o qual delimita a abordagem adotada neste estudo.

Apesar da diversificação conceitual, o comprometimento organizacional exprime uma diversidade de instrumentos para mensurá-lo. No Brasil, o estudo revisional de Medeiros (2003), aponta a necessidade de elaboração de um modelo de mensuração que se ajustasse às variadas culturas locais e as especificidades das organizações, além de validar a relação do comprometimento com o desempenho das organizações, suprimindo uma demanda das pesquisas.

Conforme Siqueira, Gomide Jr. (2008), os efeitos do comprometimento nos colaboradores, na intenção de deixar ou permanecer na organização, bem como, na aspiração de contribuir com o desenvolvimento da organização que os emprega, têm sido objeto de estudo de pesquisadores na gestão de pessoas. Consoante Menezes (2009), representam um tipo de vínculo social entre o trabalhador e organização, que envolve componentes afetivo e de

identificação, os quais antecedem um conjunto de intenções comportamentais, de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização.

Destaca-se que o desafio das instituições públicas na atualidade está na elaboração de indicadores para avaliação de desempenho, uma vez que o alcance das metas organizacionais se torna possível, sobretudo, a partir da predisposição para o comprometimento dos colaboradores com a instituição. Em relação ao desempenho no contexto do laboral, Carneiro (2005) expressa que não se trata de um conceito simplista, mas constitui um fenômeno complexo e multifacetado.

A busca por resultados nas instituições acadêmicas no Brasil é impulsionada por crescentes choques de gestão, causados pelos cortes nos gastos públicos, busca por qualidade e excelência interna, sendo que, no panorama do setor público, eficácia e desempenho são conceitos abstratos, envolvendo não apenas aspectos financeiro, mas também, considerando o nível de satisfação dos usuários desses serviços (VALMORBIDA *et al.*, 2014; PALUDO, 2010).

Corroborando o tema, Bititci *et al.* (2012) destacam que as medidas de mensuração de desempenho transpõem a criação de metas e indicadores e envolve dois elementos distintos e complementares - a medição do desempenho e o comportamento organizacional - tornando-se evidente ser o caso de um fenômeno social, no qual os comportamentos podem ser formatados pelos valores e percepções individuais e sociais envolvidos.

Mensurar o desempenho no setor público, especialmente, nas universidades públicas, é considerado uma atividade complexa, considerando a natureza singular das atividades desempenhadas, tendo em vista que as universidades são responsáveis por grande parte do desenvolvimento econômico e social dos países.

Nesse sentido, as mudanças ambientais exigem das organizações, privadas e públicas, novas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de estruturas capazes de contribuir com a evolução contínua no gerenciamento do comportamento dos trabalhadores e dos resultados almejados pelas instituições.

1.1 Problema de pesquisa

Com amparo na contextualização expressa anteriormente, apresenta-se a seguinte pergunta de partida da investigação: **Qual a influência do suporte organizacional no comprometimento organizacional e na percepção de desempenho dos servidores técnicos-administrativos em educação em uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

1.2 Objetivo

Para responder a esse questionamento, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre os vínculos do suporte organizacional no comprometimento e no desempenho na perspectiva dos servidores técnicos-administrativos em educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Para atingir o escopo principal, propõem-se os seguintes objetivos específicos delineados na sequência:

1. analisar a influência das dimensões do suporte organizacional no comprometimento organizacional dos servidores com a instituição;
2. analisar a influência das dimensões do suporte organizacional na percepção de desempenho dos servidores.

1.3 Justificativa

Na década de 1990 registra-se um incremento por pesquisas que visam avaliar e discutir os impactos do suporte organizacional na relação dos trabalhadores com a organização, com destaque para as dimensões organizacional e social que envolvem o constructo.

Pesquisas têm abordado os vínculos no trabalho, problematizando a influência e as características dominantes nas condições de trabalho, revelando que o suporte oferecido pelas organizações torna-se um relevante preditor de variáveis, como o comprometimento afetivo com o trabalho, apoiado na identificação dos sujeitos aos valores e metas organizacionais - elemento significativo para o alcance de índices desejáveis de desempenho no trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010; ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014; FOGAÇA, 2018).

O comprometimento organizacional desponta na literatura com uma vasta base conceitual. Ao considerar os aspectos sociais que o envolve, esse é definido como uma espécie de contrato psicológico, manifestando uma ideia de reciprocidade na relação colaborador-organização, com a possibilidade de influenciar o envolvimento e o desempenho no trabalho.

Apesar da diversidade conceitual que envolve o comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) conta com certa hegemonia entre os pesquisadores. Com efeito, debates e revisões teóricas entre especialistas, como Pinho e Bastos (2014), oferecerem respostas a questionamentos conceituais e empíricos, diminuindo, assim,

assimetrias nas dimensões representativas do comprometimento organizacional, bem como, ampliando a compreensão de seus efeitos entre os trabalhadores.

Horta, Demo e Roure (2012) revelam ser pertinentes a realização de pesquisas que relacionem políticas e práticas de gestão de pessoas a outras variáveis do comportamento organizacional, sobretudo em diferentes perspectivas metodológicas, a fim de subsidiar com mais consistência os efeitos do constructo no bem-estar dos trabalhadores, contribuindo com o alcance dos resultados organizacionais.

Também, Pinho, Bastos e Rowe (2015) defendem a realização de mais estudos, utilizando a metodologia quantitativa, buscando aprofundar as relações entre os fatores antecedentes e consequentes de cada construto, os fatores organizacionais, as políticas e as práticas da gestão de pessoas, explorando, assim, modelos teóricos validados.

Ao procederem a revisão do suporte organizacional, Siqueira e Alves (2016) alegam que a percepção dos funcionários sobre o apoio por parte da gestão pode contribuir na promoção de atitudes positivas em relação ao desempenho individual e no contexto do trabalho, elevando, portanto, o compromisso com as estratégias organizacionais.

Destaca-se, sobremaneira, que o lócus abordado neste estudo diverge dos demais órgãos públicos no Brasil, ao considerar aspectos culturais das carreiras públicas nas instituições públicas de ensino superior e a política de desempenho adotada nessas instituições. Ao ampliar a discussão sobre o tema e, ainda, auxiliar profissionais, servidores e gestores de pessoal no setor, encontrou-se a *conductive reason*, isto é, o motivo que leva à efetivação deste estudo.

Assim, espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar tais profissionais, oferecendo uma análise teórica dirigida ao fortalecimento dos vínculos no contexto organizacional. Intenta-se, ainda, estimular a realização de novas pesquisas, a fim de contribuir com o aperfeiçoamento contínuo sobre o tema, para que mais esforços sejam direcionados e estudos efetivados com vistas a aproximar a teoria da prática.

1.4 Hipótese da pesquisa

Com base na releitura do trabalho seminal de Eisenberger *et al.* (1986), pioneiros nos estudos sobre o suporte organizacional, pode-se afirmar que esses autores acentuam que o vínculo faz referência a uma expectativa dos empregados sobre a maneira que a organização valoriza a sua contribuição empregada nas atividades e se preocupa com o bem-estar no trabalho. Os autores supracitados destacam a importância do suporte organizacional e

argumentam que os funcionários desenvolvem uma percepção sobre o apoio organizacional com base em um acúmulo de incentivos recebidos ao longo do tempo.

Em consonância com a perspectiva teórica de uma “troca social”, pesquisas têm evidenciado a relevância que o suporte organizacional representa no universo organizacional, bem como, a capacidade de influenciar o comportamento dos trabalhadores e que a violação de expectativas geradas pelos funcionários diminui o comprometimento afetivo dos trabalhadores (SIQUEIRA e GOMIDE JR, 2004).

A literatura tem definido o comprometimento organizacional como um vínculo preditor de relações satisfatórias no trabalho. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), predominante nos estudos do comprometimento, identifica diferentes comportamentos em relação a cada uma dessas dimensões (afetiva, normativa e instrumental) nos trabalhadores.

Ao sopesar Meyer e Allen (1997) - ao identificarem que o comprometimento normativo se relaciona às pressões internas do ambiente, geralmente originadas na cultura da empresa - tal fator é reiterado como sendo responsável pela melhoria dos resultados organizacionais.

Corroborando Rhoades e Eisenberger (2002), que apontaram a influência preditiva do comprometimento organizacional, nas bases normativa e afetiva, Siqueira e Gomide Jr. (2008) expõem que, quanto maior for a percepção de suporte organizacional, maior será o nível do comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Partindo-se das concepções teóricas supracitadas, elencou-se a seguinte hipótese: H1.a: as dimensões do suporte organizacional gestão de desempenho e suporte material influenciam o comprometimento organizacional afetivo dos servidores;

Na perspectiva de Brandão (2009) ao revisar a proposta de Oliveira-Castro *et al.* (1999), o suporte organizacional é formado por quatro dimensões, a saber: gestão de desempenho, suporte material ao desempenho, práticas de promoção e recompensa e carga de trabalho. Tais dimensões refletem os fatores que impactam no comportamento organizacional e emocional no contexto do trabalho.

Para Paschoal, Torres e Porto (2010) ações organizacionais relacionadas à gestão do desempenho e à ascensão profissional associam-se às práticas gerenciais que favorecem a experiência de realização pessoal no trabalho. Entre essas ações, o volume da carga de trabalho poderá suscitar diretamente experiências afetivas no contexto organizacional.

Fogaça (2018) ao relacionar o suporte ao desempenho individual, corrobora com estudos anteriores, como os de Brandão (2009) e Queiroga (2015), ao demonstrar que as

dimensões, carga de trabalho e práticas de gestão de desempenho possuíam uma relação direta e preditiva com o desempenho no trabalho.

Nesse contexto, elaborou-se as seguintes hipóteses: H1b: as dimensões do suporte organizacional carga de trabalho e práticas de promoção e recompensas influenciam o comprometimento organizacional normativo dos servidores e a hipóteses H1c: a dimensão do suporte organizacional, práticas de promoção e recompensa, relaciona-se positivamente com a dimensão instrumental do comprometimento organizacional.

Diante do cenário de mudanças organizacionais, compreender de que modo os vínculos entre servidor-organização, possibilita aos gestores o desenvolvimento de estratégias no desempenho das atividades nessas instituições.

Ao analisar a relação dos vínculos no contexto do setor público, de acordo com Castellar *et al.* (2010), diversas são razões para aqueles que buscam ingressar no setor público, sobretudo pela possibilidade de melhores salários em relação àqueles praticados pela iniciativa privada; estabilidade no cargo e o plano de cargo e carreiras, bem como pela possibilidade em se obter benefícios indiretos, tais como: férias, sistema previdenciário diferenciado e ainda uma certa estabilidade, oferecendo um sentimento de maior segurança no emprego. O conjunto desses fatores podem influenciar, ou não, o comprometimento com a organização.

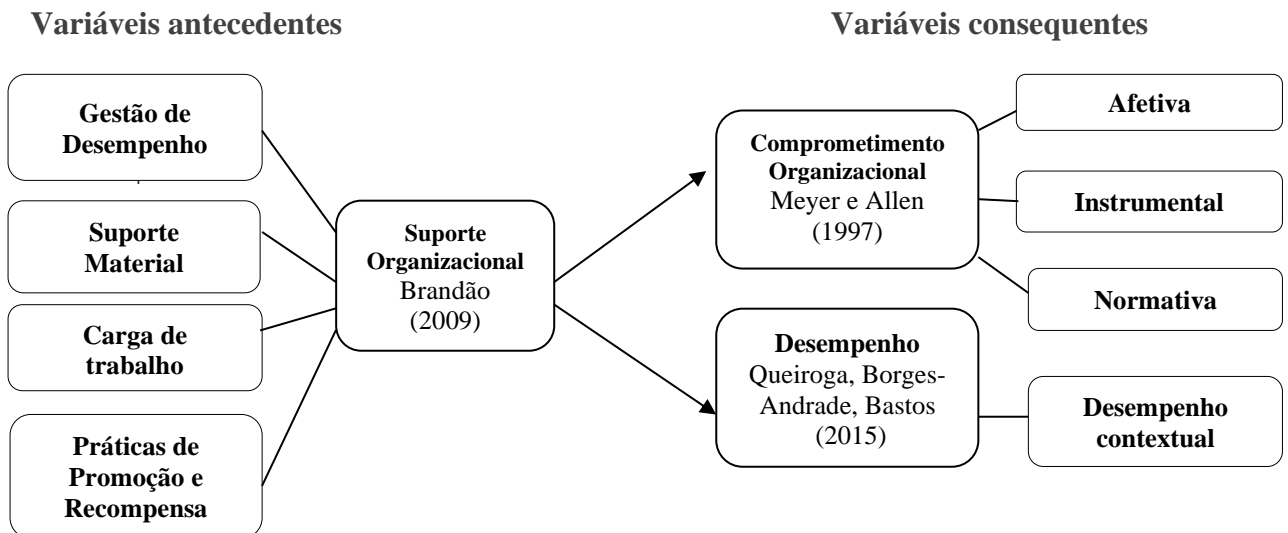
Rowe, Bastos e Pinho (2013), ao analisar a percepção de docentes do ensino superior, também verificam uma correlação positiva entre a dimensão afetiva do comprometimento organizacional com indicadores de desempenho no trabalho. No entanto, a relação do desempenho com a dimensão instrumental – a qual racionaliza ações futuras relacionadas à perda de benefícios, recompensas e custos em deixar a organização, demonstrou resultados negativos.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) exploraram as variáveis preditoras do suporte organizacional e identificaram uma influência eficaz da percepção desse suporte na eficácia do trabalho e na elevação de vinculação e no sentimento de bem-estar dos trabalhadores.

Ao analisar os achados de estudos que investigaram a influência do suporte organizacional na percepção de desempenho pelos trabalhadores, e no bem-estar desses, como em Coelho Jr. (2015) o qual sustentou as hipóteses de que, certos aspectos significativos nessa relação, tais como, a disponibilidade de materiais, o apoio sistemático de gestores e colegas e os impactos de fatores ambientais internos e externos, afetarem diretamente no padrão da qualidade e no tipo de desempenho laboral. Nessa perspectiva, temos a segunda hipóteses, H2: O suporte organizacional influencia positivamente a percepção de desempenho dos servidores.

O modelo conceitual que delimita o desenvolvimento desta pesquisa aproxima-se do padrão verificado em pesquisas no campo organizacional. A relação entre as variáveis envolve fatores ambientais, sociais e cognitivos e da relação onde o trabalho é desenvolvido. As variáveis abordadas podem ser observadas a seguir.

Figura 1: Variáveis envolvidas na pesquisa.



Fonte: Elaboração própria, baseado na literatura (2020).

1.5 Estrutura da dissertação

Além da Introdução, outros quatro segmentos compõem este estudo. O capítulo 2 oferece conceitos e medidas para o suporte organizacional. O capítulo 3 conceitua comprometimento organizacional, ao passo que o 4 define e dimensiona o desempenho autopercebido. O capítulo 5, a seu turno, contém a metodologia a que a pesquisa recorreu, detalhando a estratégia utilizada para o alcance dos objetivos propostos. Os resultados e discussões são abordados e analisados no capítulo 6, ao passo que as considerações finais são apresentadas no capítulo 7.

2 SUPORTE ORGANIZACIONAL

Na busca de identificar a relação entre vínculos organizacionais, o suporte organizacional será abordado neste capítulo, além do estado da arte sobre o constructo, suas definições, antecedentes e consequentes e das múltiplas dimensões que o envolve.

2.1 Conceitos de suporte organizacional

O fenômeno denominado suporte organizacional (*organizational support*) ou a percepção de suporte organizacional, tem grande relevância nos estudos organizacionais em virtude de sua contribuição na compreensão da influência que o apoio organizacional representa para o bem-estar dos trabalhadores.

O constructo tem sido amplamente abordado na literatura internacional como uma espécie de personificação da organização contratante, por meio de crenças globais de quanto a organização valoriza e apoia o seu desenvolvimento e permanência e se preocupa com um ambiente de trabalho promissor e saudável.

De acordo com Eisenberger *et al.* (1986) percepções são originadas nas avaliações formuladas pelo próprio trabalhador acerca da qualidade e sinceridade do tratamento ofertado pela organização, gerados a partir das interações e relações de troca, sendo atribuído a uma expectativa de reciprocidade.

No contexto das pesquisas brasileiras, verifica-se uma considerável produção acadêmica que abordaram as relações organizacionais, envolvendo direta e indiretamente o vínculo do suporte organizacional, bem como, destacam-se as investigações sobre os fatores antecedentes e consequentes que conduzem as pessoas a desenvolverem suas capacidades pessoais e, ainda, a influência do constructo no sentimento de bem-estar no trabalho (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; OLIVEIRA, 2006; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012; ZANELI; BASTOS, 2014; VIEIRA, 2014; DIOGENES *et al.*, 2016).

Sob uma perspectiva cognitiva que integra a percepção do suporte, encontra-se a teoria da reciprocidade, desenvolvida por *Gouldner* (1960) que aborda o relacionamento entre empregado e organização. Nessa relação de permuta, a organização, de um lado, deseja o bom desempenho do trabalhador, por meio de suas políticas da gestão de pessoas, de benefícios e de desenvolvimento, enquanto os trabalhadores, por sua vez, esperam ter seu esforço valorizado e recompensado. A partir de tal perspectiva é que se desenvolveu tal teoria, ao considerar que o

trabalhador se coloca no papel de receptor de benefícios de retribuições futuras pela execução do trabalho.

