

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

PAULA DE FARIA POLCHEIRA LEAL

**RELAÇÕES CORRELACIONAIS ENTRE PERCEPÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS SERVIDORES DO
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**

Brasília-DF

2014

PAULA DE FARIA POLCHEIRA LEAL

**RELAÇÕES CORRELACIONAIS ENTRE PERCEPÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS SERVIDORES DO
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**

Monografia apresentada à Coordenação-Geral de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

Professor Orientador: Ricardo Corrêa Gomes.

Brasília-DF

2014

Leal, Paula de Faria Polcheira Leal.

Relações Correlacionais entre Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Afetivo dos Servidores do Ministério do Trabalho e Emprego / Paula de Faria Polcheira Leal.

- Brasília : 2014.

76 f.; 29 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes.

Monografia (Especialização) – Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

1. Percepção de Suporte Organizacional. 2. Comprometimento Afetivo. 3. Comprometimento Organizacional.

I. Leal, Paula. II. Escola Nacional de Administração Pública. III.

Título.

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

**RELAÇÕES CORRELACIONAIS ENTRE PERCEPÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS SERVIDORES DO
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Escola Nacional de Administração Pública, da aluna:

Paula de Faria Polcheira Leal

Dr. Ricardo Corrêa Gomes
Professor Orientador

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Examinador

Brasília, novembro de 2014

RESUMO

Na atual conjuntura brasileira, tema frequente tem sido a discrepância entre os serviços públicos prestados e a percepção da sociedade quanto à qualidade desses serviços. As representações sindicais apontam a falta de pessoal e a desestruturação das carreiras para tal realidade. Dentro disso, a gestão estratégica de pessoas tem despontado como área apta a atuar na melhoria dos serviços públicos, a partir da administração dos recursos humanos. Nessa área, estudos científicos têm demonstrado a relação da percepção de suporte organizacional com os resultados organizacionais. Dentre eles, pode-se citar o comprometimento afetivo dos trabalhadores da organização. Desta forma, o presente estudo optou por identificar as possíveis relações empíricas entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo dos servidores de um órgão da Administração Pública Federal. Tratou-se de pesquisa explicativa, de âmbito quantitativo, pautada no estudo de caso de uma organização da Administração Pública Federal. Foi disponibilizado aos servidores do órgão um questionário online que englobava duas escalas validadas para o estudo das variáveis estudadas. Após, foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais para a análise dos dados. Os resultados apontaram a existência de relação de causalidade entre a variável independente (percepção de suporte organizacional) e a variável dependente (comprometimento afetivo). Também foram constatados, na organização estudada, baixos índices da percepção de suporte organizacional e do comprometimento afetivo, mas sem importantes diferenças dentre as variáveis populacionais.

Palavras-chave: Percepção de Suporte Organizacional. Comprometimento Afetivo. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

In the current Brazilian scenario, the discrepancy between provided public services and society's perception of the quality of these services have been widely discussed. Labor unions relate the lack of staff and the collapse of careers to such situation. Therefore, the strategic personnel management has emerged as apt to act on improving public services, taking as basis the human resource management. In this area, scientific studies have demonstrated the relation of perceived organizational support to organizational outcomes. Among them, staffs' affective commitment is worthy of mention. Thus, this study chose to identify possible empirical relationships between perceived organizational support and affective commitment of civil servants of an agency of the Federal Public Administration. A quantitative explanatory research was applied, based on the case study of an organization of the Federal Public Administration. An online survey was made available to the agency civil servants, which included two validated scales for the study of variables. Next, in order to analyze the data, descriptive and inferential statistical analysis were performed. The results indicated the existence of a causal link between the independent variable (perceived organizational support) and the dependent variable (affective commitment). In the organization studies, low levels of perceived organizational support and affective commitment were noticed, but no significant differences among the population variables were found.

Key words: Perceived organizational support. Affective commitment. Organizational commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Tipificação Metodológica | 29 |
| Quadro 2 -- Estratégia | 32 |
| Organograma 1 | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Caracterização da Amostra..... | 40 |
| Tabela 2 - Distribuição Geográfica da Amostra..... | 41 |
| Tabela 3 – Dados Descritivos da POS - Subescala Gestão do Desempenho..... | 46 |
| Tabela 4 - Dados Descritivos da POS - Subescala Carga de Trabalho | 48 |
| Tabela 5 – Dados Descritivos da POS – Suporte Material | 49 |
| Tabela 6 – Dados Descritivos da POS – Práticas de Ascensão, Promoção e Salários | 50 |
| Tabela 7 – Dados Descritivos do Comprometimento Afetivo | 51 |
| Tabela 8 – Médias por variáveis funcionais e pessoais..... | 52 |
| Tabela 9 – Correlações entre as Variáveis..... | 59 |
| Tabela 10 – Coeficiente de Determinação | 59 |
| Tabela 11 – Regressão Linear | 60 |

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|---|
| AFT | Auditoria-Fiscal do Trabalho |
| AGU | Advocacia-Geral da União |
| APO | Analista de Planejamento e Orçamento |
| ATI | Analista de Tecnologia da Informação |
| ATPS | Analista Técnico de Políticas Sociais |
| ECOA | Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo |
| EPPGG | Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental |
| CBT | Confederação Brasileira do Trabalho |
| CGRH | Coordenação-Geral de Recursos Humanos |
| CPST | Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho |
| MTE | Ministério do Trabalho e Emprego |
| NA | Não se aplica |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| PNDP | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal |
| POS | Percepção de Suporte Organizacional |
| PST | Previdência, Saúde e Trabalho (carreira) |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TSO | Teoria de Suporte Organizacional |
| SPOA | Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração |

SUMÁRIO

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 | Objetivos | 13 |
| 1.1.1 | Geral..... | 13 |
| 1.1.2 | Específicos..... | 14 |
| 1.2 | Justificativas..... | 14 |
| 1.2.1 | Acadêmica | 14 |
| 1.2.2 | Institucional/ Organizacional | 14 |
| 1.2.3 | Social..... | 15 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 | Teoria de Suporte Organizacional | 16 |
| 2.1.2 | Teoria da Troca e da Reciprocidade..... | 17 |
| 2.1.3 | Teoria da Personificação da Organização | 18 |
| 2.1.4 | Antecedentes e Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional | 18 |
| 2.2 | Comprometimento Organizacional | 20 |
| 2.2.1 | Modelo de Comprometimento Organizacional | 20 |
| 2.2.2 | Bases Sociológicas, Antropológicas e Psicológicas do Comprometimento Organizacional..... | 23 |
| 2.2.3 | Antecedentes e Consequentes do Comprometimento | 24 |
| 2.3 | Relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional..... | 25 |
| 2.4 | Referências Empíricas..... | 26 |
| 3 | MÉTODO | 28 |
| 3.1 | Caracterização da pesquisa..... | 28 |
| 3.2 | Organização..... | 29 |
| 3.2.1 | Caracterização da Organização..... | 29 |
| 3.2.2 | História..... | 30 |
| 3.2.3 | Planejamento Estratégico | 31 |
| 3.2.4 | Gestão de Pessoas | 32 |
| 3.2.4.1 | Política de qualidade de vida no trabalho | 34 |
| 3.2.4.2 | Pesquisa de clima organizacional..... | 35 |
| 3.2.4.3 | Política de gestão de pessoas | 37 |
| 3.3 | Amostragem..... | 38 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.4 | Coleta de dados | 41 |
| 3.4.1 | Instrumentos | 42 |
| 3.4.1.1 | Escala de Percepção de Suporte Organizacional..... | 42 |
| 3.4.1.2 | Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO)A) | 43 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 46 |
| 4.1 | Resultados Descritivos | 46 |
| 4.2 | Análises Inferenciais | 58 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 61 |
| | REFERÊNCIAS..... | 64 |
| | ANEXO – Questionário Aplicado | 68 |

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se, na sociedade, o entendimento de que os serviços públicos no Brasil não atendem às expectativas da população atendida, especialmente na agilidade em que esses serviços são prestados. As organizações sindicais de servidores públicos defendem que é necessária a realização de concursos públicos, a recomposição salarial dos quadros de pessoal e a reestruturação das carreiras. É frequente a alegação de que faltam servidores públicos para atenderem a crescente população brasileira. No caso da instituição objeto do presente estudo, tem sido verificada a falta de estrutura de pessoal para a continuidade dos serviços prestados, devido à alta rotatividade. De acordo com o relatório de gestão referente ao ano de 2012, o índice de rotatividade da carreira administrativa foi no montante de 88,40%. Tal quadro traz dificuldades importantes na continuidade das políticas públicas prestadas, em especial nas áreas finalísticas, onde capacitação continuada e experiência profissional no órgão são necessárias.

Neste contexto, um caminho para estabelecer estratégias para a eficiência do setor público é a gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica de pessoas tem sido considerada um aspecto fundamental para o sucesso das organizações, visto ser instrumento indispensável para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Para Schickmann (2010), a gestão estratégica de pessoas se preocupa com o perfil e o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado. Em uma perspectiva história da gestão estratégica de pessoas, cabe destacar a perspectiva apresentada pela “*Harvard Business School*” na década de 80, que apontou para a necessidade do modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização (FISCHER, 1998). Em revisão de literatura, Bosquetti (2009), por sua vez, cita que, no final da década de 80, Storey já havia observado a elasticidade com que a expressão gestão estratégica de recursos humanos era utilizada, tanto na literatura como na prática organizacional.

A expressão poderia ser vista sob duas versões, uma hard e uma soft. A primeira seria caracterizada por uma abordagem quantitativa, focada na administração racional dos recursos humanos, a fim de alcançar a estratégia do negócio.

A versão soft, por sua vez, estaria voltada aos aspectos da cultura organizacional, comunicação, motivação e liderança, com a finalidade de alcançar um alto comprometimento da força de trabalho da organização.

Já nos anos 90, o foco na gestão de pessoas surgiu no setor privado, com destaque para o modelo japonês de gestão, especialmente na indústria automotiva (Bosquetti, 2009).

No setor público brasileiro, porém, percebe-se que ainda se encontra em desenvolvimento a gestão estratégica de pessoas, e seus demais componentes, como a gestão por competências e a gestão por desempenho, as quais melhor se enquadram na perspectiva hard. Exemplo desses esforços é a publicação do Decreto nº 5.707, de 2006 e do Decreto nº 7.133, de 2010, que lançam, respectivamente, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e a Gestão por Desempenho na Administração Pública Federal.

Conforme relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), mudanças sucessivas no foco das políticas públicas de emprego e suas reformas, ao longo do tempo, resultaram em mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral estratégica e sucessivas políticas descontinuadas em relação ao número de pessoal e remunerações. A OCDE concluiu, ainda, que a prioridade para o Brasil é definir uma estratégia de gestão de recursos humanos baseada numa visão sólida de longo prazo integrada nos esforços globais de reforma da gestão pública.