Uma vez que colaboradores concebem percepções genéricas sobre as intenções e ações organizacionais a eles direcionadas a partir da observação das práticas dos dirigentes, das políticas e dos procedimentos da gestão de pessoas, passa-se a atribuir à organização, características humanas, acreditando-se manter afinidades organizacionais, gerando nos trabalhadores atitudes positivas como o respeito, confiança e obrigações mútuas (LYNCH; EINSENBURGER; ARMELI, 1999), ao contrário, quando os anseios dos trabalhadores não são supridos pela organização, há uma quebra de expectativas, influenciando na confiança das relações laborais.

Abbad, Freitas e Pilati (2006) definiram o suporte organizacional como um construto multidimensional relacionado às opiniões dos empregados acerca das práticas da gestão do desempenho, às exigências e à carga de trabalho, ao suporte material e às práticas de promoção e ascensão e salários da organização.

A Teoria da Reciprocidade aponta que os cuidados oferecidos pelas organizações aos funcionários, e ainda, o reconhecimento e o respeito, transportam a satisfação das necessidades socioemocionais, uma vez que estes se acharão membros da organização e vão reconhecer este papel como integrante de sua representação social, influenciando nos vínculos que importam às organizações, tais como o aumento dos níveis de desempenho, de produtividade, de comprometimento afetivo e redução da rotatividade (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Como afirmam Siqueira e Gomide Junior (2008), o suporte no trabalho pode atuar de forma direta ou indireta para suprir as necessidades dos colaboradores, em nível emocional, instrumental e informacional, contribuindo com o bem-estar do indivíduo no trabalho. A percepção de suporte oferecido pelas organizações ameniza os eventos estressores do dia a dia, contribuindo com o sentimento de bem-estar.

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), o suporte organizacional refere-se as características e as condições de trabalho, refletindo nas emoções relativas ao trabalho. Ainda como resultados positivos do suporte organizacional, encontra-se um aumento na preocupação das instituições em proporcionar um ambiente de trabalho agradável, satisfatório e que apresente justas condições de trabalho.

Colaborando com a discussão, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014, p. 328) destacam que “[...] a percepção de suporte organizacional” representa crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações

organizacionais durante o intercâmbio social”. Ainda, segundo os autores, nessa relação de troca, a norma de reciprocidade, constitui-se como modelo mental evocado por um empregado ao representar mentalmente a organização como uma entidade social, onde tais trocas sociais ocorrem.

Dessa maneira, ao considerar o apoio, ajuda ou auxílio percebido no ambiente de trabalho, seja em instituições públicas ou particulares, é possível compreender que o suporte organizacional é um constructo de grande relevância para o desenvolvimento de comportamentos positivos em um contexto de vinculação sujeito-organização.

2.2 Precedentes e consequentes do suporte organizacional

Embora a literatura apresente uma diversidade de conceitos e de instrumentos de medidas para avaliar a percepção do suporte organizacional disponibilizado pelas organizações a seus colaboradores, segundo os princípios de reciprocidade de Gouldner (1964), as relações sociais são regidas por um princípio moral o qual define a obrigação de retribuir favores recebidos.

O conceito converge com a literatura ao afirmar a existência de uma relação entre o suporte organizacional sobre o comportamento dos indivíduos, oferecendo como principais impactos nessa relação, a diminuição na intenção de rotatividade, diminuição nas taxas de absenteísmo e manifestação de vontade em permanecer e contribuir com o desenvolvimento da organização.

Estudos sobre os fatores que antecedem a percepção de suporte nos trabalhadores são recorrentes tanto em pesquisas internacionais como nacionais. Rodriguez e Cohen (1998) reportam-se a três tipos de suporte mais abordados na literatura; a) o suporte emocional (ações ou falas recebidas) como expressão de carinho, cuidados e preocupação); b) suporte instrumental (ajudas tangíveis); e c) suporte informacional (noções para orientar). Esses fatores, identificariam situações de estresse nos trabalhadores e assim poderiam ser minimizadas.

Na demanda por relacionar fatores que influenciam positivamente no estado de bem-estar e de comprometimento dos colaboradores com o trabalho, indicadores são intensivamente relacionados a variáveis que antecedem a percepção de suporte organizacional (procedimentos organizacionais adequados, suporte da supervisão, recompensas favoráveis e condições de trabalho), bem como as consequências desse nos colaboradores (comprometimento afetivo, elevação no nível de desempenho e redução na intenção de deixar

a organização) são significativas para os trabalhadores, como identificam Rhoades e Eisenberger (2002).

Em relação aos fatores que antecedem a percepção de suporte e suas consequências na relação indivíduo-organização, há indícios de correlações efetivas entre a avaliação do suporte organizacional pelos colaboradores, as medidas de desempenho no trabalho, o comportamentos de cidadania organizacional, a criatividade, a aprendizagem e a inovação (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; BRANDÃO, 2009). Os autores verificaram, ainda, uma relação positiva no bem-estar, na satisfação, na melhora do desempenho e no comprometimento com o trabalho.

Baran *et al.* (2011), revisando a produção literária do período de 2001 a 2010, relacionaram alguns antecedentes e moderadores na percepção do suporte organizacional, entre as quais se observam: as práticas de apoio trabalho-vida; a diferenciação étnica; a percepção do suporte organizacional pelo supervisor; a percepção do suporte do supervisor e os elementos de estresse do empregado.

A percepção de suporte organizacional pelos trabalhadores relaciona-se diretamente com a valorização do trabalho e com a expectativa de incentivos pelas organizações. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), entre os principais fatores que antecedem o suporte organizacional estão a justiça nos procedimentos na distribuição de recursos, o suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados e os retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento), esses fatores antecedem a percepção de suporte organizacional.

Como principais consequências do suporte organizacional nos trabalhadores, os autores apresentam: redução do número de faltas ao trabalho; menor intenção de deixar a empresa; maior desempenho, satisfação no trabalho, maior envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo); maior comprometimento afetivo com a equipe e maior cidadania organizacional.

Contribuindo com a temática, Estivalet *et al.* (2016) afirmam que o suporte organizacional consiste em uma variável promissora e relevante para a compreensão de experiências subjetivas positivas nas relações de trabalho. Os autores destacam, ainda, como principais influxos, uma percepção positiva de suporte organizacional e o sentimento de bem-estar dos empregados, com uma orientação positiva para a organização e uma melhora no desempenho laboral.

Kurtessis *et al.* (2017), a partir da teoria do suporte organizacional (OST), propõem que os funcionários formulem uma percepção generalizada na medida em que a organização

valoriza suas contribuições e atitudes e se preocupa com seu bem-estar. Salienta-se aqui que esses autores realizaram uma avaliação meta-analítica da teoria do suporte organizacional.

Segundo Kurtessis *et al.* (2017), a OST geralmente é bem-sucedida em suas previsões relativas aos fatores antecedentes da percepção do suporte organizacional (liderança, contexto empregado-organização, práticas de recursos humanos e condições de trabalho) e suas consequências em geral (orientação do funcionário em relação à organização e ao trabalho, desempenho e bem-estar dos trabalhadores). A ação desses fatores contribui com o desenvolvimento e com as políticas direcionadas à gestão de pessoas.

2.3 Diversificação das abordagens associadas ao suporte organizacional

Com amparo na suposição teórica de Eisenberger *et al.* (1986), os quais integraram conceitos como norma de reciprocidade, ideologia da troca e modelo motivacional de esforço-resultado, estudiosos sobre o tema obtiveram evidências para validação de alguns instrumentos de medida da percepção de suporte organizacional, contribuindo para a ascensão e visibilidade desse constructo na literatura internacional e nacional.

Rhoades e Eisenberger (2002) descrevem que uma percepção positiva do suporte organizacional é fundamental tanto para a empresa como para os empregados. Consoante os autores, essa relação equilibra-se na valorização dos empregados, demonstrando um envolvimento, dedicação e comprometimento com o trabalho, em contrapartida, estes empregados visam a organizações que ofereçam um ambiente de trabalho agradável.

Ao explorar a percepção dos sujeitos a cerca de alguma variável, os resultados obtidos podem não corresponder à totalidade da realidade observada. Tampouco, não devem ser generalizados, uma vez que a maneira como uma ou mais pessoas percebem o ambiente de trabalho não se dá necessariamente da mesma maneira. Com esteio nessa percepção, as partes envolvidas no ambiente organizacional podem expressar perspectivas distintas sobre o mesmo acontecimento.

Após revisar a literatura, identificou-se que o vínculo do suporte organizacional se manifesta, principalmente, sob a perspectiva social e organizacional. Na visão de Pappas (2007), o suporte social diz respeito à percepção dos funcionários sobre um apoio subjetivo no trabalho que tende a gerar um sentimento de compromisso com a organização, revelando a necessidade de compreender a importância do suporte social no trabalho desde a sua relação com o comprometimento organizacional.

Também, Siqueira e Gomide Jr. (2008) ressaltam que o suporte social no trabalho ocorre quando os funcionários percebem a disposição da organização em oferecer-lhes apoio. Com efeito, estes tendem a se comprometer com a organização, o que revela a influência do suporte social no sentimento de bem-estar, atuando no sentido de suprir as necessidades emocionais, instrumentais e informacionais dos colaboradores.

Corroborando o tema, Lobburi (2012) destaca que o suporte social auxilia na formação de redes sociais e minimiza a incerteza, ansiedade e tensão quando os trabalhadores se encontram com problemas ou em crises, ao passo que o suporte organizacional representa um certo cuidado e preocupação com a satisfação dos colaboradores com o trabalho.

Já o suporte organizacional baseia-se nos pressupostos da valorização das pessoas, aprovação, respeito, pagamento, promoção e acesso a informações e a outras formas de ajuda necessárias para realização do trabalho, desde que sejam ofertados de forma voluntária pela organização, reforçando a teoria das trocas laterais entre trabalhador-organização.

Brandão (2009), na perspectiva de avaliar o suporte organizacional oferecido aos colaboradores, elaborou um instrumento de pesquisa seguindo as dimensões já abordadas nos estudos de Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999), quais sejam: as práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e as práticas de promoção e recompensa, configurando o seguinte contexto:

- **práticas de gestão de desempenho:** dizem respeito às ações organizacionais relacionadas a melhoria dos processos de trabalho, capacitação profissional, estímulo à participação dos empregados e disponibilidade de orientações, entre outras;
- **carga de trabalho:** envolve metas e prazos estipulados, jornada e volume de trabalho;
- **suporte material:** refere-se à disponibilidade, quantidade e qualidade de materiais, equipamentos, ferramentas, móveis e outros elementos necessários ao trabalho;
- **práticas de promoção e recompensa:** envolvem políticas organizacionais de incentivo, ascensão profissional, retribuição e valorização do empregado.

Decorrente da classificação do suporte nessas dimensões, Brandão (2009) pôde ainda descrever o desafio na elaboração de um modelo teórico adaptado à realidade das organizações brasileiras, ressaltando a necessidade de novos estudos que aprofundassem a compreensão sobre o tema, bem como a sua relação com outras variáveis.

O instrumento de mensuração utilizado nessa pesquisa foi elaborado por Brandão (2009) utilizado posteriormente na pesquisa de Paschoal; Torres e Porto (2010). Os achados desses autores demonstram que o fator gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto

positivo e realização no trabalho e a carga no trabalho foi relacionada negativamente com o afeto no trabalho.

Ressalta-se que Brandão, Andrade e Guimarães (2012) identificaram que dentre as dimensões que constituem o suporte organizacional, apenas a “prática de gestão de desempenho” revelou ter efeito significativo sobre o desempenho da organização no setor por ele pesquisado. Os índices positivos de regressão indicaram que, quanto melhor a percepção sobre essa dimensão do suporte, melhora o resultado e o desempenho obtido pela organização.

Com base nos pressupostos apresentados, estudos sobre os vínculos organizacionais merecem destaque nas pesquisas do comportamento organizacional, dentre eles a percepção de suporte e o comprometimento organizacional. Esses dois conceitos, embora embasados por uma relação de troca social, tiveram sua compreensão ampliada ao serem discutidos sob uma perspectiva cognitivista e comportamental.

Explorados os conceitos, dimensões e instrumentos de medição do suporte organizacional e seus influxos entre os sujeitos, os resultados de tal avaliação, considerando as singularidades de cada organização, poderão ser utilizados para fins administrativos como incentivos, progressão e variação salarial, bem assim para apoiar as decisões de gestores, sobre o setor de pessoal.

No capítulo seguinte, procede-se a uma revisão da literatura sobre comprometimento organizacional e seus delineamentos.

3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Abordam-se, agora, o comprometimento organizacional e suas definições, discutindo-se, também, as dimensões que compõem o constructo, apresentando estudos empíricos anteriores, relacionados ao vínculo do comprometimento organizacional e às influências para organizações e trabalhador.

3.1 Comprometimento Organizacional - Conceito

Originado na língua inglesa, a expressão comprometimento organizacional (*organizational commitment*) define o fenômeno do compromisso e é relevante para identificações de comportamento. A mais, a relação do comprometimento organizacional baseia-se em pressupostos sociais e cognitivos.

O comportamento organizacional, como campo de estudo, tem despertado o interesse de vários pesquisadores. Na definição inicial, apresentada por Wiener (1982), o fenômeno do comprometimento associa-se a um sentimento de obrigação em executar as tarefas, visando a atingir resultados específicos para a organização, devido à internalização de pressões normativas, as quais são, de um modo geral, provenientes da cultura organizacional, por meio da qual a organização impõe ações e comportamentos aos indivíduos, a fim de envolvê-los em seus ideais.

O Comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e sua ligação afetiva com ela, os custos percebidos em deixá-la e o quanto se sente obrigado a nela permanecer (MEYER; ALLEN, 1991).

Posteriormente, os autores Meyer e Allen (1997) refletem sobre outras questões em relação à relevância e à atualidade do estudo do comprometimento organizacional, tendo em vista a globalização da economia e da constante mudança por que passam as organizações e o mundo do trabalho e sua influência nos trabalhadores.

No cenário de pluralidade de conceitos e medidas, Meyer e Herscovitch (2001), consideram, entre os distintos focos do comprometimento, que as definições fazem referência ao fato de que o comprometimento é uma força que estabiliza e coage e direciona o comportamento.

Consenso nos estudos organizacionais, o comprometimento organizacional é considerado um vínculo psicossocial e atitudinal, correspondendo a um direcionamento do

comportamento, remetendo à ideia de laço ou contrato psicológico; força que estabiliza e coage, refletindo em uma obrigação mútua (ABBAGNANO, 2003).

De um lado os empregados esperam ser retribuídos de maneira justa por seu trabalho de maneira a satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, por outro lado, as organizações almejam atingir metas e resultados. Trabalhadores e organização, no entanto, estabelecem uma justa troca, com o intuito de promover, por meio dessa permuta, apoio e reciprocidade organizacional, que, na visão de Abbagnano (2003), corresponde a resposta a estímulos, a qual foi obtida de um organismo vivo e que envolve a atitude e inclui, portanto, elementos antecipatórios e normativos.

Estudos relacionando variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional podem ser observados em Mullins (2007), o qual demonstra que o comprometimento do indivíduo pode ocasionar impactos positivos nos resultados organizacionais, principalmente quando existe um estímulo motivacional vinculado a programas de recompensas e ao desempenho de cada indivíduo.

Na perspectiva de explorar o comportamento organizacional, estudos visam a compreender as razões pelas quais os colaboradores desenvolvem o comprometimento, o definindo como uma espécie de laço psicológico entre organização e trabalhadores, ainda, buscam identificar os fatores consequentes e antecedentes do comprometimento, contribuindo com a pluralidade de dimensões relacionadas ao constructo (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008)

Conforme Lima (2009) o vínculo do comprometimento traz inúmeras consequências para as empresas, modificando-se de acordo com a dimensão do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) manifestada em relação à percepção dos funcionários. Portanto, a revisão sistemática de estudos anteriores sobre o tema serviu de fundamentação teórica para a construção desta pesquisa.

Casado (2010) complementa a discussão assinalando que o comprometimento organizacional é definido como um conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional.

Na concepção de Bastos *et al.* (2013), reveste-se de importância o conhecimento dos preditores do comprometimento organizacional, ou seja, os antecedentes do construto são fatores responsáveis pela vinculação do empregado à organização. Os principais consequentes do comprometimento organizacional correspondem a fatores perceptíveis, ainda que o empregado esteja ou não comprometido, como a intenção de rotatividade, maior índice de resultado e a uma menor taxa de absenteísmo.

Pinho e Bastos (2014) identificam diversas implicações do comprometimento organizacional para o ambiente de trabalho, entre eles a rotatividade, a performance, a cidadania, a produtividade. No contexto gerencial, baixa rotatividade e maior desempenho dos trabalhadores.

No contexto do setor público, a influência do comprometimento organizacional é de grande relevância, ainda que pesquisas com essa abordagem sejam limitadas. Oliveira *et al.* (2018) em estudos com os servidores públicos e funcionários terceirizados da Universidade Federal de Alfenas (UFAL), utilizando o modelo de CO de Meyer e Allen (1991) obtiveram indicações de que o componente do CO predominante entre os servidores foi o afetivo. Já os funcionários terceirizados, apresentaram mais comprometimento normativo do que afetivo.

Consoante os pressupostos teóricos, a seguir, serão discutidas as dimensões que constituem o comprometimento organizacional.

3.2 Discutindo as dimensões do comprometimento

Estudos sobre o comprometimento organizacional não são recentes na literatura, porquanto o interesse pelo tema pode ser verificado ainda nos anos de 1980. Embora considerando o longo percurso das discussões dos teóricos acerca das dimensões que compõe o comprometimento, autores identificam lacunas quanto aos fatores que melhor o represente. Tal falta de consenso tem gerado divergências teóricas, estruturais e no formato de mensuração que melhor o conceitue, sendo este abordado sob as perspectivas unidimensional, bidimensional e multidimensional.

No Brasil, ainda nos anos de 1990, diversas pesquisas buscaram identificar os fatores que colaboravam com o desenvolvimento do comprometimento nos indivíduos. Como referência no tema, verifica-se a pesquisa realizada por Bastos e Brandão (1993) que estabeleceu um conjunto de determinantes do comprometimento em trabalhadores de empresas públicas e privadas, trilharam como resultado uma relação de estratégias, alinhadas a práticas de recursos humanos, para envolver os empregados.

A pluralidade de conceituação para o comprometimento no ambiente do trabalho na literatura e considerando os distintos focos abordados pelos pesquisadores – organização, carreira, trabalho, profissão, sindicato, entre outros, considerando, ainda, as diversificadas bases ou dimensões que o constitui (afetiva, instrumental, normativa, entre outras), todos esses fatores não limitaram o desenvolvimento de pesquisas sobre o constructo.

Após intensa revisão literária, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) predomina e tornou-se referência nos estudos organizacionais sobre o comprometimento. Os autores destacam que as amplas definições de comprometimento organizacional convergem para três fatores distintos: apego afetivo com a organização, custos percebidos em relação à saída da organização e obrigação moral em permanecer na organização empregadora. Essa é a concepção teórica que delimita a realização desse estudo.

Conforme *Mowday, Poter e Steers* (1982), a dimensão afetiva pressupõe um estado psicológico no qual o trabalhador tenciona estabelecer relações de troca ou doações com a organização, podendo ser descrita como a relação na qual os empregados permanecem na organização porque se identificam com as estratégias, a cultura, a missão (apego emocional, identificação e envolvimento com a organização).

Apesar de contar com certa predominância nos estudos organizacionais, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem sido revisitado constantemente por especialistas na área do desenvolvimento organizacional, uma vez que novos estudos têm apresentado resultados divergentes, sobretudo quanto à aceitação das dimensões normativa e instrumental, limitando a interação entre as demais dimensões que melhor o represente.

Meyer e Allen (1997) discutem a necessidade de avaliar os impactos do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Ao relacionarem os antecedentes do comprometimento, os autores identificaram uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional na dimensão afetiva com a percepção pelos colaboradores sobre a organização que oferece um tratamento justo, considera os esforços e valoriza o seu desempenho.

A dimensão normativa do comprometimento, é conceituada por Wiener (1982) como a totalidade das pressões normativas internalizadas pelos colaboradores, por meio da aceitação dos valores e dos objetivos organizacionais, representando uma modalidade de controle sobre as ações destes. Para o autor, o sentimento das pessoas comprometidos é de credibilidade no que é certo e, também, moral. O fator normativo considera, ainda, que os empregados com esse estado de comprometimento permanecem porque precisam ou lhes é conveniente. Relaciona-se aos custos e benefícios em permanecer, porque se sentem obrigados moralmente a contribuir com a organização.

A dimensão instrumental é determinada por evidências empíricas que a relaciona a indicadores de investimentos almejados pelos trabalhadores (salários, benefícios e promoções) em razão em deixar o trabalho ou pela falta de melhores opções no momento. Essa dimensão, também é chamada de *side bet*, ou trocas laterais, associa-se a custos e perda de benefícios ao deixar a organização.

Ademais, as três dimensões citadas não são exclusivas, podendo ser simultaneamente percebidas pelos trabalhadores, ainda que, em níveis diferentes. De acordo com Borges, Marques e Adorno (2005) os sujeitos podem manifestar um desejo de permanecer na organização, aliado à necessidade e obrigação moral em contribuir. Trabalhadores também podem manifestar um sentimento afetivo com a organização sem que haja o sentimento de permanecer.

O modelo com as três dimensões do comprometimento organizacional abordado nesta pesquisa e sua contextualização, pode ser observado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Dimensões predominantes nos estudos do comprometimento.

Dimensões	Contextualização	Estado psicológico	Orientações
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	querer permanecer	Baseado no afeto
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	dever em permanecer	Baseado na obrigação moral
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Necessidade de permanecer	Baseia-se em custos e benefícios.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Bastos *et al.* (2013); Rego (2003) e Meyer e Allen (1997).

Moscon (2009), investigando as estratégias cotidianas para diferentes perfis de comprometimento nas bases afetiva e instrumental, encontrou no desligamento a alternativa considerada pelo gestor como uma saída, caso o empregado com o vínculo instrumental não apresentasse mudanças comportamentais, mesmo após todos os investimentos realizados para esse fim. O autor considera, ainda, a base instrumental do comportamento como característica de um baixo comprometimento com a organização e argumenta que um trabalhador que demonstra tal fator, denota dificuldade de avanços na carreira.

Mediante a continuidade de estudos sobre as dimensões constitutivas do comprometimento organizacional, destaca-se que o constructo enfrenta divergências em relação às dimensões, ou seja, aos fatores que expliquem o comportamento entre sujeito-organização, a fim de obter melhores resultados.

Revisando os modelos de mensuração do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) validou um instrumento adaptado à realidade das organizações brasileiras. O modelo é composto por sete dimensões, com quatro itens, totalizando 28 pontos. De acordo com o autor, a análise e interpretação dos resultados da escala permitirá relacionar os graus de comprometimento (de baixo a alto) com a perspectiva de desempenho organizacional, explorando as relações de causa e efeito, identificando as influências para os resultados organizacionais.

Dentre as inconsistências atribuídas às bases que constituem o comprometimento organizacional, a literatura aponta para as dimensões constitutivas de processos psicológicos distintos (afetivos e cognitivos). Meyer e Parfyonova (2010) consideram que os fatores afetivo e normativo do comprometimento organizacional apresentam altas correlações entre si, o que não se verifica com a mesma intensidade, quando se analisa a relação do fator instrumental.

Bastos e Aguiar (2015) complementam, identificando a existência de uma sobreposição entre as dimensões que formam o modelo tridimensional, ao afirmarem que as dimensões normativa e instrumental estariam associadas a outros vínculos, que ultrapassam aqueles encontrados na base afetiva.

Em virtude da constante revisão e ampliação do conhecimento sobre o tema, observa-se em estudos contemporâneos uma retomada da discussão sobre as dimensões do comprometimento, tendo sido abordado a perspectiva da unidimensionalidade do constructo, em decorrência de uma sobreposição entre as bases que o constituem. Toda a discussão acerca da diversificação de dimensões do comprometimento organizacional reflete uma construção histórica pelos pesquisadores na busca de conceituar de maneira precisa o comprometimento dos indivíduos com as organizações.

3.3 Estudos similares relacionando suporte organizacional e comprometimento organizacional

Considerando a relevância de pesquisas que analisaram as influências do suporte no comprometimento com o trabalho, e, ainda, a atual valorização das pessoas como vantagem competitiva nas instituições, diversos ensaios examinaram as ações e práticas desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas, testando as suas consequências no desempenho das organizações, inclusive nas organizações públicas, o que configura a grande importância do tema, realidade internacional e nacional.

Apesar da expressiva publicação de pesquisas envolvendo os vínculos do suporte e do comprometimento organizacional, estudos relacionando os efeitos ou influxos desses vínculos conjuntamente e a sua influência no desempenho dos trabalhadores são considerados escassos.

Com vistas a contribuir e embasar as discussões teóricas, foi realizado um levantamento nos principais repositórios acadêmicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scientific Electronic Library Online (SciELO), na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), combinando os descritores “suporte organizacional” e “comprometimento organizacional”, nos últimos 10 anos.

O Quadro 2, a seguir, demonstra uma síntese de alguns desses estudos e suas principais contribuições.

Quadro 2 - Estudos relacionando suporte e comprometimento organizacional

Autores/Ano	Objetivo	Referencial teórico	Resultados alcançados
Fernandes, Siqueira e Vieira (2014)	Analisar as relações entre estilos de liderança, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo em trabalhadores.	Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), Mowday, Steers e Porter (1979)	A variável “percepção de suporte organizacional” exerce forte e significativo impacto sobre comprometimento organizacional afetivo, enquanto a variável “estilos de liderança” não consegue aumentar nem diminuir a força.
Silva, Cappelloza e Costa (2014)	Avaliar se as percepções individuais sobre o suporte organizacional e comprometimento dos colaboradores como inibidores da intenção de rotatividade podem estar relacionadas.	O suporte organizacional apoiou-se nos estudos de Siqueira e Padovam, 2008 nos estudos seminais do suporte organizacional proposto por Eisenberger (1986) e Rodes (2002) e Siqueira (2005).	As análises estatísticas demonstraram que, embora ambos os construtos tiveram impacto negativo sobre a intenção de rotatividade, o comprometimento afetivo tem mais impacto do que o suporte organizacional para a retenção do funcionário.

Diógenes <i>et al.</i> (2016)	Testar a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal	Aponta mudanças e tendências na administração pública brasileira e aborda a intenção de rotatividade como a probabilidade de o trabalhador deixar a organização em um futuro próximo.	Servidores têm um alto desejo de deixar a organização e avaliam negativamente o suporte organizacional voltado à ascensão, promoção e salários e o suporte organizacional voltado à gestão do desempenho, ainda, indica que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade.
Vasconcelos (2017)	Investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional,	Optou-se pelo framework teórico conceitual de Meyer e Allen (1991)	o suporte organizacional é um preditor do comprometimento organizacional apenas quanto às dimensões afetiva e normativa deste construto, sendo também preditor do efeito gerado a partir das relações entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional), manifestado sob a forma de cidadania organizacional.
Lizote, Alves, Cavalheiro (2019)	examina a relação do suporte organizacional e marketing interno com o comprometimento dos docentes universitários	Baseou-se em Bastos e Borges-Andrade (2002), Meyer (2009), Meyer e Allen (1991)	Os resultados mostram apoio da direção e recompensas tendo correlação positiva com os componentes afetivo e normativo. No entanto o instrumental teve correlação negativa com liberdade no trabalho.

Fonte: Elaboração própria, em acompanhamento da literatura (2020)

O Quadro 2 descreve os principais resultados dos estudos relacionados ao desempenho, analisados sob diversas perspectivas e abordagens metodológicas. Considerando os achados nos estudos expostos, pode-se verificar que práticas positivas da gestão, associadas ao comprometimento organizacional dos indivíduos, uma vez que ocorra a participação e a identificação dos indivíduos com os objetivos e a missão da organização, despertando nestes o desejo de contribuir e permanecer na organização.

4.DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho humano no trabalho é considerado como de grande relevância para a efetivação de estratégias de gerenciamento de pessoas nas organizações. Diante disso, esse capítulo envolve conceitos, por meio de revisão da literatura, adicionando novas perspectivas para medição de desempenho.

4.1 Definições de desempenho

Diversos são os fatores ambientais que motivam os indivíduos a realizarem, ou não, suas atividades de maneira efetiva, contribuindo com o desempenho no trabalho. Analisado sob o olhar da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional, o desempenho no trabalho, segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) pode estar relacionado aos valores pessoais, ao suporte social e organizacional que os colaboradores percebem e ao que é por eles acreditado. Os autores o conceituam como um construto de natureza multideterminada, isto é, associado a fatores de nível individual (querer fazer), relacionados à tarefa (saber fazer) e ao contexto do trabalho (poder fazer).

O desempenho organizacional é um constructo complexo por natureza ao envolver ações, atitudes e interações individuais e coletivas do ambiente social no qual o trabalhador está inserido. Definido como o resultado de ações destinadas à obtenção de ações positivas por meio de indicadores quantificáveis almejados pelas organizações, Assis (2012) expressa que fatores extrínsecos afetam, de certa maneira, a motivação dos servidores públicos. Segundo esse autor, a percepção e o peso dado pelos trabalhadores indicarão a força do impacto das ações gerenciais sobre o desempenho individual.

Vários indicadores são utilizados pelas organizações a fim de quantificar o desempenho dos trabalhadores, predominando aqueles que se utilizam de aspectos quantitativos, tais como índices de lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente, segundo Carbone *et al.* (2009).

A despeito, os estudos teóricos que identificaram as relações que o contexto laboral exerce em relação ao desempenho, o resultado das pesquisas apresenta certa limitação, apesar da influência positiva do comportamento nas relações de trabalho (BRANDÃO, 2009).

O panorama competitivo, vivenciado por organizações particulares, não obstante da realidade pela “Nova Gestão Pública”, desperta o interesse dos especialistas pela investigação de fatores que impactam nas estratégias organizacionais, despertando o

empreendedorismo e a efetividade na prestação de serviços à sociedade. Destaca-se, que esse novo modelo demanda maneiras distintas na medição de desempenho, e que o desempenho no setor público é mensurado, sobretudo, por meio dos benefícios revestidos à sociedade (DUTRA, 2008).

Ao considerar o contexto de mudanças nas instituições públicas, Paludo (2010) expressa que a avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior tem sido realizada a partir de indicadores que representam os recursos (materiais e imateriais), os processos e os resultados das dimensões de ensino, pesquisa e extensão.

Dentre as diversas perspectivas que envolvem o conceito de desempenho no contexto do trabalho e os estudos literários que o definem, o Quadro 03. a seguir sintetiza conceitos, definições e abordagens sobre o tema.

Quadro 3 - Outros conceitos de desempenho.

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
2005	Carneiro	“não é um conceito simplista, mas sim um fenômeno complexo e multifacetado, que se utiliza de diversas medidas e indicadores que deverão ser considerados para aferição do alcance das metas e objetivos organizacionais”
2006	Abbad, Freitas e Pilati	“para ser considerado eficaz, um desempenho no trabalho requer, fundamentalmente, que cada indivíduo saiba executar as tarefas e rotinas organizacionais que lhe são designadas para o preenchimento de seu papel ocupacional”
2008	Dutra	“a mensuração do desempenho nas organizações representa um dos tópicos mais complexos e árduos relacionados à gestão de pessoas”.
2013	Bendasoll e Malvezzi.	“conjunto de características, capacidades, comportamentos e ações direcionadas para o alcance de objetivos pessoais e organizacionais, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia, e com implicações significativas sobre o bem-estar e a satisfação.
2014	Zanelli, Borges-Andrade e Bastos	“O conceito de desempenho no trabalho é usado para exprimir conjuntos de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacional”.
2015	Queiroga, Borges-Andrade, Coelho Junior	“apesar da avaliação comportamental concentrar aspectos que define o desempenho, apenas as ações que se relacionam com as metas organizacionais o descrevem”.
2018	Dourado <i>et al.</i>	O desempenho no trabalho é o resultado ou produto, que permite compreender a competência do indivíduo, do grupo ou da organização. Compreender os motivos que levam os profissionais a apresentarem um melhor resultado no ambiente do trabalho representa um dos principais desafios da gestão de pessoas na atualidade.

Fonte: Elaboração própria (2020).

No que concerne ao processo de mensuração e avaliação de desempenho, o panorama tem sido alterado nas últimas décadas. Qualquer processo de mudança, pode resultar

em atitudes, positivas ou não, para a eficácia organizacional. Nesse sentido, observam-se inúmeras críticas aos modelos tradicionais de mensuração de desempenho. Autores reforçam a atenção para a necessidade de se considerar aspectos intangíveis, por meio de fatores não matemáticos para aferição de resultado. Assim, o fator humano tem se transformado, gradativamente, no foco das organizações.

Acrescenta-se as mudanças ocorridas na legislação que normatiza o processo do desempenho nas instituições federais de ensino superior. O instrumento legal tem como objetivo principal adaptar os indicadores para que estes resultem na promoção e ascensão da carreira dos servidores públicos, destacando-se, recentemente, a aplicação do modelo de gestão por competências (conhecimento, habilidades e atitudes) na aferição dos resultados por algumas instituições públicas.

Amaral (2006), em meio ao desafio da gestão por competências no setor público, sugere um enfoque inovador, tendo em vista as habilidades técnicas e demais características pessoais dos trabalhadores, englobando aspectos interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta - a percepção de si mesmo -, refletido em atitudes e valores, motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta e a personalidade dos sujeitos que integram as organizações públicas.

Giffhorn (2011) destaca que a avaliação do desempenho nas organizações representa um meio emergente da gestão de pessoas, utilizada por empresas privadas e instituições públicas para avaliar trabalhadores e distribuir resultados. A utilização dessa metodologia de avaliação evoluiu ao longo do tempo, assim como avançam os processos da gestão e a mensuração pelas organizações modernas.

Como acentuam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), para um desempenho eficaz os trabalhadores necessitam de apoio da organização para a execução das atividades diárias, destarte o sentido do termo desempenho, ao reunir o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências pessoais do indivíduo, dentre certas disposições pessoais preditivas do saber fazer, conhecimento da tarefa, motivação e condições propícias de trabalho.

Corroborando com as discussões, Fogaça (2018) ao analisar o suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho. Os achados da autora confirmam a hipótese de que as percepções coletivas de desempenho são afetadas pelas percepções de suporte organizacional.

4.2 A subjetividade na mensuração do desempenho

Vê-se na literatura que é considerável o interesse de pesquisadores por medidas efetivas de desempenho, alinhando interesses e estratégias de gestão. No entanto, além dos métodos quantitativos, destaca-se o olhar qualitativo, atribuindo ao fator humano uma das principais fontes de vantagens competitivas para as organizações.