Já para a gestão de pessoas no setor público focada em uma perspectiva soft, não foi definido sequer qualquer marco legal, daí a maior carência de ações nesse sentido, apesar de sua importância. Neste aspecto, inclui-se o comportamento organizacional, o qual pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações (BERGUE, 2010). Dentro disso, é relevante a discussão acerca da percepção do suporte organizacional pelos trabalhadores, definida como crenças gerais a respeito da extensão na qual a organização valoriza suas contribuições e se importa com o seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Batista (2010) cita literatura que aponta a existência de diversos resultados organizacionais advindos de uma percepção de suporte favorável no ambiente de trabalho: comprometimento afetivo; diminuição da intenção de sair da organização;

sentimento de obrigação por parte do funcionário de cuidar da organização na qual trabalha (comportamento de cidadania organizacional); melhor desempenho, menor necessidade de ser supervisionado, criatividade e inovação. Daí surge a necessidade de compreender cada organização em sua particularidade, a fim de que a política de gestão de pessoas almejada em toda a esfera federal possa se concretizar com êxito, atingindo o propósito esperado que, para todas, será a excelência na prestação dos serviços públicos. Ademais, é necessário que as organizações e instituições possuam condições políticas e estruturais para isso. Assim, a compreensão da percepção de suporte organizacional desses servidores, e a elevação de seus resultados, poderá impactar positivamente na manutenção desses servidores no quadro funcional do órgão.

Em complementação à percepção de suporte organizacional, é proveitoso que se avalie junto aos servidores o grau de comprometimento afetivo com a organização e se há correlação com a percepção de suporte organizacional, visto que aquele também possui influência no desempenho dos indivíduos.

Diante de tal situação, o presente estudo pretende identificar a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, bem como suas correlações empíricas, a fim de subsidiar medidas a serem tomadas que possam manter os servidores no órgão e potencializar seu desempenho.

A hipótese de pesquisa é de que há correlação entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo dos servidores, sendo que o comprometimento afetivo pode ser explicado a partir da percepção de suporte organizacional. Acredita-se, ainda, que não haverá diferenças significativas nestes resultados, a depender dos dados funcionais e pessoais da amostra.

Trata-se de pesquisa explicativa, de âmbito quantitativo, pautada no estudo de caso de uma organização da Administração Pública Federal.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Identificar o impacto da percepção de suporte organizacional no comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.

1.1.2 Específicos

- Descrever a percepção de suporte organizacional dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, considerando suas características funcionais e pessoais.

- Identificar o grau de comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, considerando suas características funcionais e pessoais.

- Verificar a existência de impacto da percepção de suporte organizacional no comprometimento afetivo dos servidores.

1.2 Justificativas

1.2.1 Acadêmica

Esta pesquisa poderá contribuir para os estudos de percepção de suporte organizacional e de comprometimento afetivo em uma parcela da população brasileira que é a de servidores públicos federais. A elaboração de pesquisa na área agrega à literatura existente sobre o assunto, que ainda é escassa, especialmente no que se refere às correlações entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo, a fim de se verificar se a Teoria de Percepção de Suporte Organizacional pode ser aplicada à realidade brasileira.

1.2.2 Institucional/ Organizacional

A organização estudada se beneficiará do presente estudo, ao obter dois diagnósticos acerca de seus servidores: um de percepção de suporte organizacional e outro de comprometimento afetivo. A partir desses diagnósticos, o Ministério do Trabalho e Emprego poderá realizar ações voltadas para a melhoria dos resultados encontrados, o que poderá impactar positivamente nos resultados organizacionais.

Saliente-se que a presente pesquisa está alinhada com os objetivos do órgão, que vem aprimorando constantemente a política de pessoal, podendo-se destacar recentemente a realização de pesquisa de clima organizacional, a publicação da portaria de política de pessoal do órgão e da portaria de qualidade de vida no trabalho. Destaque-se que o comprometimento é um dos valores organizacionais do MTE, registrado em seu atual planejamento estratégico.

1.2.3 Social

A presente pesquisa, ao prover dados que poderão subsidiar ações do Ministério do Trabalho e Emprego voltadas à melhoria de seu desempenho, promoverá ganhos à sociedade em geral, e em especial aos usuários dos serviços do órgão, que se beneficiarão da melhoria da eficiência e da eficácia organizacionais, caso as ações propostas venham a ser efetivadas em conjunto com outras que se façam necessárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Suporte Organizacional

Pode-se dizer que a percepção de suporte organizacional é a medida na qual o trabalhador percebe que a organização em que trabalha se importa com ele, com seu bem estar. Essa percepção, por sua vez, influenciará na forma como o trabalhador se comportará na organização. Assim, trata-se de elemento que afeta diretamente os interesses da organização. Esse entendimento se baseia na Teoria de Suporte Organizacional.

A Teoria de Suporte Organizacional (TSO) sustenta que a formação da percepção de suporte organizacional é encorajada pela tendência dos empregados de destacar as características humanas da organização (EISENBERGER *et al.*, 1986 *apud* RHOADES e EISENBERGER, 2002). A partir dessa personificação, os empregados veriam tratamento favorável ou desfavorável recebido da organização como um indicador da extensão na qual ela valoriza suas contribuições e se importa com o seu bem-estar. A mesma teoria sustenta que a percepção de suporte organizacional produz uma sensação de obrigação generalizada de ajudar a organização a atingir seus objetivos, um comprometimento afetivo com a organização, e uma expectativa crescente de que um desempenho superior será observado e recompensado (EISENBERGER *et al.*, 1986 *apud* ASELAJE e EISENBERGER, 2003).

Portanto, a ideia geral da teoria se baseia na reciprocidade, ou seja, o trabalhador apresentará um desempenho desejável na medida em que a organização o trate bem. Ou ainda, que não se sentirá impelido a contribuir com a organização, se entender que ela não se importa com ele.