Notam-se, ainda, tendências quanto à utilização de indicadores subjetivos relativos a métricas de desempenho – autoavaliação, autorrelato (avaliação própria), bem como a utilização de medidas de heteroavaliação, ou seja, avaliação dos pares (colegas e chefias), como forma de promover nos trabalhadores uma reflexão sobre a sua atuação profissional.

Destaca-se, todavia, a utilização de análises subjetivas que envolve a percepção dos trabalhadores sobre seu desempenho no trabalho. Na visão de Ostroff, Atwater e Feinberg (2004) tais avaliações costumam ser atribuídas a opiniões dos pares, colegas e chefias, bem como na percepção do próprio trabalhador em relação às atividades que realiza no dia a dia. Os autores ressaltam a relevância da utilização de medidas perceptuais pelos gestores, em oposição ou complementando a objetividade das métricas tradicionais de análise de resultado.

Certas medidas consideradas subjetivas, representam instrumentos satisfatórios na solução de problemas e no crescimento do processo de avaliação de desempenho, ainda que pouco utilizadas pelas organizações (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011).

Nessa perspectiva, Sonnentag e Frese (2002) apresentam uma tendência na simplificação do conceito, o classificando-o sob duas perspectivas ou dimensões: desempenho voltado para a tarefa e desempenho voltado ao contexto. O primeiro se refere à maneira que as atividades desempenhadas contribuem para o desenvolvimento da organização. O outro, a aspectos subjetivos, ligados ao suporte organizacional oferecido no ambiente cultural e social no qual as metas e objetivos são direcionados.

Fonseca e Bastos (2003) abordaram variáveis contextuais que influenciam nos resultados organizacionais, como a formação das equipes de trabalho, as relações de poder, as condições de saúde, as características da cultura, os valores organizacionais e o clima organizacional, bem como variáveis individuais, como significado e envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, motivação para trabalhar e satisfação com o trabalho.

Paralelamente, com as mudanças de paradigmas, o sistema de gestão do desempenho (avaliação e mensuração) se consolida, paulatinamente, como instrumento de obtenção de resultados.

No entanto, o ambiente no qual os indivíduos estão inseridos possuem fatores que podem estimular ou impedir o resultado desses trabalhadores. Nessa perspectiva, Coelho Junior e Mourão (2011) apontam a relevância na investigação de antecedentes, como o suporte

psicossocial, iniciado no contato interpessoal de colegas, pares e chefias. Os autores investigaram como este suporte impacta na maximização do desempenho no trabalho.

Bendassolli e Malvezzi (2013) trazem o conceito e as distinções para o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. Para estes autores, a execução das tarefas relaciona-se aos comportamentos esperados e prescritos para a função exercida, apoiando-se principalmente em habilidades cognitivas. O desempenho contextual, por sua vez, refletiria em comportamentos espontâneos e emergentes, extra papel, sem relação direta com as tarefas prescritas e técnicas de um cargo, mas sim com comportamentos referentes ao ambiente psicossocial como um todo.

No modelo conceitual, revisado por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Jr. (2015) dois fatores são utilizados na medição de desempenho: o primeiro relacionado à tarefa (atividade desenvolvida) que se refere às contribuições técnicas para a especificidade do cargo ou ocupação exercida, está relacionado aos comportamentos esperados e prescritos para a função, ou seja, “intrapapel”, vinculada, sobretudo às habilidades cognitivas.

O segundo fator, o desempenho contextual, refere-se a comportamentos espontâneos e emergentes, “extra papel”, não relacionados diretamente com o cargo em si, mas considera os comportamentos referentes ao ambiente psicossocial como um todo, como altruísmo, consciência, civismo e cortesia. De maneira a resumir os pressupostos, três aspectos foram associados para diferenciar o desempenho direcionado à tarefa e ao contexto de trabalho:

- atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, ao passo que atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho;
- desempenho voltado para a tarefa é relacionado a habilidades aprendidas, enquanto desempenho contextual é relacionado a fatores disposicionais (personalidade, motivação para trabalhar, comprometimento com a organização);
- desempenho voltado para a tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento esperado de uma tarefa, enquanto desempenho contextual é mais flexível e menos estrito.(QUEIROGA, BORGES-ANDRADE, COELHO JUNIOR, 2015)

Apesar da clara diversificação entre as dimensões que quantifiquem o desempenho, em nível individual ou organizacional, diversificações conceituais acercam-se do constructo. No setor público brasileiro, não há uma regra quando se trata de avaliação de desempenho dos servidores. No entanto, há uma tendência na adoção da gestão por competências para avaliação dos resultados. Segundo Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), o setor público evoluído em relação ao uso de modelos de gestão por competências, o desafio para o setor

público está em adequar-se as estratégias da organização, a modelo orientando para o resultado, proporcionando práticas destinadas a gerir pessoas de forma contínua.

Os novos horizontes apontam para o aperfeiçoamento nas práticas de gestão de pessoas, para o fortalecimento de indicadores que retratem o cenário próximo daquele vivenciado e que influenciem positivamente os colaboradores e o ambiente laboral, representando um ganho de qualidade para todos os envolvidos.

A autoavaliação de desempenho, aplicada as universidades públicas é de grande relevância ao considerar a relação de troca entre docentes, estudantes e sociedade, uma vez que percepções positivas de desempenho proporcionam a realização de atividades de forma mais adequada, mediante um suporte no trabalho, contando com equipamentos e meios necessários a sua execução, o apoio dos gestores e dos colegas, bem como previsões de investimentos na carreira (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011)

Segundo esses autores, medidas subjetivas de desempenho, pautadas na percepção dos colaboradores, representam uma importante oportunidade para os indivíduos refletirem sobre seu próprio trabalho, além de fornecerem importante subsídio para as organizações, no que tange à promoção de seus recursos humanos.

4.3 Estudos similares relacionando suporte organizacional e desempenho

Diante da relevância da capacidade do suporte da instituição refletir no maior comprometimento dos indivíduos com o trabalho, ainda, considerando a valorização atribuída as pessoas, demonstrando vantagem competitiva para as organizações, diversos estudos analisaram ações e práticas desenvolvidas no âmbito da gestão pessoas, testando-lhes as suas consequências nos resultados efetivos desejáveis nas organizações, inclusive naquelas de caráter público.

Considerando as publicações sobre desempenho, verifica-se uma ampla publicação de pesquisas internacionais e nacionais. No que concerne à influência dos fatores do suporte no comprometimento organizacional e no desempenho dos trabalhadores, pesquisas são limitadas. No entanto, procurou-se relacionar estudos que abordaram os constructos aqui abordados, em conjunto ou envolvendo vínculos similares, como pode ser verificado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Estudos relacionando suporte organizacional e desempenho.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais resultados
-----------	--------	----------	-----------------------

Dourado et al., 2018	Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: Um estudo com docentes universitários.	Analisar as relações entre a percepção de aprendizagem de competências e de desempenho de docentes de nível superior. Além disso, testou o papel moderador do suporte organizacional na relação entre a aprendizagem individual e desempenho docente.	Não foram encontradas evidências de que o suporte modera as relações entre as aprendizagens e a percepção de desempenho docente.
Bohle et al., 2018	Papel da Percepção do Suporte Organizacional na Insegurança e Desempenho no Trabalho	Desenvolver um modelo conceitual da relação entre a insegurança laboral e o desempenho laboral, mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e moderada pelo apoio organizacional percebido em uma empresa chilena.	Verificou-se que um elevado nível de apoio organizacional percebido intensifica a relação negativa entre insegurança laboral e comprometimento organizacional afetivo.
Rêgo, 2019.	Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional : um estudo multinível	Testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho.	Os fatores cargo, comprometimento afetivo, arranjos burocráticos impessoais, justiça interacional, práticas de promoção e recompensas, no nível individual, e percepções coletivas de limitação de alternativas, práticas de gestão do desempenho e carga de trabalho, no nível de grupos, são preditoras da variável critério desempenho no trabalho.
Tomazzoni e Costa, 2020	Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes	Desenvolver um modelo para analisar as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização e o desempenho no trabalho,	Identificou-se que o indivíduo quando comprometido, além de se dedicarem as questões técnicas, despendem esforços para requisitos estratégicos, preocupando-se em detalhes e fatores que contribuam para o alcance das metas globais da organização.

Fonte: Elaboração própria, com base da literatura (2020).

Verifica-se entre os estudos elencados a emergência dos vínculos organizacionais nas estratégias organizacionais, dentre esses vínculos, o suporte organizacional, o comprometimento organizacional e o desempenho no contexto do trabalho.

O procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa será apresentado no próximo capítulo.

5. METODOLOGIA

Este capítulo reporta-se às características metodológicas utilizadas para a realização da pesquisa, quanto à tipologia, quanto aos meios, à contextualização da organização pesquisada, população e amostra, instrumento de coleta e exames dos indicadores da percepção dos servidores em relação às variáveis de pesquisa.

5.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca estabelecer uma relação entre os vínculos organizacionais no contexto do trabalho, por meio da perspectiva dos sujeitos em uma instituição federal de ensino superior situada no Estado do Ceará. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa visa a proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a constituir hipóteses, com o objetivo principal de aprimorar ideias.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa de levantamento de campo, do tipo *survey*. Para tanto, utilizou-se o método quantitativo para análise das hipóteses de pesquisa. A abordagem quantitativa é um meio pelo qual o pesquisador testa relação entre variáveis, por meio de exame de teorias e especificação de hipóteses estritas, que serão corroboradas ou refutadas com os resultados do estudo (CRESWELL, 2010).

5.2 Contextualização do ambiente do estudo

Nas últimas décadas, as Instituições Federais de Ensino Superior têm sido desafiadas a empreenderem em sua capacidade de atuação e a ofertarem serviços de qualidade cada vez mais elevado, exigindo dos gestores dessas instituições respostas efetivas as demandas da sociedade (BEHN, 2003).

A instituição pesquisada está inserida no contexto da reestruturação e interiorização do ensino superior no país, de acordo com os desafios propostos nas diretrizes de expansão e interiorização do ensino promovidas pelo Programa de Reestruturação do Ensino Superior (REUNI), oferta diversos serviços à comunidade onde está localizada - cursos de graduação presencial e a distância, especialização, mestrados, entre outros.

A expansão também envolveu um aumento no número de servidores públicos. Sobre isso, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem como objetivo principal promover o desenvolvimento dos servidores públicos no modelo de competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração

pública federal direta, autárquica e fundacional, alinhando ações de desenvolvimento e a estratégia dos demais órgãos.

A política nacional de desenvolvimento de pessoal no setor público prevê direitos e deveres atribuídos aos servidores, ensejando coesão e homogeneidade entre a categoria, resultando em uma maior produtividade, num desempenho satisfatório ao Estado e um maior comprometimento dos servidores ao longo prazo (COELHO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2014).

A população é composta por 310 servidores técnicos administrativos em educação (TAE). Tais servidores, distribuídos em diversos cargos: administrador, arquivista, arquiteto, auditor, bibliotecário, contador, economista, engenheiro, enfermeiro, estatístico, intérprete, jornalista, médico, tradutor, psicólogo, pedagogo, odontólogo e demais funções. Estes servidores possuem, como escopo de suas atividades, o apoio ao desenvolvimento das atividades finalísticas da instituição e apoio às atividades de ensino e extensão. Destaca-se ainda que a amostra é do tipo não probabilística, a qual utiliza o critério de facilidade de acesso aos participantes (VERGARA, 2016).

Tais dados encontram-se disponíveis no *site* da instituição. A justificativa pela escolha de uma instituição de ensino superior levou em consideração a sua relevância no desenvolvimento educacional no país, bem como por considerar os desafios com os quais as instituições se deparam em relação às adaptações inerentes à gestão de pessoas.

5.3 Coleta de dados

Considerando a distribuição regional da instituição pesquisada, com atuação em municípios distintos, para o procedimento de coleta de dados, utilizou-se o questionário em formato eletrônico, com o auxílio da ferramenta Google Forms.

O questionário foi encaminhado a uma lista prévia de e-mails institucionais dos servidores técnicos em educação, ficando esse disponível para preenchimento durante o mês de janeiro de 2020. Em uma segunda tentativa, a fim de obter um maior número de respondentes, o questionário foi reenviado, ficando disponível durante todo o mês de fevereiro do mesmo ano. Ao final do período, do total dos e-mails enviados (310 profissionais) obteve-se um retorno de 91 questionários respondidos, constituindo a amostra pesquisada.

Em relação às seções que compõem o questionário, inicialmente, todos os participantes da pesquisa foram orientados a preencher o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante na parte inicial do questionário, como meio de estabelecer os critérios éticos da pesquisa.

Em seguida, foram elaboradas questões que possibilitassem a identificação do perfil socioprofissional dos respondentes, como: idade, nível do cargo (médio ou superior), tempo de serviço na instituição e se ocupa algum cargo de gestão na administração superior.

Na sequência, para mensurar a percepção dos servidores em relação às variáveis da pesquisa, utilizou-se escalas já validadas por pesquisadores. Para avaliar a percepção do suporte organizacional utilizou-se a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), de Brandão (2009) aplicada, também, em estudos posteriores (PASCHOAL, TORRES, PORTO, 2010; BRANDÃO; ANDRADE, GUIMARÃES, 2012). A EPSO é composta por 28 itens, divididos em quatro fatores: práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e práticas de promoção e recompensa estruturada. A escala se apresenta em formato *Likert*, com variação de 1 a 5 pontos, onde a atribuição 1 representa “discordo totalmente”, 2 “discordo em grande parte”, 3 “não concordo nem discordo”, 4 “concordo em grande parte” e 5 “concordo totalmente”.

O Quadro 05, a seguir, apresenta as escalas utilizadas na pesquisa. Os itens foram identificados a partir de um código a fim de facilitar a sua identificação. Ressalta-se que alguns termos foram adaptados a fim de representar a realidade da instituição pesquisada.

Quadro 5 - Escala de percepção de suporte organizacional – EPSO

Código	Itens do questionário
Gestão do Desempenho	
GD1	Nesta instituição, o servidor recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.
GD2	Esta instituição procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos servidores.
GD3	Esta instituição procura sanar as dificuldades encontradas pelos servidores para o desempenho eficaz de suas atividades.
GD4	Esta instituição evita repreender os servidores por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.
GD5	Nesta instituição, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.
GD6	Esta instituição leva em consideração propostas criativas feitas pelos servidores para melhoria do trabalho.
GD7	Esta instituição promove a capacitação de seus servidores, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.
Carga de Trabalho	
CT1	Nesta instituição, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico.

CT2	Esta instituição só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.
CT3	Na instituição em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.
CT4	Esta instituição sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.
CT5	A instituição em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.
CT6	Esta instituição estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.
CT7	Nesta instituição, os servidores são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.
SM1	A instituição em que trabalho fornece aos servidores os equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.
SM2	Nesta instituição, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.
SM3	Esta instituição oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.
SM4	Nesta instituição, os ambientes de trabalhos são adequados ao desempenho eficaz das atividades.
SM5	Esta instituição efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.
SM6	Esta instituição procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.
PR1	Nesta instituição, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.
PR2	A instituição em que trabalho, ao avaliar o desempenho do servidor, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.
PR3	A instituição em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas relativas a ele.
PR4	Na instituição em que trabalho, o servidor exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).
PR5	Nesta instituição, os servidores que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidade de ascensão profissional.
PR6	Na instituição em que trabalho, os valores pagos aos servidores a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira
PR7	Nesta instituição, os salários pagos aos servidores são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.
PR8	As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta instituição são compatíveis com as aspirações dos servidores.

Fonte: Brandão (2009, p.206).

Para avaliar a percepção dos servidores em relação ao comprometimento organizacional, utilizou-se a escala de comprometimento organizacional elaborada por Meyer

e Allen (1997). O instrumento é composto por dezenove itens, do tipo *Likert* de cinco pontos, 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo plenamente).

Quadro 6 - Escala do Comprometimento Organizacional - ECO.

Dimensões	Itens do questionário
Afetiva	
A1*	Não me sinto "emocionalmente vinculado" a esta instituição.
A2	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.
A3*	Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição.
A4	Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.
A5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.
A6*	Não me sinto como fazendo parte desta instituição.
Normativa	
N1	Acredito que há pouquíssimas alternativas para poder pensar em sair desta instituição.
N2	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer.
N3	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
N4	Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
N5	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
N6	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento.
Instrumental	
C1	Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
C2	Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
C3	Sinto que tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente.
C4	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento.
C5	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora.
C6	Esta instituição merece a minha lealdade.
C7	Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição.

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1997)

Para avaliar a percepção de desempenho no trabalho pelos servidores, utilizou-se o Fator I ($\alpha=0,88$) da Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT), elaborada por Queiroga,

Borges-Andrade, Coelho Junior (2015), contendo 11 itens. Este fator envolve o desempenho contextual, ou seja, avalia a proatividade e as ações dirigidas ao agir de modo estratégico, e é definido como o conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho os quais são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização.

Quadro 7 - Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT

Fator contextual	Itens do questionário
DC1	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da instituição.
DC2	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
DC3	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da instituição.
DC4	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos instituição.
DC5	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.
DC6	Adapto minha rotina às alterações das metas da instituição.
DC7	Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.
DC8	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.
DC9	Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.
DC10	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.
DC11	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.

Fonte: Queiroga, Borges-Andrade, Coelho Junior (2015)

A escala, do tipo frequencial de cinco pontos, possui variação de 1 (nunca) até 5 (sempre), sendo que os resultados localizados entre 1 e 2,9 indicam incidência insuficiente de comportamentos no trabalho. Os valores de 3 a 3,9 apontam que os comportamentos ocorrem com frequência mediana, ao passo que valores maiores que 4 apontam frequência suficiente de comportamentos.

5.4 Análise dos dados

Para análise dos dados primários, obtidos por meio de questionários, utilizou-se a estatística descritiva na elaboração do perfil socioprofissional dos respondentes.

Para exame das hipóteses de pesquisa, reportou-se à análise fatorial exploratória (AFE). O propósito essencial da análise fatorial é descrever a variabilidade original dos fatores estudados em termos de um menor número de variáveis aleatórias, chamadas de fatores comuns.

Mingoti (2007) destaca, que mesmo quando se dispõe de um modelo hipotético, recomenda-se que se faça uma análise fatorial exploratória para ter noção prévia se o número de fatores hipotetizados está coerente com seus dados amostrais; bem como a interpretação deles.

Um dos requisitos para a aplicação da análise fatorial é que a correlação esteja presente entre as variáveis. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009) recomenda-se que a matriz de correlações deva exibir boa parte dos coeficientes com valores acima de 0,30.

O primeiro passo foi verificar a adequabilidade da base de dados. Nesse sentido, dois métodos de avaliação foram utilizados, a saber: o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), também conhecido como índice de adequação da amostra, o qual pode variar de zero a um.

Em seguida, realizou-se o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, que por sua vez examina se as variáveis estão correlacionadas. Em outras palavras, conforme Costa (2005), o teste verifica se a matriz de correlação da população é uma matriz identidade na qual cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria (correlação igual a 1), mas não apresenta correlação com as outras variáveis (correlação igual a 0). Ainda, foram feitos os ajustes nos itens que compõe o modelo fatorial.

Para avaliar a confiabilidade interna de cada fator e da estrutura fatorial como um todo, especialistas utilizam diversos critérios, sendo o coeficiente alfa de *Cronbach* (α), medida recorrente nas pesquisas. Esse coeficiente avalia a consistência interna das variáveis que compõem uma escala, a ideia da consistência interna. Geralmente, o índice obtido varia entre 0 e 1, ainda que não haja um limite mínimo para esse coeficiente (CORTINA, 1993).

Após isso, foram avaliadas as comunalidades (fator explicativo da variância). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), para que uma variável seja mantida na análise, a mesma deve apresentar uma comunalidade que explique, ao menos 50% da sua variabilidade.

Para um melhor alcance dos resultados, adotou-se o modelo de regressão linear normal que consiste em verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes, por meio de uma equação que represente tal variação (HOFFMANN, 2019). A equação do modelo de regressão linear normal utilizada é representada por:

$$A = \beta_0 + \beta_1 GD + \beta_2 SM + \beta_3 CT + \beta_4 PR$$

Onde $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_4$: são os coeficientes da regressão.

Para analisar a influência do suporte organizacional no comprometimento organizacional, utilizou-se os escores dos fatores resultantes da análise fatorial. Em todos os modelos, as variáveis explicativas são representadas pelas quatro dimensões do suporte organizacional.

6. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os dados e discutem-se os resultados obtidos, necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa. Os resultados foram estruturados em seções: perfil socioprofissional; em seguida, os resultados das dimensões do suporte

organizacional; do comprometimento organizacional e desempenho no trabalho, e por fim, são apresentados os resultados da análise fatorial entre os constructos.

6.1 Perfil socioprofissional dos servidores

A análise descritiva dos dados, deve ser feita antes da aplicação de qualquer outra técnica estatística, para que se possa obter um conhecimento básico dos dados com o qual se está trabalhando. Essa etapa é de fundamental importância pois permite uma familiarização com os dados, organização e sintetize de maneira a caracterizar a amostra em estudo.

A Tabela 1, a seguir, descreve o perfil da amostra, composta por 91 servidores, técnicos administrativos em educação.

Tabela 1 - Perfil socioprofissional dos servidores

Questões	Respondentes	Frequência	Percentual
Tempo de serviço na instituição	Até 01 ano	0	0
	De 01 a 03 anos	8	8,8%
	Acima de 03 a 05 anos	33	36,3%
	Acima de 05 anos.	50	54,6%
Nível do Cargo	Médio	48	53,9%
	Superior	41	46,1%
Escolaridade	Nível médio	6	6,6%
	Graduação	14	15,4%
	Especialização	48	52,7%
	Mestrado	19	20,9%
	Doutorado	4	4,4%
Gênero	Feminino	51	56%
	Masculino	40	44%
Exerce cargo de confiança	Sim	34	37,4%
	Não	57	63,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação ao tempo de serviço dos servidores, observa-se que a maioria desses são estáveis (54,6%). Destaca-se que, o plano de cargos e carreiras dos servidores no âmbito do Poder Executivo, prevê aos servidores, a partir do terceiro ano de serviço público, esses sejam considerados estáveis no cargo. Na sequência, servidores com tempo de serviço entre 01 a 03

anos representam 8,8% dos respondentes. Nenhum dos servidores respondentes afirmou possuir menos de 01 ano na instituição.

Considerando a carreira dos servidores técnicos-administrativos em educação, a maioria dos servidores que compõem a amostra possuem apenas o nível médio, 53,9% dos respondentes, seguidos daqueles que possuem nível superior, 46,1% da amostra.

Em relação à escolaridade dos servidores pesquisados, considerando a data de aplicação da pesquisa, a grande maioria dos respondentes possuem alguma especialização, seguido daqueles que possuem curso de mestrado. Uma minoria da amostra possui curso de doutorado (4%). No que se refere à questão de gênero, a maior parte é constituída por mulheres (56%).

Quando questionados se exercem algum cargo de chefia ou função de confiança, os dados coletados demonstram que a maioria (63,6%) respondeu que não. Destaca-se, entre os respondentes, que a maioria dos TAE não ocupam cargos na gestão, correspondendo a 63,6%.

6.2 Resultado da variável suporte organizacional

Para analisar a relevância de cada dimensão na Escala de Suporte Organizacional (2009), além da análise de distribuição da frequência, também é apresentado o valor médio para cada item, como observado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Distribuição da frequência da escala do Suporte Organizacional

Indicador	1 - Discorda totalmente	2 - Discorda parcialmente	3- Não concorda nem discorda	4 - Concorda parcialmente	5 - Concorda totalmente	Total	Média
GD1	10 (10,99%)	28 (30,77%)	18 (19,78%)	31 (34,07%)	4 (4,4%)	91 (100%)	2,90
GD2	7 (7,87%)	29 (32,58%)	15 (16,85%)	32 (35,96%)	6 (6,74%)	89 (100%)	3,01
GD3	6 (6,59%)	19 (20,88%)	30 (32,97%)	34 (37,36%)	2 (2,2%)	91 (100%)	3,08
GD4	5 (5,56%)	14 (15,56%)	31 (34,44%)	33 (36,67%)	7 (7,78%)	90 (100%)	3,26
GD5	16 (17,58%)	35 (38,46%)	14 (15,38%)	22 (24,18%)	4 (4,4%)	91 (100%)	2,59
GD6	11 (12,09%)	18 (19,78%)	23 (25,27%)	34 (37,36%)	5 (5,49%)	91 (100%)	3,04
GD7	13 (14,29%)	28 (30,77%)	19 (20,88%)	21 (23,08%)	10 (10,99%)	91 (100%)	2,86
CT1	7 (7,69%)	18 (19,78%)	19 (20,88%)	31 (34,07%)	16 (17,58%)	91 (100%)	3,34
CT2	8 (8,79%)	24 (26,37%)	26 (28,57%)	23 (25,27%)	10 (10,99%)	91 (100%)	3,03
CT3	13 (14,44%)	26 (28,89%)	25 (27,78%)	20 (22,22%)	6 (6,67%)	90 (100%)	2,78
CT4	5 (5,49%)	9 (9,89%)	13 (14,29%)	30 (32,97%)	34 (37,36%)	91 (100%)	3,87
CT5	17 (18,68%)	34 (37,36%)	31 (34,07%)	8 (8,79%)	1 (1,1%)	91 (100%)	2,36
CT6	9 (9,89%)	29 (31,87%)	20 (21,98%)	21 (23,08%)	12 (13,19%)	91 (100%)	2,98

CT7	55 (61,11%)	21 (23,33%)	11 (12,22%)	2 (2,22%)	1 (1,11%)	90 (100%)	1,59
SM1	3 (3,3%)	19 (20,88%)	19 (20,88%)	40 (43,96%)	10 (10,99%)	91 (100%)	3,38
SM2	1 (1,1%)	10 (10,99%)	12 (13,19%)	47 (51,65%)	21 (23,08%)	91 (100%)	3,85
SM3	4 (4,4%)	13 (14,29%)	9 (9,89%)	43 (47,25%)	22 (24,18%)	91 (100%)	3,73
SM4	7 (7,69%)	13 (14,29%)	14 (15,38%)	42 (46,15%)	15 (16,48%)	91 (100%)	3,49
SM5	1 (1,1%)	17 (18,68%)	18 (19,78%)	41 (45,05%)	14 (15,38%)	91 (100%)	3,55
SM6	7 (7,69%)	19 (20,88%)	17 (18,68%)	39 (42,86%)	9 (9,89%)	91 (100%)	3,26
PR1	19 (20,88%)	32 (35,16%)	22 (24,18%)	14 (15,38%)	4 (4,4%)	91 (100%)	2,47
PR2	10 (10,99%)	23 (25,27%)	24 (26,37%)	26 (28,57%)	8 (8,79%)	91 (100%)	2,99
PR3	25 (27,78%)	22 (24,44%)	28 (31,11%)	12 (13,33%)	3 (3,33%)	90 (100%)	2,40
PR4	26 (28,57%)	23 (25,27%)	25 (27,47%)	10 (10,99%)	7 (7,69%)	91 (100%)	2,44
PR5	13 (14,29%)	25 (27,47%)	28 (30,77%)	20 (21,98%)	5 (5,49%)	91 (100%)	2,77
PR6	41 (45,56%)	6 (6,67%)	40 (44,44%)	1 (1,11%)	2 (2,22%)	90 (100%)	2,08
PR7	13 (14,44%)	16 (17,78%)	25 (27,78%)	29 (32,22%)	7 (7,78%)	90 (100%)	3,01
PR8	14 (15,38%)	28 (30,77%)	29 (31,87%)	19 (20,88%)	1 (1,1%)	91 (100%)	2,62

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto às dimensões do suporte organizacional, foram observadas médias maiores para as dimensões práticas de gestão de desempenho, seguido das dimensões suporte material e carga de trabalho (ambas com valores médios em torno de 3) e, por último, a dimensão práticas de promoção e de recompensa (com a maioria dos valores abaixo de 3 pontos).

O suporte organizacional é predominantemente uma variável que envolve o contexto da organização. Considerando que as práticas de gestão no âmbito da instituição pesquisada, segue o que estabelece o plano de cargos e carreira, comum a todos os servidores de um mesmo nível na carreira, tal fato pode justificar a baixa pontuação desse fator.

6.3 Resultados do comprometimento organizacional

O resultado da amostra sobre o modelo tridimensional do comprometimento organizacional poderá ser observado na Tabela 03. Ressalta-se que foram feitos ajustes nos itens A1, A3 e A6 por terem sentido reverso ao valor identificado na resposta de cada respondente.

Tabela 3 – Distribuição da frequência da Escala do Comprometimento Organizacional

Indicador	1 - Discorda totalmente	2 - Discorda parcialmente	3 - Não concorda nem discorda	4 - Concorda parcialmente	5 - Concorda totalmente	Total	Média
A1	25 (27,78%)	20 (22,22%)	15 (16,67%)	21 (23,33%)	9 (10%)	90 (100%)	2,66
A2	7 (7,78%)	14 (15,56%)	16 (17,78%)	29 (32,22%)	24 (26,67%)	90 (100%)	3,54
A3	22 (24,44%)	23 (25,56%)	16 (17,78%)	16 (17,78%)	13 (14,44%)	90 (100%)	2,72
A4	20 (22,22%)	16 (17,78%)	23 (25,56%)	25 (27,78%)	6 (6,67%)	90 (100%)	2,79
A5	27 (30%)	19 (21,11%)	17 (18,89%)	21 (23,33%)	6 (6,67%)	90 (100%)	2,56
A6	29 (32,22%)	21 (23,33%)	15 (16,67%)	19 (21,11%)	6 (6,67%)	90 (100%)	2,47
N1	13 (14,44%)	22 (24,44%)	30 (33,33%)	19 (21,11%)	6 (6,67%)	90 (100%)	2,81
N2	12 (13,48%)	11 (12,36%)	13 (14,61%)	33 (37,08%)	20 (22,47%)	89 (100%)	3,43
N3	14 (15,73%)	9 (10,11%)	18 (20,22%)	29 (32,58%)	19 (21,35%)	89 (100%)	3,34
N4	6 (6,74%)	8 (8,99%)	20 (22,47%)	33 (37,08%)	22 (24,72%)	89 (100%)	3,64
N5	10 (11,11%)	8 (8,89%)	20 (22,22%)	35 (38,89%)	17 (18,89%)	90 (100%)	3,46
N6	7 (7,78%)	8 (8,89%)	11 (12,22%)	36 (40%)	28 (31,11%)	90 (100%)	3,78
I1	25 (27,78%)	18 (20%)	32 (35,56%)	13 (14,44%)	2 (2,22%)	90 (100%)	2,43
I2	34 (37,78%)	15 (16,67%)	25 (27,78%)	11 (12,22%)	5 (5,56%)	90 (100%)	2,31
I3	31 (34,83%)	19 (21,35%)	21 (23,6%)	13 (14,61%)	5 (5,62%)	89 (100%)	2,35
I4	40 (44,44%)	14 (15,56%)	22 (24,44%)	10 (11,11%)	4 (4,44%)	90 (100%)	2,16
I5	46 (51,11%)	16 (17,78%)	20 (22,22%)	4 (4,44%)	4 (4,44%)	90 (100%)	1,93
I6	21 (23,33%)	4 (4,44%)	18 (20%)	23 (25,56%)	24 (26,67%)	90 (100%)	3,28
I7	20 (22,22%)	7 (7,78%)	15 (16,67%)	28 (31,11%)	20 (22,22%)	90 (100%)	3,23

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação às dimensões do comprometimento, verifica-se, por meio da frequência das respostas, que a dimensão normativa apresentou maiores médias relativas, seguida das dimensões afetiva e instrumental do comprometimento organizacional, respectivamente. Os dados demonstram uma predominância do comprometimento relacionado ao cumprimento das normas internas e um forte sentimento de obrigação em continuar na organização.

6.4 Resultados da variável desempenho

A seguir, são apresentados os resultados em relação à frequência dos dados na Escala Geral de Desempenho do Trabalho (EGDT), sob a perspectiva dos servidores pesquisados.

Tabela 4 – distribuição da frequência da Escala de Desempenho

Indicador	1 - Discorda totalmente	2 - Discorda parcialmente	3 - Não concorda nem discorda	4 - Concorda parcialmente	5 - Concorda totalmente	Total	Média
DC1	1 (1,11%)	3 (3,33%)	11 (12,22%)	34 (37,78%)	41 (45,56%)	90 (100%)	4,23

DC2	1 (1,11%)	1 (1,11%)	8 (8,89%)	31 (34,44%)	49 (54,44%)	90 (100%)	4,40
DC3	0 (0%)	3 (3,33%)	11 (12,22%)	36 (40%)	40 (44,44%)	90 (100%)	4,26
DC4	0 (0%)	1 (1,11%)	11 (12,22%)	40 (44,44%)	38 (42,22%)	90 (100%)	4,28
DC5	0 (0%)	2 (2,22%)	10 (11,11%)	33 (36,67%)	45 (50%)	90 (100%)	4,34
DC6	1 (1,11%)	5 (5,56%)	16 (17,78%)	39 (43,33%)	29 (32,22%)	90 (100%)	4,00
DC7	0 (0%)	1 (1,11%)	4 (4,44%)	19 (21,11%)	66 (73,33%)	90 (100%)	4,67
DC8	0 (0%)	0 (0%)	4 (4,44%)	18 (20%)	68 (75,56%)	90 (100%)	4,71
DC9	0 (0%)	1 (1,11%)	6 (6,67%)	28 (31,11%)	55 (61,11%)	90 (100%)	4,52
DC10	0 (0%)	1 (1,11%)	11 (12,22%)	35 (38,89%)	43 (47,78%)	90 (100%)	4,33
DC11	0 (0%)	0 (0%)	8 (8,89%)	36 (40%)	46 (51,11%)	90 (100%)	4,42

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que a maioria dos respondentes concordam, parcialmente ou totalmente, com as afirmações dos itens da escala, confirmando uma percepção positiva em relação ao resultado individual no trabalho. A maioria afirma que aproveita as oportunidades que possibilitam melhorar seus resultados e que o seu esforço individual contribui para o alcance da missão e objetivos da instituição.

Vale ressaltar que o suporte organizacional é considerado um constructo singular e multifatorial, o diferenciando das demais teorias atribuindo valor aos trabalhadores, refletindo sobretudo, no bem-estar e no desejo de permanência e na contribuição com a organização. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2014).

6.5 Análise fatorial das variáveis

Os instrumentos de pesquisa utilizados nesse estudo baseiam-se em escalas já validadas e aplicadas em distintas amostras e contextos organizacionais. Dito isto, os dados primários, obtidos por meio da aplicação do questionário, foram transferidos para o programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e analisados por meio de métodos inferenciais, dentre eles, a análise fatorial exploratória e a regressão linear.