Eisenberger *et al.* (1986), definem que a percepção de suporte organizacional é caracterizada pelas crenças globais que os empregados desenvolvem, envolvendo a extensão na qual a organização valoriza suas contribuições e se importa com seu bem-estar. A percepção de suporte organizacional dependeria dos mesmos processos atributivos que as pessoas usam geralmente para inferir o comprometimento dos outros em relações sociais. Esta teoria pode ser melhor

explicada a partir da compreensão da teoria da troca e da reciprocidade e a teoria da personificação da organização, sobre as quais se discorre a seguir.

2.1.2 Teoria da Troca e da Reciprocidade

Eisenberger *et al.* (1986) utilizaram as teorias de troca social para propor que os empregados desenvolvem com a organização uma relação marcada por expectativas de reciprocidade, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. Desta maneira, fica o trabalhador obrigado a apresentar um bom desempenho e comprometer-se com a organização que, por seu turno, possui obrigações legais, financeiras e morais com seus membros (OLIVEIRA-CASTRO; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Na mesma linha, Blau (1964, p. 94 *apud* SIQUEIRA, 2005, p. 84) considera que as trocas entre duas partes podem assumir uma dimensão econômica ou social, sendo que a dimensão econômica é realizada com base em um contrato em que se estipula exatamente o que será trocado entre as partes, enquanto que dimensão social envolve oferta de “favores que criam futuras obrigações não especificadas”, estando pautada na confiança mútua, gerando, entre os envolvidos, “sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança”.

Desta maneira, pode-se compreender que, apenas o pagamento da remuneração para o trabalhador, não é o único elemento necessário para que esse trabalhador efetivamente trabalhe. De fato, devem ser considerados outros aspectos essenciais ao bom desempenho, a fim de otimizar os resultados organizacionais.

Em relação à Teoria da Reciprocidade, Gouldner (1960 *apud* Siqueira, 2005, p. 84) defende “serem as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido”. Baseada na regra da reciprocidade, a percepção de suporte organizacional (POS) extrairia dos empregados o senso de obrigação de cuidar do bem-estar da organização e ajudá-la a atingir seus objetivos (EISENBERGER *et al.*, 2001). Assim, a percepção de suporte organizacional está diretamente relacionada às expectativas de reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização (ANDRADE *et al.* 2013).

2.1.3 Teoria da Personificação da Organização

É importante considerar o que propõe a Teoria da Personificação da Organização, a partir da qual o trabalhador atribui à própria organização características de seus membros. Assim, se o chefe de um determinado trabalhador se comporta de maneira autoritária, o trabalhador atribui essa atitude à própria organização. Essa noção é interessante, pois permite que as organizações percebam que os trabalhadores agem conforme percebem a organização em que trabalham, e isto não advém dos aspectos formais da organização (como regramentos), e sim da forma como ele é tratado no ambiente de trabalho, principalmente por seus superiores.

De acordo com a teoria de suporte organizacional, o desenvolvimento da PSO é estimulado pela inclinação dos trabalhadores de conferir à corporação características humanas (EISENBERGER *et al*, 1986 *apud* ANDRADE *et al.*, 2013).

Os teóricos afirmam que “essas atribuições de características antropomórficas à organização seriam consequências do comportamento dos trabalhadores ao perceber as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização” (EISENBERGER *et al*, 1986 *apud* ANDRADE *et al.*, 2013, p. 27).

Já Tamayo e Trócolli (2002 *apud* ESTIVALETE e ANDRADE, 2012, p. 221) salientam que “a organização atua por meio do comportamento individual de membros-chave, ocupantes de posições de gerência ou de liderança, e não como uma entidade abstrata”.

2.1.4 Antecedentes e Consequentes da Percepção de Suporte Organizacional

Considerando os aspectos apresentados, é relevante a compreensão dos fatores que antecedem e sucedem a percepção de suporte organizacional.

Uma meta-análise de Rhoades e Eisenberger (2002) sugere que os três maiores antecedentes da experiência profissional para a Percepção de Suporte Organizacional (POS) são:

- as recompensas da organização e as condições de trabalho;
- o apoio recebido dos supervisores;
- a justiça de procedimento.

Assim, as perdas e ganhos no ambiente de trabalho, e também o tratamento recebido da autoridade superior, são fatores que antecedem a percepção de suporte organizacional.

Sobre os aspectos consequentes à percepção do suporte organizacional, Oliveira (2006) destaca:

- o comprometimento organizacional, que se refere ao forte senso de pertencimento para com a organização;
- a relação afetiva com o trabalho, que inclui a satisfação no trabalho e o envolvimento afetivo; o envolvimento com o trabalho, que, por sua vez, se refere à identificação com o interesse na melhoria de um trabalho específico;
- o desempenho, que são as ações dos empregados relativas à proteção da organização contra riscos, as sugestões e o uso de seu reconhecimento em prol da organização;
- o estresse, em referência ao qual a percepção do suporte organizacional pode contribuir para a redução de reações psicológicas e psicossomáticas advindas de estressores, viabilizando suporte emocional e material para as demandas do trabalho;
- o desejo de permanência, que é a relação entre a percepção do suporte organizacional e o desejo de permanecer na organização; e por fim,
- o desejo de não permanência, que ao contrário do anterior, é a relação entre a percepção do suporte organizacional percebido e a intenção de sair da organização.

Em relação aos consequentes, é possível observar que são diversos comportamentos por parte do trabalhador, de significativo interesse para a organização, seja porque afetam o ambiente de trabalho, seja porque implicam na no desempenho individual, o qual, por sua vez, pode impactar nos resultados organizacionais.

Realmente, a literatura especializada em comportamento organizacional tem considerado o conceito de suporte organizacional muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento e da cidadania organizacionais e da rotatividade (Borges-Andrade e Pilati, 2001).