Desse modo, obtém-se a noção de aplicabilidade do instrumento na população estudada (servidores técnicos-administrativos em educação), uma vez que, ao utilizar uma população distinta, resultados anteriores nem sempre são aplicáveis à população pesquisada. As etapas seguidas, estão expressas na seção da metodologia.

6.5.1 Análise fatorial do suporte organizacional

Inicialmente, buscou-se identificar as correlações entre os itens que compõem o suporte organizacional. Um dos requisitos para a aplicação da análise fatorial é que a correlação esteja presente entre as variáveis de estudo.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009) para que a matriz de correlações exiba bons resultados, parte dos coeficientes devem ter valores acima de 0,30. Para o autor, os itens que apresentem valores abaixo do indicado, poderão ser retirados da análise.

Em continuidade, após análise da a matriz de correlações, identificou-se uma quantidade de correlações aceitáveis (superiores a 0,3) entre os fatores, porém notou-se que os fatores de Carga de Trabalho (CT) e Práticas de promoção e Recompensa (PR) apresentaram correlações inferiores a 0,3 com os demais itens do mesmo fator.

Os resultados obtidos nesta análise divergem dos valores observado por Brandão (2009) o qual identificou instabilidade entre os quatro fatores extraídos: carga de trabalho, práticas de promoção e recompensa, suporte material e práticas de gestão e desempenho.

Na sequência, foi realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para adequabilidade das variáveis. De acordo com Vicini (2005) os valores utilizados para a interpretação do índice é dado da seguinte forma: (a) em torno de 0,90: adequação ótima; (b) em torno de 0,80: adequação boa, (c) em torno de 0,70 adequação razoável; (d) em torno de 0,60: adequação medíocre; (e) em torno de 0,50 ou menos: adequação imprópria. O valor de 0,75, indica que os dados possuem adequação razoável.

Tabela 5 - Teste KMO e esfericidade de *Bartlett* iniciais do construto suporte organizacional.

Estatísticas	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,75
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	
Qui-Quadrado	1146,90
Graus de liberdade	378
Valor p	<0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como o valor p do teste de esfericidade de Bartlett na análise foi menor que 0,01, rejeitou-se a hipótese nula de que a matriz das correlações dos dados é similar a uma matriz identidade. Assim, considerou-se que os dados são adequados para continuação da análise fatorial. A seguir, a Tabela 06 apresenta a variância total explicada e as cargas fatoriais, respectivamente.

Tabela 6 – Variabilidade explicada da análise inicial do suporte organizacional.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	8,01	28,61	28,61
2	2,99	10,70	39,30
3	2,21	7,88	47,18
4	1,61	5,76	52,95
5	1,45	5,18	58,13
6	1,12	4,00	62,13
7	1,09	3,89	66,02
8	1,02	3,66	69,68
9	0,89	3,17	72,85
10	0,82	2,92	75,77
11	0,73	2,59	78,37
12	0,72	2,56	80,92
13	0,63	2,24	83,16
14	0,57	2,04	85,20
15	0,55	1,96	87,16
16	0,48	1,71	88,87
17	0,43	1,55	90,42
18	0,40	1,42	91,84
19	0,37	1,33	93,17
20	0,33	1,19	94,36
21	0,30	1,07	95,43
22	0,27	0,97	96,40
23	0,26	0,93	97,33
24	0,22	0,77	98,10
25	0,19	0,67	98,77
26	0,15	0,52	99,29
27	0,11	0,39	99,67
28	0,09	0,33	100

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se, a partir da retenção dos 4 fatores do suporte, um percentual de variância acumulado de 52,95%, logo esses quatro fatores juntos explicam o percentual da variabilidade total dos dados.

Tabela 7 – Cargas fatoriais da análise inicial do suporte organizacional.

Itens	Fator			
	1	2	3	4
GD1	0,64	0,05	-0,04	0,10
GD2	0,69	0,34	-0,01	-0,15

GD3	0,70	0,28	0,05	0,19
GD4	0,50	0,08	-0,24	0,31
GD5	0,71	0,11	-0,15	0,12
GD6	0,64	0,27	-0,01	0,28
GD7	0,48	0,15	-0,10	0,11
CT1	0,02	-0,39	0,53	-0,30
CT2	-0,23	-0,28	0,30	-0,23
CT3	-0,32	-0,21	0,44	-0,26
CT4	0,00	0,08	0,61	-0,31
CT5	-0,09	-0,03	0,77	0,11
CT6	0,00	-0,28	0,74	-0,03
CT7	-0,02	-0,07	0,67	0,02
SM1	-0,02	0,71	-0,13	0,24
SM2	-0,07	0,80	-0,09	0,11
SM3	-0,04	0,81	-0,19	0,09
SM4	0,31	0,75	-0,22	0,09
SM5	0,26	0,70	-0,04	0,23
SM6	0,45	0,66	-0,09	-0,03
PR1	0,65	0,12	-0,16	0,24
PR2	0,69	0,14	-0,11	0,35
PR3	0,44	0,12	-0,02	0,53
PR4	0,50	0,00	-0,03	0,47
PR5	0,58	-0,23	-0,27	-0,01
PR6	-0,11	0,16	0,04	0,66
PR7	-0,05	0,04	-0,28	0,73
PR8	0,36	0,28	-0,01	0,49

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os itens na Tabela 7 apresentam cargas fatoriais aceitáveis. No entanto, na dimensão práticas de promoção e recompensa, que versa sobre o desempenho humano no trabalho, apresentou inconsistências (PR1, PR2, PR4 e PR5). Esses apresentaram fortes cargas fatoriais em fatores diferentes dos demais itens de práticas de promoção e recompensa. Isto é, esses itens estão causando mais impacto no fator 1, gestão de desempenho, do que no fator 4 que deveria ser práticas de promoção e recompensa. Os resultados encontrados divergem dos achados de Brandão (2009). Portanto, para manter a consistência interna do fator, optou-se por eliminar tais itens.

Tabela 8: Comunalidades da análise inicial de suporte organizacional.

Itens	Comunalidades
GD1	0,43
GD2	0,62
GD3	0,61
GD4	0,41
GD5	0,54
GD6	0,56
GD7	0,27
CT1	0,52
CT2	0,27
CT3	0,41
CT4	0,48
CT5	0,61
CT6	0,62
CT7	0,46
SM1	0,58
SM2	0,66
SM3	0,70
SM4	0,72
SM5	0,61
SM6	0,65
PR1	0,52
PR2	0,63
PR3	0,48
PR4	0,46
PR5	0,46
PR6	0,48
PR7	0,62
PR8	0,45

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os valores ideais para as comunalidades são aqueles maiores que 0,5. No entanto, para evitar que mais itens fossem excluídos da análise, optou-se por mantê-los, ainda que alguns desses apresentassem comunalidades de pelo menos 0,4. Em virtude dos itens GD7 e CT2, ao trazerem “baixas comunalidades” (menor que 0,4) optou-se pela exclusão desses itens.

Logo, após as devidas identificações dos itens considerados inconsistentes à adequação do modelo, optou-se pela exclusão, “limpeza dos itens”: PR1, PR2, PR4, PR5, GD7 e CT2. Após uma nova análise fatorial, notou-se que o mesmo problema ocorreu com o item PR3, ao apresentar carga fatorial em fator diferente dos demais itens na dimensão práticas de promoção e recompensa. A Tabela 9, a seguir, traz os novos resultados.

Tabela 9 - Cargas fatoriais final e comunalidade do Suporte Organizacional

Itens	Fator				Comunalidade
	1	2	3	4	
GD1	0,68	-0,03	-0,02	0,17	0,49
GD2	0,74	0,26	-0,04	-0,17	0,65
GD3	0,72	0,25	0,04	0,10	0,59
GD4	0,58	0,03	-0,22	0,29	0,46
GD5	0,80	0,01	-0,15	0,06	0,66
GD6	0,72	0,20	-0,06	0,15	0,58
CT1	-0,04	-0,37	0,56	-0,20	0,49
CT3	-0,38	-0,18	0,46	-0,15	0,41
CT4	-0,05	0,11	0,57	-0,45	0,54
CT5	-0,07	-0,03	0,79	0,09	0,63
CT6	-0,06	-0,22	0,71	-0,15	0,58
CT7	0,02	-0,09	0,69	0,03	0,48
SM1	0,06	0,72	-0,12	0,25	0,60
SM2	-0,04	0,83	-0,13	0,04	0,71
SM3	0,01	0,83	-0,20	0,08	0,73
SM4	0,37	0,71	-0,21	0,10	0,70
SM5	0,31	0,69	-0,03	0,23	0,63
SM6	0,51	0,60	-0,07	0,01	0,62
PR6	0,01	0,13	0,09	0,79	0,65
PR7	0,01	0,05	-0,27	0,70	0,57
PR8	0,35	0,31	0,06	0,54	0,51

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Extraídas as cargas fatoriais e realizados os ajustes no modelo, observa-se que os itens mais influentes em cada fator são: GD5 (0,80) para Gestão de Desempenho; para o fator Carga de Trabalho, o item CT5 (0,79); no fator Suporte Material se destacam os itens SM2 e SM3 (ambos com carga fatoriais de 0,83) e no fator Práticas de Promoção e Recompensas, o item com maior representatividade é o PR6 (0,79).

6.5.2 Análise fatorial do comprometimento organizacional

Inicialmente, para analisar os itens reversos (A1, A3 e A6) da Escala do Comprometimento Organizacional, conforme indicação de Meyer e Allen (1997), foram feitos os devidos ajustes, de acordo com os valores de cada resposta coletada.

Ao analisar a matriz de correlações, observou-se que existem bastantes correlações superiores e inferiores a 0,3, indicando uma possibilidade de retirada desses itens, seguindo o critério adotado nesse estudo. Na sequência, foram realizados os testes de adequabilidade dos dados, como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 - Teste KMO e esfericidade de *Bartlett* para os dados finais de comprometimento organizacional

Estatísticas	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,82
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	
Qui-Quadrado	819,59
Graus de liberdade	171
Valor p	<0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Após ajuste do modelo fatorial, considerou-se o valor KMO aceitável, acima de 0,8. Os resultados da variância explicada e as cargas fatoriais podem ser observados nas Tabelas 11 e 12, respectivamente

Tabela 11 – Variabilidade explicada da análise inicial de comprometimento organizacional.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	6,34	33,39	33,39
2	2,38	12,50	45,89
3	2,16	11,39	57,28
4	1,09	5,73	63,01
5	0,99	5,22	68,23
6	0,78	4,09	72,32
7	0,71	3,74	76,06
8	0,67	3,55	79,61
9	0,63	3,30	82,91
10	0,55	2,92	85,83
11	0,54	2,84	88,67
12	0,46	2,43	91,10
13	0,38	1,99	93,10
14	0,32	1,67	94,77
15	0,27	1,45	96,22
16	0,24	1,24	97,46
17	0,21	1,08	98,54
18	0,15	0,79	99,34

19 0,13 0,66 100

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando a Tabela 11, nota-se, a partir de retenção dos 3 fatores, um percentual de 57,28% da variância acumulada.

Tabela 12 - Cargas fatoriais inicial do comprometimento organizacional.

Itens	Fator		
	1	2	3
A1	-0,10	-0,09	0,67
A2	0,31	0,11	0,71
A3	0,13	-0,03	0,59
A4	0,53	0,22	0,29
A5	0,31	0,41	0,58
A6	-0,02	0,16	0,77
N1	0,13	0,59	0,08
N2	0,34	0,60	0,22
N3	0,22	0,65	-0,09
N4	0,08	0,59	0,32
N5	-0,06	0,80	-0,10
N6	0,00	0,77	0,03
I1	0,63	0,39	0,29
I2	0,88	0,17	0,05
I3	0,85	0,14	-0,02
I4	0,84	0,14	0,09
I5	0,85	0,04	-0,07
I6	0,60	0,09	0,38
I7	0,64	-0,01	0,41

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Analisando as cargas fatoriais dos itens do comprometimento afetivo, observa-se que o item A4 apresentou alta carga fatorial, o que justifica, portanto, a sua exclusão. Já os itens do comprometimento normativo e instrumental apresentaram em seus respectivos fatores. Para complementar as informações da “análise fatorial inicial”, avaliou-se as comunalidades dos itens, como pode ser observado na Tabela 13.

Tabela 13 - Comunalidades da análise inicial de comprometimento organizacional.

Itens	Comunalidades
A1	0,47
A2	0,62
A3	0,36

A4	0,41
A5	0,59
A6	0,62
N1	0,37
N2	0,52
N3	0,48
N4	0,46
N5	0,66
N6	0,60
I1	0,63
I2	0,80
I3	0,74
I4	0,74
I5	0,72
I6	0,51
I7	0,58

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Seguindo o critério adotado nessa pesquisa, a fim de evitar a exclusão de outros itens, optou-se por retirar os itens A3 e N1, uma vez que apresentaram valores de comunalidades abaixo de 0,4, realizando uma nova análise fatorial, como pode ser observado na Tabela 14, a seguir.

Tabela 14 – Cargas fatoriais da análise final de comprometimento organizacional.

Itens	Fator			Comunalidade
	1	2	3	
A1	-0,11	-0,12	0,66	0,46
A2	0,28	0,08	0,73	0,62
A5	0,31	0,37	0,61	0,60
A6	-0,04	0,16	0,79	0,65
N2	0,34	0,57	0,24	0,50
N3	0,24	0,65	-0,09	0,49
N4	0,06	0,62	0,33	0,50
N5	-0,05	0,84	-0,08	0,71
N6	0,00	0,76	0,07	0,59
I1	0,63	0,37	0,33	0,64
I2	0,89	0,19	0,06	0,83
I3	0,85	0,14	0,00	0,74
I4	0,85	0,16	0,11	0,75

I5	0,86	0,02	-0,04	0,73
I6	0,58	0,05	0,44	0,53
I7	0,62	-0,05	0,46	0,60

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 14, os itens mais influentes de cada dimensão são: A6 “sinto-me como fazendo parte desta instituição” (0,79), uma vez que o item possui valor invertido, para o Comprometimento Afetivo. N5 “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (0,84) para o Comprometimento Normativo e C2 “eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui” (0,89), referente ao Comprometimento Instrumental.

Realizados os ajustes no modelo fatorial, as comunalidades apresentaram valores superiores a 0,4, logo são relativamente bem explicados, apesar de algumas estarem abaixo do índice ideal, a análise fatorial é considerada adequada.

6.5.3 Análise fatorial do desempenho

Realizando os testes de adequabilidade do modelo, notou-se que a adequação é considerada “ótima”, visto que o KMO é maior que 0,8 e o teste de *Bartlett* é aceitável. Portanto, os dados são adequados para aplicação da análise fatorial.

Tabela 15 - Teste KMO e esfericidade de *Bartlett* para o desempenho.

Estatísticas	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,86
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	
Qui-Quadrado	397,35
Graus de liberdade	36
Valor p	<0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados da variância explicada, as cargas fatoriais e a comunalidade estão dispostos nas Tabelas 16, a seguir.

Tabela 16– Variabilidade explicada da análise inicial de desempenho.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Carga fatorial	Comunalidade
1	5,35	48,68	48,68	0,56133	0,32
2	1,42	12,94	61,61	0,73295	0,54
3	0,81	7,32	68,94	0,76039	0,58
4	0,68	6,14	75,08	0,69664	0,49
5	0,64	5,80	80,88	0,71295	0,51
6	0,57	5,15	86,02	0,68329	0,47
7	0,44	4,03	90,05	0,57171	0,33
8	0,34	3,11	93,16	0,67752	0,46
9	0,28	2,58	95,74	0,77911	0,61
10	0,26	2,38	98,13	0,69248	0,48
11	0,21	1,87	100	0,76889	0,59

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 16, as comunalidades dos itens DC1 e DC7 apresentaram valores menores que 0,4, pelo critério já citado anteriormente, nessa perspectiva, optou-se pela exclusão de tais itens a fim de melhorar a qualidade da análise. Os novos resultados podem ser observados na Tabela 17, a seguir.

Tabela 17 – Cargas fatoriais finais de desempenho.

Itens	Fator	Comunalidade
DC2	0,74	0,54826
DC3	0,76	0,58454
DC4	0,71	0,50661
DC5	0,73	0,53896
DC6	0,68	0,4635
DC8	0,66	0,43168
DC9	0,78	0,61552
DC10	0,71	0,50423
DC11	0,78	0,60317

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os valores indicam altas cargas fatoriais (maiores que 0,5). Os itens mais influentes para a determinação da percepção de desempenho pelos servidores são o DC9 “busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho” e o DC11 “aproveito

oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho”, ambos com carga fatorial no valor de 0,78.

O desempenho voltado para o contexto do trabalho visa avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o seu próprio desenvolvimento, de acordo com as estratégias e objetivos organizacionais. O constructo é composto por onze itens, de acordo com Queiroga, Borges-Andrade, Coelho Junior (2015).

Após análise das cargas dos fatores, os itens DC1 “a realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização” e DC7 “soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado” apresentaram baixas comunalidades, logo, a fim de equilibrar a qualidade da análise, procedeu-se a retirada desses itens e realizou-se nova análise fatorial.

No tocante à verificação da confiabilidade dos fatores resultantes, ainda que um fator apresente validade em suas cargas fatoriais, estes indicadores podem não ser consistentes. Assim, para validar a consistência interna dos fatores nas respectivas escalas utilizadas nesse estudo, calculou-se o valor do alpha de Cronbach (α) de cada fator.