Em outro aspecto, pesquisa de Tamayo e Tróccoli (2002) aponta que a relação entre a exaustão emocional e o suporte fornecido pela organização tem sido

tratada em alguns estudos sobre *burnout*. Em estudo realizado, os autores discutem que variáveis de suporte organizacional que envolvem processos de gestão e gerenciamento da chefia podem diminuir a exaustão emocional. Para isso, esses processos devem ser executados de forma participativa e colaboradora, preocupando-se em incentivar e valorizar o trabalho dos subordinados. A exaustão emocional também poderia ser reduzida melhorando o suporte social no trabalho por parte de colegas e supervisores e regulando o processo de trabalho da organização por meio de políticas claras de divulgação de informação, atualização e planejamento.

A pesquisa demonstra, mais uma vez, o quanto aspectos da percepção de suporte organizacional e, dentro dela, o comportamento gerencial, são relevantes no comportamento do trabalhador, inclusive fatores que podem influenciar em seu adoecimento. No setor público, em que o adoecimento não ameaça o vínculo com a organização, este fator se torna ainda mais importante, já que no setor privado é provável que os trabalhadores, ainda que exauridos, continuem trabalhando, para não correrem o risco de serem demitidos.

Já estudo de 2010, de Paschoal, Torres e Porto, indicou que o suporte organizacional e o suporte social têm impacto direto no bem-estar. A dimensão gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho. Por sua vez, a dimensão carga no trabalho foi o principal preditor de afeto negativo no trabalho.

2.2 Comprometimento Organizacional

2.2.1 Modelo de Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional se refere a um sentimento do indivíduo em relação à organização que revela o quanto o trabalhador se sente envolvido com esta organização, apresentando níveis de dedicação que também são importantes para os resultados organizacionais. Por isso, a compreensão do comprometimento e os fatores a ele relacionados é essencial para a tomada de ações pela organização com vistas a favorecer o alcance dos objetivos desejados.

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 225 *apud* Medeiros e Enders, 1998, p. 70), utilizaram a definição elaborada por Porter e Smith (*apud* Mowday; Steers; Porter, 1979) para definir comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Bastos (1994b, p. 86 *apud* Medeiros e Enders, 1998, p. 69) identificou o comprometimento com um significado de “engajamento, agregamento e envolvimento”; [...] “um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”.

Vale ressaltar que houve um período de cerca de vinte anos em que não havia harmonia teórica acerca do constructo, marcado pela pluralidade conceitual. O problema ainda existe, especialmente quanto a sua multidimensionalidade, tendo a base afetiva como aquela que melhor o caracteriza (CARVALHO *et al.*, 2011). Exemplo disso é o que afirmou Bastos (1994, p. 21 *apud* Costa, 2005, p. 7): “redundância, ambiguidade, imprecisão, pulverização de conceitos são o quadro característico”. Ainda assim, devido à sua predominância nos artigos científicos, priorizou-se o entendimento do comprometimento em um aspecto multidimensional.

Em seu artigo de 1998, Medeiros e Enders apontam que os professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997) adotam modelo em que abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa. A fim de conferir maior esclarecimento acerca dessas bases, cabe citar a seguinte postulação:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (Allen e Meyer, 1990, p. 3 *apud* Costa, 2005, p. 23).

Neste sentido, apresenta-se a seguir a definição teórica destes três enfoques.

Enfoque Normativo

Essa abordagem apresenta o comprometimento como “um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por pressões normativas” (BANDEIRA *et al.*, 2000, p. 136).

Enfoque Instrumental

Segundo este modelo, proposto por Becker (1960 *apud* Bandeira *et al.*, 2000), “o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização” (BANDEIRA *et al.*, 2000, p. 136). Conforme Bastos (1994 *apud* Costa, 2005), esta dimensão também é chamada de calculativa, e é definida como a tendência do trabalhador de se manter engajado com a organização devido aos custos que poderia advir, caso ele viesse a deixá-la. Assim, o indivíduo faria uma avaliação cognitiva, na qual consideraria os custos e benefícios de manter-se ou não na organização.

Enfoque Afetivo-Atitudinal

Acerca do enfoque afetivo-atitudinal, sua premissa básica “revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982 *apud* BANDEIRA *et al.*, 2000, p. 135). Soma-se a ele “o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa” (BANDEIRA *et al.*, 2000, p.135). Esta dimensão do comprometimento estaria relacionada a três fatores relacionados entre si: uma grande crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; o desejo de fazer algo em favor da organização e um forte desejo de integrar a organização (MOWDAY *et al.*, 1979).

Siqueira e Gomide Júnior (2004 *apud* Costa, 2005, p. 9) afirmam o seguinte:

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

Para Kuabara e Sachuk (2010), o comprometimento afetivo vai além da lealdade, uma vez que o indivíduo busca dar algo de si para a organização. Ele se diferencia da satisfação por ter uma dimensão mais global, enquanto que a satisfação se relaciona mais com as tarefas próprias do trabalho (MOWDAY *et al.*, 1979 *apud* KUABARA e SACHUK, 2010). Dentro disso, o comprometimento afetivo, por se desenvolver de maneira mais lenta, ao longo do desenvolvimento da relação do indivíduo com a organização, tem se mostrado um constructo mais estável que a satisfação no trabalho, visto que esta última depende de situações específicas e

transitórias do ambiente de trabalho (MOWDAY *et al*, 1979 *apud* KUABARA e SACHUK, 2010) .

2.2.2 Bases Sociológicas, Antropológicas e Psicológicas do Comprometimento Organizacional

Em artigo publicado em 2000, Menezes discorre acerca das raízes históricas do comprometimento organizacional e estabelece sua relação com as teorias sociológicas, antropológicas e psicológicas que abordam os processos de influência social que levam as pessoas a estabelecer vínculos de permanência com um determinado grupo.

Dentre elas, o autor cita a teoria da coesão relacional, de Lawler, no sentido de que, “a repetição, quer seja de comportamentos, da interação ou de trocas, tende a estimular e manter a coesão dos grupos sociais” (LAWLER e YOON, 1998 *apud* MENEZES, 2000, p. 203.). Nesse sentido, conclui que se poderia dizer que os “processos cognitivos e afetivos da teoria da coesão relacional estão centrados nas emoções, fomentadas pelas repetidas trocas sociais ligadas aos processos e interação social e ao compartilhamento de comportamentos e símbolos” (Menezes, 2000, p. 203).

Já os estudos de Apter (1964 *apud* Menezes 2000, p. 203) deram destaque aos “modos nos quais as ideologias unem as comunidades e fornecem um senso de identidade coletiva entre aqueles que compartilham as mesmas crenças”. O autor complementa que, assim como Apter (1964), Geertz (1964) “encara a ideologia como promotora da solidariedade social, criando um senso de comunidade que auxilia a manter a interação entre diferentes grupos” (MENEZES, 2000, p. 203).

Passando para as teorias psicológicas que se destinam ao estudo do *attachment*, Menezes (2000, p. 204) aponta que essas teorias “trazem a noção de influência social para explicar o processo de vinculação entre indivíduos e grupos, como envolvimento, lealdade e comprometimento organizacional”.

De acordo com Kelman, (2006 *apud* Menezes, 2000, p. 209) “os três processos clássicos de influência sugerem diferentes modos pelos quais as pessoas podem ser integradas em um sistema social, tal como uma organização, quer seja

pela aderência a regras, quer pelo envolvimento com seus papéis ou pelo compartilhamento com seus valores”.

Assim, é possível identificar que o comprometimento possui bases sociais, culturais e individuais, que não podem ser olvidadas, para sua correta compreensão. Essas bases falam do envolvimento, da identificação, das interações sociais, da coesão social e do compartilhamento de crenças e ideologias, todos processos existentes também no âmago das organizações.

2.2.3 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento

Acerca dos antecedentes do comprometimento, a literatura tem apontado variáveis pessoais e profissionais, tais como idade e tempo de serviço. Esses fatores podem contribuir para identificar se o comprometimento é intrínseco ao indivíduo, ou se depende ou se relaciona com outras variáveis.

Tamayo *et al.* (2001, p. 28) apontam que os antecedentes do comprometimento afetivo foram classificados por Mowday e cols., (1982) em “variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel”. Assim, não só características individuais se relacionam com o comprometimento, havendo a possibilidade de a organização administrar aspectos relacionados à tarefa e ao trabalho em geral, que podem vir a ser acompanhados por mudanças no comprometimento.

Mathieu e Zajac (1990 *apud* Tamayo *et al.*, 2001, p. 28) publicaram, acerca dos antecedentes do comprometimento, os seguintes achados:

No grupo das variáveis individuais encontram-se a idade e o tempo de empresa, sendo que, nos dois casos, medidas maiores associam-se com níveis mais elevados de comprometimento (GLISSON & DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988). O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de locus de controle externo (LUTHANS, BAACK & TAYLOR, 1987; MOTTAZ, 1988).

[...]

Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia acordado aos empregados. São também correlacionadas positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (BATEMAN & STRASSER, 1984; FUKAMI & LARSON, 1984).

[...]

Recentemente, Arnold e Davey (1999), mediante de pesquisa longitudinal, observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004 *apud* Costa, 2005, p. 27), “empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho”.

Os consequentes do comprometimento são tratados por Somers (1995 *apud* Medeiros e Enders, 1998, p. 72), sendo eles: “a) intenção de permanecer na organização; b) turnover e c) absenteísmo, relacionando-os com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental”. Jaros *et al.* (1993 *apud* Medeiros e Enders, 1998, p. 72) “avaliaram os consequentes relacionados ao processo de deixar a organização: intenção de partir, intenção de buscar outro emprego e *turnover* com o comprometimento, relacionando-os com os três componentes do comprometimento”.

Assim, os consequentes do comprometimento beneficiam os ganhos organizacionais, seja pela diminuição de custos, relacionados ao absenteísmo e a rotatividade, por exemplo, seja pela melhoria do desempenho de seus colaboradores.

2.3 Relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional

O presente estudo pretende verificar possíveis relações entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo. Dentro disso, cabe apresentar uma breve descrição dos achados existentes neste tema, com o fito de identificar se os dados existentes podem ser corroborados no âmbito da organização pública objetivo da presente pesquisa.

Eisenberger *et al.* (1986) sugerem que, ao preencher as necessidades socioemocionais, a percepção de suporte organizacional aumentaria o comprometimento afetivo dos empregados junto à organização. A obrigação sentida, o comprometimento afetivo, e a expectativa de recompensa ao desempenho contribuiriam para comportamentos dos empregados que fossem benéficos para a organização.

Na pesquisa de Borges-Andrade e Pilati (2001) junto a empresas de diferentes imagens, ficou caracterizado que suporte organizacional é um melhor preditor de comprometimento afetivo do que de outras formas de comprometimento.

O melhor fator preditivo foi identificado como sendo a gestão do desempenho, quando comparada com os fatores sobrecarga de trabalho, recompensas e suporte material. Cabe destacar, contudo, que, segundo Oliveira-Castro *et al.* (1999, p. 32), “o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem intencionadas e não manipulativas”.