Geralmente, o índice obtido varia entre 0 e 1, ainda que não haja um limite mínimo para este coeficiente (CORTINA, 1993). Em geral, pesquisas adotam as diretrizes para interpretação dos valores do alfa. Autores sugerem os seguintes parâmetros: $\alpha > 0,90$ = excelente; $\alpha > 0,80$ = bom; $\alpha > 0,70$ = aceitável; $\alpha > 0,60$ = questionável. Os resultados das cargas de cada fator podem ser observados na Tabela 18, a seguir.

Tabela 18 - Coeficientes *Alpha de Cronbach*.

Constructo	Fator	Alfa de Cronbach
Suporte organizacional	Gestão de Desempenho	0,82
	Carga de Trabalho	0,75
	Suporte Material ao Desenvolvimento	0,87
	Práticas de Promoção e Recompensa	0,62
Comprometimento Organizacional	Afetivo	0,72
	Normativo	0,76
	Instrumental	0,90
Desempenho	Desempenho contextual	0,89

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como pode ser observado, em relação ao Suporte Organizacional, o fator Gestão de Desempenho e o Suporte Material apresentam boa confiabilidade, com valor do Alfa de Cronbach maior que 0,8. Já o fator carga de trabalho tem confiabilidade aceitável ($>0,7$) e o fator práticas de promoção e recompensa, apresentou confiabilidade aceitável ($>0,6$).

Com deferência ao comprometimento organizacional, a dimensão instrumental possui melhor confiabilidade ($>0,9$) enquanto as dimensões afetiva e normativa possuem confiabilidade aceitável ($>0,7$). Por fim, os índices da percepção de desempenho no trabalho são considerados explicativos para o modelo, com uma boa confiabilidade ($>0,8$).

6.6 Regressão entre suporte organizacional e comprometimento organizacional

Atendendo ao objetivo principal dessa pesquisa que é identificar a influência dos vínculos entre o suporte organizacional no comprometimento organizacional e na percepção de desempenho, contou-se com o auxílio de instrumentos de aferição para o Suporte Organizacional (EPSO), o Comprometimento Organizacional (ECO) e a Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT).

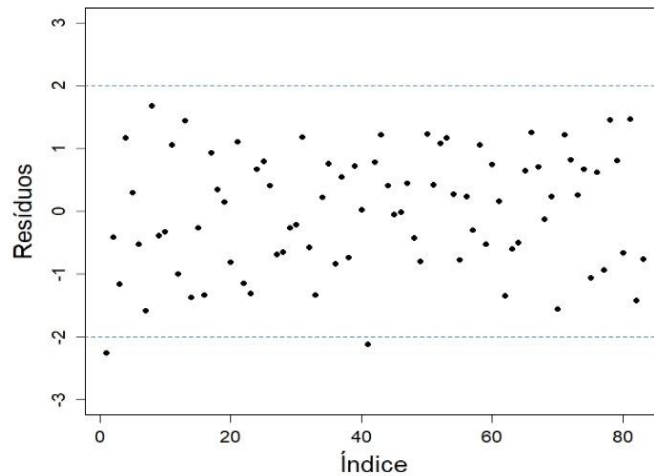
Tabela 19 – Coeficientes da regressão normal para o comprometimento afetivo.

Fatores	Coeficiente	Erro padrão	Estatística t	Valor p
Intercepto	0,01	0,11	0,11	0,91
Gestão de Desempenho	0,30	0,11	2,85	<0,01
Suporte Material	0,20	0,11	1,86	0,07
Carga de Trabalho	-0,02	0,10	-0,17	0,86
Práticas de Promoção e Recompensa	0,16	0,11	1,53	0,13

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como pode ser observado, a variável Gestão de Desempenho possui valor p menor que 0,05, logo este é estatisticamente significativa para o comprometimento afetivo. O coeficiente 0,3 (positivo) indica que quanto maior for a Gestão de Desempenho maior será o comprometimento afetivo. Os demais fatores do suporte organizacional não demonstraram relação estatística com o comprometimento afetivo. O teste de Shapiro-Wilk foi usado nos resíduos do modelo ajustado para testar a hipótese de normalidade, resultando em $p = 0,06$, logo não se rejeita a hipótese de normalidade.

Gráfico 1 – Resíduos da regressão ajustada para o comprometimento afetivo.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se no Gráfico 01 que não há tendência nos dados, estes parecem totalmente aleatórios, o que constata a hipótese de variância constante e independente. Também, poucos pontos ultrapassam o intervalo de -2 a 2, concentrando-se em torno do zero, indicando bom ajuste. O resultado possibilitou refutar a hipótese 1.a, ao afirmar que “as dimensões do suporte organizacional, gestão de desempenho e suporte material influenciam positivamente o comprometimento organizacional afetivo dos servidores”. Como pode ser observado, apenas o fator gestão do desempenho influencia o comprometimento na dimensão afetiva, ao nível de 5% de significância.

Tabela 20 - Coeficientes da regressão normal para o comprometimento normativo.

Fatores	Coefficiente	Erro padrão	Estatística t	Valor p
Intercepto	0,20	0,10	1,88	0,06
Gestão de Desempenho	-0,03	0,11	-0,27	0,79
Suporte Material	0,10	0,11	0,98	0,33
Carga de Trabalho	-0,17	0,10	-1,64	0,10
Práticas de Promoção e Recompensa	0,01	0,11	0,11	0,91

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se na regressão do comprometimento normativo, o valor $R=0,05$, e todas as variáveis foram não significativas, ao nível de 5%. Para o fator normativo, o teste de Shapiro-wilk não indicava normalidade, por essa razão buscou-se fazer a transformação de Yeo-Johnson na variável resposta para aproximação da normalidade. O teste de Shapiro-Wilk foi usado nesses resíduos, resultando em valor $p = 0,09$, não rejeitando a hipótese de normalidade. Assim,

conclui-se que não há influência de nenhum item do suporte com o comprometimento normativo, o que leva a rejeitar a Hipótese 1.b.

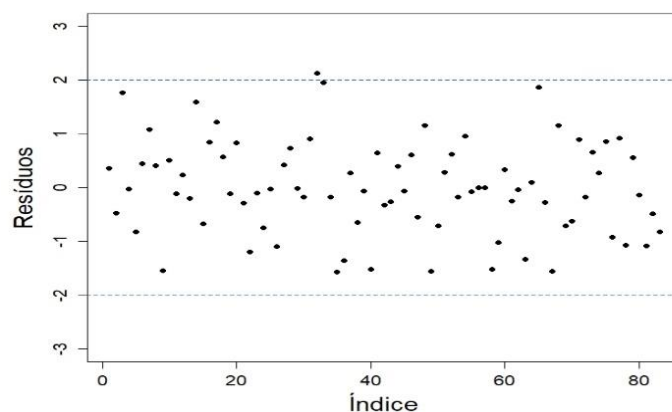
Tabela 21 - Coeficientes da regressão normal para o comprometimento instrumental.

Fatores	Coeficiente	Erro padrão	Estatística t	Valor p
Intercepto	0,02	0,10	0,15	0,88
Gestão de Desempenho	0,35	0,10	3,55	<0,01
Suporte Material	-0,09	0,10	-0,92	0,36
Carga de Trabalho	-0,09	0,10	-0,89	0,38
Práticas de Promoção e Recompensa	0,32	0,10	3,18	<0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 21, evidenciam-se os resultados obtidos em relação a regressão do suporte organizacional com o comprometimento organizacional instrumental. As variáveis gestão de desempenho e práticas de promoção e recompensa tiveram valor p menor que 0,05. Logo conclui-se que esses dois fatores influenciam o comprometimento organizacional instrumental.

Gráfico 2– Resíduos da regressão para o comprometimento instrumental.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No Gráfico 2, nota-se que não há tendência nos resíduos. O teste de Shapiro-Wilk foi usado nesses resíduos, resultando no valor $p = 0,22$, portanto, não se rejeita a hipótese de normalidade. Os resultados permitem confirmar a Hipótese 1.c, a qual afirma que “a dimensão do suporte organizacional, práticas de promoção e recompensa, relaciona-se positivamente com a dimensão instrumental do comprometimento organizacional”.

A relação desses fatores com o comprometimento instrumental poderá indicar um fato negativo para a organização, uma vez que, os trabalhadores comprometidos instrumentalmente apresentam interesse apenas na manutenção de seus próprios interesses, atendendo somente os requisitos mínimos aceitáveis para manutenção da estabilidade no emprego, conforme asseveram Luchak e Gellatly (2007).

6.7 Relação entre suporte organizacional e desempenho

Analisar a relação entre o suporte organizacional e o desempenho no trabalho diz respeito ao segundo objetivo específico deste estudo. Os resultados da regressão podem ser observados na Tabela 22, a seguir.

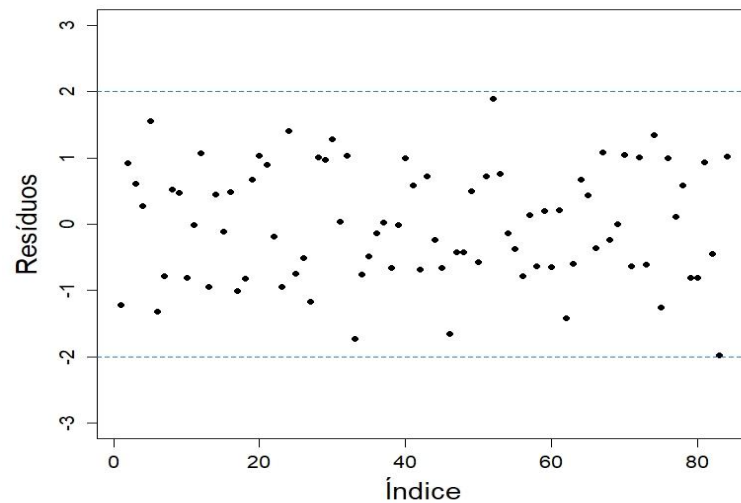
Tabela 22 - Coeficientes da regressão normal para o desempenho.

Fatores	Coeficiente	Erro padrão	Estatística t	Valor p
Intercepto	0,19	0,10	1,93	0,06
Gestão de Desempenho	0,10	0,10	1,03	0,31
Suporte Material	0,26	0,10	2,70	<0,01
Carga de Trabalho	-0,09	0,10	-0,98	0,33
Práticas de Promoção e Recompensa	-0,03	0,10	-0,29	0,77

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados demonstram que a dimensão suporte material ao trabalho apresenta relação com o desempenho (valor p menor que 0,05). O coeficiente estimado é 0,26, indicando que a relação é positiva. As demais dimensões identificadas como (GD), (CT), (PR) não apresentaram relações significativas na regressão.

Gráfico 3 – Resíduos da regressão para o desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se no Gráfico 03, que não há tendências nos resíduos, ou seja, os valores da regressão estão totalmente aleatórios. O teste de Shapiro-Wilk foi usado nesses resíduos e resultou em valor $p = 0,11$, não rejeitando a hipótese de normalidade. A partir dos resultados, aceita-se, parcialmente, a Hipótese 2, ao afirmar que “o suporte organizacional influencia na percepção de desempenho dos servidores”, uma vez que, apenas a dimensão suporte material apresentou um resultado estatístico significativo.

O resultado obtido confirma os achados de Rêgo (2019) ao afirmar que o suporte organizacional “práticas de gestão do desempenho” e “carga de trabalho”, em grupos de trabalho, são fatores preditores da variável desempenho no trabalho. A percepção positiva dos indivíduos em relação às ações e políticas voltadas a qualidade e a reciprocidade do tratamento que a organização fornece aos servidores, explica uma maior pontuação desse fator.

6.8 Discussão dos resultados

Com o objetivo de analisar a influência do suporte organizacional no comprometimento organizacional e na percepção de desempenho no trabalho dos servidores técnicos-administrativos em educação em uma Instituição Federal de Ensino Superior, foram utilizados instrumentos já validados, no entanto, após análise fatorial, foram realizados ajustes nas escalas, adequando-as ao contexto da população pesquisada.

Destaca-se que, após a combinação de indicadores adotados na análise fatorial, houve ajustes nas escalas utilizadas. A Escala de Percepção do Suporte Organizacional (EPSO)

foi reduzida para 21 itens, a Escala de Comprometimento Organizacional resultou em 17 itens e a Escala Geral de Desempenho no Trabalho resultou em 09 itens, dos 11 itens originais.

Analisando os resultados da escala do suporte organizacional, sob a perspectiva dos servidores, que as dimensões predominantes do suporte organizacional são, o SM (suporte material), a GD (gestão de desempenho), a CT (carga de trabalho e as PR (práticas de promoção e recompensa).

Identificou-se que altos índices no fator “suporte material” indica uma percepção dos servidores sobre uma sobrecarga de trabalho e desgaste físico por aqueles que cumprem, de modo satisfatório, suas atividades. Já, as práticas de gestão do desempenho adotadas pela instituição pesquisada contribuem para o apoio aos servidores diante das dificuldades presentes no dia a dia, influenciando no alcance dos resultados organizacionais.

Ressalta-se, que a identificação de altas carga de trabalho possui uma conotação negativa entre os trabalhadores, atribuindo um sentido contrário em relação ao vínculo do suporte organizacional, o que pode justificar seu baixo índice entre os servidores.

Em relação ao comprometimento organizacional, observou-se que as dimensões normativa e afetiva, respectivamente, apresentaram maior frequência entre os servidores, demonstrando assim o acolhimento de normas organizacionais subjetivas, bem como desejo subjetivo em permanecer na instituição.

O primeiro objetivo de pesquisa analisou a influência das quatro dimensões do suporte organizacional no comprometimento organizacional dos servidores. Os resultados indicam que apenas as dimensões “gestão de desempenho” e “práticas de promoção e recompensa” se relacionam positivamente com as dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional, apresentando uma relação inversa ao compará-las à dimensão normativa.

Por fim, o segundo objetivo verificou a influência, ou não, que as dimensões do suporte organizacional representam na percepção de desempenho dos servidores. Verificou-se uma alta correlação entre as duas variáveis, sendo que a dimensão relacionada ao suporte material para a realização do trabalho apresentou uma maior correlação. A partir de tais achados, infere-se que atitudes satisfatórias promovidas pela instituição, relacionadas ao apoio para a realização das atividades diárias, poderão promover um maior desempenho dos servidores. Em relação às hipóteses de pesquisa, o Quadro 8 sintetiza os resultados alcançados.

Quadro 8 - Resumo das hipóteses de pesquisa.

Hipóteses	Resultados Alcançados
H1.a: As dimensões do suporte organizacional gestão de desempenho e suporte material influenciam positivamente o comprometimento organizacional afetivo dos servidores.	Refutada
H1.b: As dimensões carga de trabalho e práticas de promoção e recompensa se influenciam positivamente com o comprometimento organizacional normativo.	Refutada
H1.c: A dimensão do suporte organizacional, práticas de promoção e recompensa, relaciona-se positivamente com a dimensão instrumental do comprometimento.	Aceita
H2: O suporte organizacional influencia a percepção de desempenho dos servidores.	Aceita parcialmente (apenas o fator Suporte Material apresentou influência)

Fonte: Elaboração própria.

As hipóteses de pesquisa seguiram as proposições teóricas propostas por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), Meyer e Allen (1991), os quais destacaram as principais variáveis resultantes da percepção de suporte organizacional: o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho. Após analisar a influência desses constructos na amostra pesquisada, verificou-se o impacto desses vínculos no comportamento atribuído aos servidores técnicos-administrativos em educação superior.

Além da contribuição revisional sobre a temática para o campo da gestão de pessoas, nesta pesquisa, ao envolver vínculos com distintas abordagens contextuais, verificou-se as dimensões predominantes do suporte organizacional entre os servidores, por meio dos fatores dispostos na escala de mensuração da percepção do suporte (BRANDÃO, 2009).

Também, Coelho Junior e Mourão (2011) apresentaram as influências positivas do suporte psicossocial no trabalho, manifestado no contato interpessoal de colegas, dos pares e das chefias. Os autores discutem os possíveis impactos dessa influência na maximização dos resultados almejados pelos gestores.

Destaca-se, ainda, evidências quanto à disponibilização de instrumentos e equipamentos necessários à realização do trabalho no dia a dia, caracterizando-se como fatores que antecedem o desempenho no trabalho, confirmando as perspectivas teóricas definidas por Brandão, Andrade e Guimarães (2012) e Siqueira e Gomide Jr. (2008).

Meyer e Allen (1991) e seus estudos posteriores já apontavam a necessidade de se examinar os impactos da gestão de pessoas no comprometimento dos empregados com a organização, a fim de conhecer as variáveis precedentes desse vínculo. Para esses autores, um desafio para as organizações reside em buscar um profundo conhecimento sobre a maneira de elevar o comprometimento afetivo e normativo dos trabalhadores com a organização, reduzindo perdas e desligamentos de bons profissionais.

Ainda, quanto aos achados dessa pesquisa, em relação às dimensões que constituem o comprometimento organizacional, evidenciou-se maiores índices médios nas dimensões normativa e afetiva do comprometimento, corroborando os achados de Meyer e Parfyonova (2010) ao apontarem os efeitos benéficos desse comportamento quando, de alguma maneira, a partir da identificação dos servidores com o dever moral de contribuir com a organização (dimensão normativa) esses demonstrem um desejo em contribuir com os resultados da organização (dimensão afetiva).

No entanto, assim como os achados de Rowe, Bastos e Pinho (2013), identificou-se baixas frequências dos servidores em relação ao comprometimento instrumental, ou seja, ao comprometimento referente a aspectos racionais, ao se avaliar possíveis prejuízos causados ao decidir deixar a organização.