2.4 Referências Empíricas

Acerca das pesquisas recentes que abarcam a percepção de suporte organizacional e o comprometimento organizacional, predominam aquelas que buscam verificar relações entre um ou outro desses constructos com outros temas de estudo na área de comportamento organizacional.

Cruz *et al* (2012), ao estudar as relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional em empresas prestadoras de serviço, obtiveram resultados que apontaram que as práticas de diálogo e participação apresentavam maior nível de influência no comprometimento, seguidas de práticas de trabalho decente, com correlações significativas nas dimensões afetiva e normativa.

Magalhães (2012), em seu estudo das relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional, identificaram na população estudada que a associação ao tipo de comprometimento dependia do interesse do empregado, sendo que o interesse empreendedor foi associado a maior comprometimento afetivo, enquanto que os trabalhadores com interesses artísticos e investigativos tiveram o comprometimento instrumental mais elevado.

Sousa e Mendonça (2009) voltaram-se ao estudo do *burnout* em professores universitários com o objetivo de analisar o poder mediacional do comprometimento organizacional afetivo na relação entre as percepções de justiça distributiva, processual e interacional e o *burnout*. Como resultado, identificou-se que o poder mediacional do comprometimento foi confirmado quando analisada a relação entre percepção de justiça distributiva e exaustão.

Paschoal *et al.* (2010) verificaram o impacto direto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.

Bastos e Menezes (2010) ao pesquisar o desejo de permanecer na organização, que na literatura ora era um componente constituinte, ora era um conseqüente do comprometimento organizacional, encontraram que a variável que prediz mais fortemente permanência é a base afetiva; e concluíram que as intenções de permanência na organização não são constituintes do comprometimento organizacional.

Rodrigues *et al.* (2010), em estudo da existência de relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional em empresas juniores de Santa Maria, verificaram que os valores pessoais obediência e prestígio foram os únicos que apresentaram correlações significativas com todos os aspectos do comprometimento organizacional.

Fernandes e Ferreira (2009), ao estudar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização obtiveram os seguintes dados: o valor pessoal de conservação e os valores organizacionais de conservadorismo e hierarquia se mostraram preditores do comprometimento afetivo; o valor organizacional de autonomia predisse o comprometimento calculativo e os valores pessoais de conservação e autopromoção foram preditores do comprometimento normativo.

Assim, é possível constatar a escassez de estudos que relacionem o comprometimento organizacional à percepção de suporte organizacional, razão pela qual o presente estudo se destaca, ao buscar verificar a relação entre os construtos, mais especificamente o comprometimento organizacional afetivo e a percepção de suporte organizacional à luz do que afirma a Teoria de Suporte Organizacional.

Ademais, considera o presente estudo que as variáveis organizacionais são melhor administráveis do que as características individuais, daí porque se visou pesquisar fatores organizacionais relacionados ao comprometimento afetivo, e não valores individuais.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização da pesquisa

Pela natureza, a pesquisa é classificada como explicativa, a qual, segundo Vergara (2011), visa identificar fatores que contribuem para um determinado fenômeno. Assim, serão descritos resultados da percepção de suporte e do comprometimento dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, e verificada a existência de correlação e de relação de causalidade entre os construtos – comprometimento e percepção de suporte organizacional (gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários).

Quanto ao escopo, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, pois envolve a escolha de uma única instituição a ser analisada – o Ministério do Trabalho e Emprego. Estudos de caso são indicados quando a observação de um elemento de determinado conjunto ajuda a entender, contrapor, corroborar conhecimentos existentes ou mesmo criar conhecimentos novos em determinadas áreas. O recorte é transversal, por considerar apenas um momento de coleta de dados ou, conforme Freitas *et al.* (1999), pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

A abordagem é quantitativa, ou seja, examina variáveis que podem ser medidas tipicamente por instrumentos, de forma que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (Creswell, 2010). No caso da presente pesquisa foram utilizados dois instrumentos quantitativos: mensuração da percepção de suporte organizacional e do comprometimento afetivo.

Quanto ao ambiente, classifica-se como pesquisa de campo que, segundo Vergara (2011), é a investigação empírica realizada no local de ocorrência do fenômeno. A pesquisa se dará na instituição, onde as variáveis não são controladas.

Quanto ao método, é um levantamento, pois proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população (Creswell, 2010). Desta feita, a pesquisa se classifica como levantamento ou *survey*, pois visa obter respostas dos servidores, acerca de sua percepção de suporte organizacional e seu comprometimento afetivo.

Segue abaixo Quadro-Resumo da tipificação metodológica:

Quadro 1 – Tipificação Metodológica

| Grupo | Critério | Tipo Escolhido |
|--------------|--------------------------|-----------------------|
| Tipificação | Natureza | Explicativa |
| | Escopo | Caso |
| | Recorte | Transversal |
| | Abordagem | Quantitativa |
| | Ambiente | Campo |
| Método | Levantamento | |
| Amostragem | Não Probabilística | |
| Instrumento | Questionário | |
| Análise | Descritiva e Inferencial | |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Organização

3.2.1 Caracterização da Organização

A legislação de regência do Ministério do Trabalho e Emprego é o Decreto nº 5.063, de 2004, do qual se pode depreender que cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego formular, implementar, acompanhar e avaliar as políticas públicas de imigração, de fomento ao trabalho e emprego, qualificação profissional, proteção e benefícios ao trabalhador, bem como assegurar os direitos trabalhistas e as condições de segurança e saúde, por meio de sua fiscalização.

Suas atividades são desenvolvidas na sede, em Brasília, onde predominam a elaboração das políticas públicas, e também nas 27 Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, localizadas nas capitais do país. Existem ainda unidades menores do órgão, quais sejam, 114 Gerências Regionais do Trabalho e Emprego e 438 Agências Regionais, totalizando 579 unidades descentralizadas. Acentue-se que as Gerências e Agências são subordinadas administrativamente às Superintendências.