Em relação aos impactos do suporte organizacional no comprometimento organizacional, os resultados hipotetizados foram satisfatórios ao demonstrar que as dimensões do suporte “gestão de desempenho” (relativo à ascensão e evolução na carreira) e as “práticas de promoção e recompensa” (políticas de avaliação dos servidores) se relacionam de maneira positiva com o comprometimento afetivo e instrumental dos servidores, indicando uma menor intenção de rotatividade.

Corroborando Diógenes *et al.* (2016), o quais testaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos, foi demonstrado que estes apresentaram um alto desejo de deixar a organização, avaliando negativamente o suporte organizacional voltado à ascensão, promoção e salários, bem como o suporte organizacional voltado à gestão do desempenho.

Lizote, Alves e Cavalheiro (2019), ao examinarem a relação do suporte organizacional e do marketing interno com o comprometimento de docentes universitários, alcançaram resultados semelhantes aos achados neste estudo. Os autores identificaram que o apoio da direção e dos sistemas de recompensas apresentaram correlações significativas com as dimensões (ou bases) afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

Para o exame da percepção de desempenho no trabalho, utilizou-se uma medida de autoavaliação, ou seja, a avaliação do próprio servidor por meio da percepção de suas atitudes. Os resultados indicam que os servidores avaliam de maneira satisfatória a sua atuação na instituição.

Verificou-se, também, que a instituição pesquisada, mesmo com suas limitações, preocupa-se em ofertar subsídios necessários para a realização das atividades diárias e na execução de uma política de recompensas satisfatória comparadas àquelas praticadas no mercado.

Os resultados referentes ao constructo desempenho no trabalho apresentaram altas correlações com as quatro dimensões do suporte organizacional. Foi averiguado a influência da gestão de desempenho (GD) e do suporte material (SM) na percepção dos servidores, levando a considerar que são oferecidos elementos que contribuem para a realização satisfatória das atividades realizadas pelos servidores, ainda, na percepção da justa retribuição dos benefícios.

Os altos índices de confiabilidade alcançados nesse estudo assemelham-se aos valores obtidos na pesquisa realizada por Queiroga, Borges-Andrade, Coelho Junior (2015), inferindo que a amostra pesquisada percebe de maneira positiva que os seus resultados são efetivos e que suas atividades contribuem com os objetivos da instituição.

Destaca-se, ainda, as especificidades atribuídas ao contexto organizacional da instituição pesquisada, ao considerar que as IFES adotam modelos específicos na aferição do desempenho, levando em consideração apenas as atividades previstas para o cargo, sem avaliar atitudes e as habilidades dos servidores, uma vez que a maior parte dessas instituições não adota o modelo de gestão por competências para avaliação do desempenho.

Ressalta-se, a influência da variável desempenho no trabalho como sendo uma pré-disposição dos trabalhadores em colaborar com os resultados organizacionais. Siqueira e Alves (2016) destacaram que a percepção dos funcionários sobre o apoio ou suporte recebido por parte da gestão e dos pares contribui no desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao desempenho individual, despertando nos colaboradores um sentimento de compromisso com as estratégias da instituição.

Assim, como verificado no estudo realizado por Fogaça (2018) e Rêgo (2019), ao identificarem que as percepções coletivas de suporte organizacional pelos colaboradores apresentam-se como fatores explicativos do desempenho, uma vez que o suporte organizacional é considerada uma variável tradicionalmente influenciada por diversos fatores do contexto organizacional (chefia, pares, autopercepção do indivíduo), os resultados obtidos possibilitam

confirmar a relevância do suporte ou do apoio, tanto em nível individual quanto aos grupos de trabalho, em nível organizacional.

Nesse sentido, foi possível identificar o perfil geral das organizações públicas na atualidade e a atual demanda atribuída aos servidores públicos, tais como: eficiência em relação aos serviços prestados, foco nos resultados, valorização do servidor, visão sistêmica, tendo em vista a escassez e a racionalização dos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2015).

A despeito do papel estratégico que a gestão de pessoas assume, inclusive no setor público, essa se vê constantemente desafiada a inovar, a redefinir suas atividades e incrementar sua política de avaliação e remuneração de maneira eficaz, a partir de reflexões sobre a necessidade de oferecer bem-estar aos servidores, direcionando os aspectos subjetivos que envolvem as relações de trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de mudanças no contexto organizacional tem refletido nas relações de trabalho e na condução da gestão de pessoas. Nesse sentido, buscou-se investigar a relação entre os vínculos do suporte organizacional, do comprometimento organizacional e do desempenho no trabalho sob a perspectiva dos servidores técnicos-administrativos em educação em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A partir dos modelos teóricos que delimitaram o desenvolvimento desta pesquisa e ao utilizar instrumentos validados mediante análise estatística dos dados, foi possível confirmá-las ou refutá-las. Dessa maneira, considera-se que o objetivo geral e específicos foram alcançados. Mediante tais resultados, foi possível discutir as semelhanças e divergências nas relações entre os constructos, bem como, realizar comparações com estudos já realizados, levando a conclusão de que:

- a) uma percepção positiva de suporte organizacional ofertado pela instituição aos servidores contribui para o fortalecimento do comprometimento organizacional nos trabalhadores;
- b) os instrumentos necessários à realização das atividades, às políticas de desenvolvimento na carreira tais como incentivos financeiros e demais recompensas foram avaliados de maneira positiva pelos servidores, demonstrando um desejo em contribuir com as estratégias organizacionais;
- c) o suporte organizacional mostrou-se influente no comprometimento nas dimensões afetiva e normativa, refletindo um sentimento de apego emocional e às normas institucionais e, em menor proporção, o suporte apresentou impactos na dimensão instrumental, ou seja, o apoio ofertado pela instituição diminui os efeitos negativos atribuídos a essa dimensão;
- d) a efetividade das práticas de gestão de pessoas favorece na melhoria dos resultados institucionais, quais sejam, na elevação da qualidade do serviço prestado à sociedade, na humanização das relações de trabalho ao se reconhecer o empenho e o envolvimento dos servidores;
- e) confirmam-se as vantagens que o fator humano assume nas estratégias delineadas pelas instituições públicas na atualidade;
- f) foi possível verificar, por meio da pesquisa de levantamento, diferenças significativas entre os ambientes de estudo pesquisados em relação à realidade vivenciada pela instituição analisada nesta pesquisa. Esses reflexos podem ser observados nas correlações entre as variáveis

abordadas, uma vez que, alguns itens nas escalas originais, podem apresentar divergências quando comparados ao contexto organizacional pesquisado.

Ao finalizar esta pesquisa, acredita-se que as contribuições foram relevantes para ressignificar os constructos analisados no campo organizacional e na gestão de pessoas, sobretudo ao ter analisado a influência que tais vínculos exercem nos trabalhadores, tais como o suporte organizacional e seus constructos consequentes: o comprometimento organizacional e o desempenho no contexto do trabalho, podendo colaborar com a discussão sobre o tema, acrescentando a perspectiva de servidores técnicos-administrativos em educação.

Acredita-se na importância desta pesquisa está no fato de referendar e adaptar os itens de escalas revalidadas e utilizadas na literatura (EPSO, ECO e EGDP) ao contexto do ambiente de estudo pesquisado, ainda, ao comparar a divergência da população abordada. Contudo, obteve-se resultados satisfatórios e consistentes para o desenvolvimento contínuo do campo organizacional.

Destaca-se, que os três constructos de pesquisa (suporte organizacional, comprometimento organizacional e desempenho) exibiram resultados estatísticos congruentes e relevantes, além disso, as dimensões que constituem os constructos apresentaram consistências significativas, ainda que sendo realizado ajustes no modelo fatorial.

Por se tratar de instrumentos já validados, faz-se necessário ressaltar que os seus resultados aqui obtidos convergem como os resultados obtidos em estudos anteriores, possibilitando a sua utilização no diagnóstico de organizações em contexto de trabalho semelhantes, ainda que, sob a perspectiva de populações distintas.

Contudo, não se pode deixar de destacar as limitações encontradas, sobretudo ao ter sido abordada uma amostra de servidores de uma instituição de ensino superior, assim os resultados alcançados não podem ser estendidos à totalidade da população pesquisada.

Ressalta-se, ainda, outros aspectos que dizem respeito à utilização da autopercepção como medida de avaliação. A subjetividade que envolve a mensuração dos constructos envolvidos neste estudo poderá apresentar divergências em relação ao comportamento efetivo dos servidores, uma vez que sofrem a influência de fatores ambientais diversos. Nesta esteira, a especificidade das respostas obtidas não deve ser generalizada a outras populações.

Como sugestões de futuras investigações, recomenda-se averiguar a percepção dos servidores sobre os vínculos abordados ao longo do tempo, em um novo recorte temporal, explorando os diversos fatores que possam influenciar na relação sujeito-organização, assim as

instituições poderão ter subsídios para tomar decisões efetivas, baseadas em informações que reflitam o contexto organizacional.

De modo a dar continuidade ao tema investigado, sugere-se a realização de novas pesquisas que busquem averiguar a percepção das demais categorias envolvidas nas relações de trabalho (docentes, gestores e sociedade) e ainda, busquem comparar os vínculos entre instituições com perfis distintos, possibilitando avaliar os resultados sob diferentes perspectivas, de acordo com a cultura de cada organização, permitindo intensificar a compreensão e o gerenciamento sobre vínculos organizacionais no trabalho.

Assim, espera-se, com esta pesquisa, auxiliar os profissionais de gestão de pessoas, a partir da revisão teórica realizada, contribuindo com a literatura que envolve o desenvolvimento organizacional, bem como, quanto aos vínculos entre organização-sujeito, acrescentando uma perspectiva distinta e favorecendo uma reflexão sobre as práticas adotadas, acrescentando a perspectiva dos servidores (TAE) os quais compõem as instituições públicas de ensino superior no país.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 12, p. 231-254.

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *In*: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2006.

ASSIS, L. O. M. de. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho**: o caso da segurança pública em Minas Gerais. 2012. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

BARAN, B. E.; SHANOCK, L. R.; MILLER, L. R. Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 2, p. 123–147, 2011.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; MOSCON, Daniela Campos Bahia; SILVA, Eliana Edington da Costa e; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In*: **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia [S.l: s.n.], 2013.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I.G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia, Natal**, v. 15, p. 299-307, 2010.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. *In*: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L.A. (Org.) **Ferramentas de diagnóstico para organização e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BEHN, R. D. Why measure performance. Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, sep./oct. 2003.

BENDASSOLLI, P; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. *In*: BORGES, L. O. & MOURÃO, L.(org.) **O trabalho e as organizações**: Atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — Espea e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM. **Revista Adm.** v. 14, n. 3, p. 75-94, 2010.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOHLE, S. A. L.; CHAMBEL, M. J.; MEDINA, F. M.; CUNHA, B. S. da. Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho [Versão traduzida]. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, jul./ago., p.393-404, 2018.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 5, n. 3, p. 85-106, dez. 2001.

BORGES, R. S. G; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v.29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, jul./set. 2007.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. xi, 345., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, dez. 2012.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SILVA, Eliana Costa; BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. A escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

COELHO JÚNIOR, F. A. Desempenho no trabalho. In: BENDASSOLLI, P. & BORGES-ANDRADE, J. E. (org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. (p. 271-278). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

COELHO JÚNIOR, F. A. ; NOGUEIRA, R. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 3, p. p. 237-260, 27 jan. 2014.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.

DOURADO, P. C; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; FERREIRA, A. S. M.; ALBERTON, G.D. Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: um estudo com docentes universitários. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 34, 2018.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

EISENBERGER, R.; HUNGTINGTON, R.; HUTCHISON, S. e SOWA. D. Suporte organizacional percebido. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção do suporte organizacional considerando a perspectiva dos empregados do setor bancário. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 214-244, jun. 2012.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. 2018. xiii, 184 f., il. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jun. 2003.

GIFFHORN, E. **Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores**. 2011. 410 f. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.4, p. 468-49, 1960.

HAIR JR., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HOFFMANN, R. **Análise de regressão: uma introdução à econometria** [recurso eletrônico] / 5. ed. Piracicaba: O Autor, 2016. 393 p. ISBN: 978-85-921057-0-9. Disponível em: <<http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/73/64/310-1>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2020.

- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566- 585, jul./ago. 2012.
- KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p.1854-1884, 2017.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho de Funcionários Públicos Municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.
- LIZOTE, S. A.; ALVES, C. S. R.; CAVALHEIRO, C. C. Perceived organizational factor, internal marketing and organizational commitment in University Teachers. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 88-107, 2019.
- LUCHAK, A.; GELLATLY, I. Uma comparação das relações lineares e não lineares entre comprometimento organizacional e resultados do trabalho. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v. 92, p. 786-793, 2007.
- LYNCH, Patrick D; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen. Suporte organizacional percebido: desempenho inferior versus desempenho superior por funcionários cautelosos. **Journal of Applied Psychology**. v. 84, n 4, p. 467-483, ago. 1999.
- LOBBURI, P. The influence of organizational and social support on turnover intention in collectivist contexts. **Journal of Applied Business Research**, v. 28, n. 1, p. 93-104, 2012
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 166f. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.
- MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 768-789, dez. 2016.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn 2001.
- MEYER, P. M.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 283-294, 2010.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**. Uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MULLINS, L. **Gerenciamento e comportamento organizacional**. 8 ed. Boston: Irwin, 2007.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C.; SALLES, D. M. R. Commitment: A Study of Public and Outsourced Servers Organizational of a Brazilian Public University. **Reuna**, v. 23, n. 2, p. 60-76, 2018.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

OSTROFF, C.; ATWATER, L.E.; FEINBERG, B.J. Understanding self-other agreement: a look at rater characteristics, context and outcomes. **Personnel Psychology**, v.57, p.333-375, 2004.

PALUDO, A.V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAPPAS, T. K. **A Multi-Method Approach Involving the Role of Social Support on Diverse Workforce Adjustment: The Case of Organizational Commitment**. 2007. 112f. Dissertation (Doctor of Philosophy in Psychology). Illinois Institute of Technology. Chicago, 2007.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Rev. adm. Contemp.** Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, dez. 2010.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 3. Lisboa: Sílabo, 2003.

PINHO, A. P. M.; BASTOS., A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, dez. 2015.

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JR., F. A. Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In. K. Puente-Palacios & A. Peixoto. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho** – Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível**. 2019. 215 f., il. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

RODRIGUES, M.S; COHEN, S. **Social support**. In: H. S. Friedman, Encyclopedia of Mental Health. San Diego: Academic Press, v.3, p. 535-544, 1998.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

REGO, A. Comprometimento organizacional e absolvição psicológica: afinal, altas dimensões? **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, dez. 2003.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, dez. 2011.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília**, v. 24, n. 2, p. 201-209, jan./mar. 2008.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

VASCONCELOS, M. B. T. **Comprometimento organizacional em uma IES pública: análise do suporte organizacional como antecedente e da cidadania organizacional como consequente**. 2017. 164 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2017.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cad. EBAP.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 268-283, jun. 2020.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para

Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4-28, set./dez., 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, C. J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TAEs

Caro (a) Servidor (a) Público,

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: Suporte Organizacional, Comprometimento e Desempenho na Perspectiva de Servidores Técnicos-Administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A pesquisa tem por objetivo principal, buscar compreender a relação entre os vínculos do suporte organizacional o comprometimento e o desempenho no trabalho na perspectiva dos servidores técnicos-administrativos em educação.

Sua participação é de extrema relevância e não levará mais que 05 minutos.

Os resultados do trabalho serão globais, sendo respeitando o anonimato.

Contamos com a sua valorosa participação, aceitando e respondendo a este questionário.

1. Perfil Sociodemográfico:

1.1 Há quanto tempo trabalha na Organização?

- Até 01 ano
- De 01 a 03 anos
- De 03 a 05 anos
- Mais de cinco anos.

1.2 Nível do cargo que ocupa?

- médio superior

1.3 Escolaridade?

- Nível médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado

1.4 Você se considera?

- Feminino Masculino Prefiro não responder.

1.5 Possui Cargo de Chefia?

() Sim () Não

2. Escala de Percepção de Suporte Organizacional - EPSO

Para responder o questionário, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua percepção sobre a situação no ambiente de trabalho e escreva o número correspondente:

Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades
Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.
Está organização procura sanar as dificuldades encontradas pelos funcionários para o desempenho eficaz de suas atividades
Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.
Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.
Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.
Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.
Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico.
Está organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho
Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.
Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.
A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis
Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.
Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.
A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.
Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.
Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente
Nesta organização, os ambientes de trabalhos são adequados ao desempenho eficaz das atividades
Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.

Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho
Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.
A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.
A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas relativas a ele
Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo)
Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidade de ascensão profissional
Na organização em que trabalho, os valores pagos aos funcionários a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.
Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.
As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.

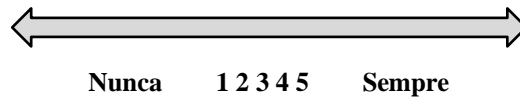
3. Escala de Comprometimento Organizacional - ECO

Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente
1	2	3	4	5

Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)
Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R)
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
Esta empresa merece a minha lealdade
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

4. Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT

A seguir, apresenta-se as afirmações sobre a relação com a organização. Escolha a opção que mais se adapta a sua opinião. Escolha apenas uma resposta para cada afirmativa, de acordo com a escala.



A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.
Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.
Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.
Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.
Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.
Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.
Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.
Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.
Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.
Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.