Atualmente, aproximadamente oito mil servidores se encontram em exercício no órgão, sendo dois mil na Administração Central. O órgão possui em seu quadro efetivo as seguintes carreiras:

1) os auditores-fiscais do trabalho, no montante de três mil servidores, que integram carreira de nível superior, voltada à fiscalização de estabelecimentos quanto ao cumprimento das normas trabalhistas;

2) os servidores da carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – CPST, dividida:

2.1) nos cargos de nível médio (agentes administrativos) no montante de quatro mil servidores, voltados para as atividades administrativas do órgão e

2.2) os servidores de nível superior, tais como administradores, economistas e contadores, na ordem de duzentos servidores, responsáveis por atividades afetas à área de formação (embora na prática esta separação nem sempre aconteça);

Há ainda um pequeno montante de servidores requisitados, comissionados e em exercício descentralizado, sendo que dentre esses últimos cabe mencionar os integrantes das carreiras transversais, tais como os especialistas em políticas públicas e gestão governamental (responsáveis por atividades de gestão governamental relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem assim de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal) e os analistas técnicos de políticas sociais (com a atribuição de executar atividades de assistência técnica em projetos e programas na área de emprego e renda).

A instituição se organiza em departamentos funcionais, mas sem acentuada hierarquização vertical. Porém, as decisões são centralizadas, havendo grande participação do Ministro de Estado nas políticas públicas. Além disso, diversos procedimentos se encontram formalizados, especialmente em normativos internos.

3.2.2 História

A história do Ministério do Trabalho e Emprego começou no ano de 1912, quando foi constituída a Confederação Brasileira do Trabalho - CBT , durante o quarto Congresso Operário Brasileiro.

Em 1930, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, por meio do Decreto nº 19.433, de 26 de novembro.

No ano de 1932, foram criadas as Inspetorias Regionais do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, por meio dos Decretos nºs 21.690 e 23.288, de 1º de agosto de 1932 e 26 de outubro de 1933, respectivamente, tendo se tornado em 1940 Delegacias Regionais do Trabalho, por meio do Decreto-Lei nº 2.168, de 6 de maio.

Em 1999 o Ministério passou a ser denominado Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Medida Provisória nº 1.799, de 1º de janeiro.

Em 2008, o Decreto nº 6.341, de 3 de janeiro alterou a nomenclatura das Delegacias Regionais do Trabalho para Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, das Subdelegacias do Trabalho para Gerências Regionais do Trabalho e Emprego e das Agências de Atendimento para Agências Regionais. As Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego passaram a ser competentes para a execução, supervisão e monitoramento de todas as ações relacionadas às políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego.

3.2.3 Planejamento Estratégico

Conforme a Portaria nº 300, de 13 de março de 2014, eis os principais aspectos do planejamento estratégico do Ministério do Trabalho e Emprego:

1. Missão: Promover trabalho, emprego e renda e garantir condições dignas ao trabalhador, por meio de políticas públicas participativas e sustentáveis, que visem contribuir para o bem estar individual e o desenvolvimento econômico e social do País.

2. Visão: Ser referência na excelência dos serviços prestados ao trabalhador e na sustentação do trabalho decente.

3. Valores: Ética; Criatividade; Proatividade; Transparência; e, Comprometimento.

4. Perspectivas, Direcionadores e Objetivos Estratégicos, conforme apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 2 - Estratégia

| Perspectivas | Direcionadores | Objetivos estratégicos |
|----------------------------------|--|--|
| Resultados | Fortalecimento do valor social do trabalho | Ampliar a inserção do trabalhador no mundo do trabalho Fomentar oportunidades de trabalho, emprego e renda Garantir o atendimento de qualidade Assegurar o direito ao trabalho decente |
| Processos Internos | Excelência dos serviços e inclusão produtiva | Aprimorar a concessão dos benefícios do Seguro-Desemprego e Abono Salarial ao trabalhador Fomentar atividades empreendedoras e a universalização do microcrédito produtivo orientado Aprimorar a intermediação de mão de obra e a qualificação social e profissional Fortalecer a economia solidária e suas diversas formas organizativas |
| | Eficácia na proteção do Trabalho | Fortalecer a democratização nas relações do trabalho Garantir os direitos de proteção ao trabalhador Promover ambiente de trabalho seguro e saudável Eliminar o trabalho análogo ao de escravo e o trabalho infantil |
| | Gestão participativa | Promover pesquisas e políticas públicas sustentáveis voltadas ao trabalho decente Fortalecer os mecanismos de participação e de controle social |
| | Inovação e qualidade da informação | Inovar os processos institucionais Aperfeiçoar os mecanismos de registros públicos de trabalho, emprego e renda |
| Aprendizado e crescimento | Valorização estratégica do capital humano | Desenvolver competências e otimizar o quadro de pessoal Promover a valorização e qualidade de vida das pessoas da instituição Desenvolver cultura orientada a resultados |
| | Otimização de recursos e de infraestrutura | Ampliar e modernizar a infraestrutura da rede de atendimento Prover soluções de tecnologia da informação integradas e seguras Fortalecer a comunicação institucional e segurança da informação Adequar a aplicação dos recursos às estratégias institucionais |

Fonte: Portaria MTE nº 300, de 2014

O MTE participa ainda com ações dentro dos seguintes Programas: Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária; Autonomia e Emancipação da Juventude; Promoção dos Direitos de Crianças e Adolescentes; Promoção dos Direitos de Pessoas com Deficiência; Promoção e Defesa dos Direitos Humanos e Resíduos Sólidos.

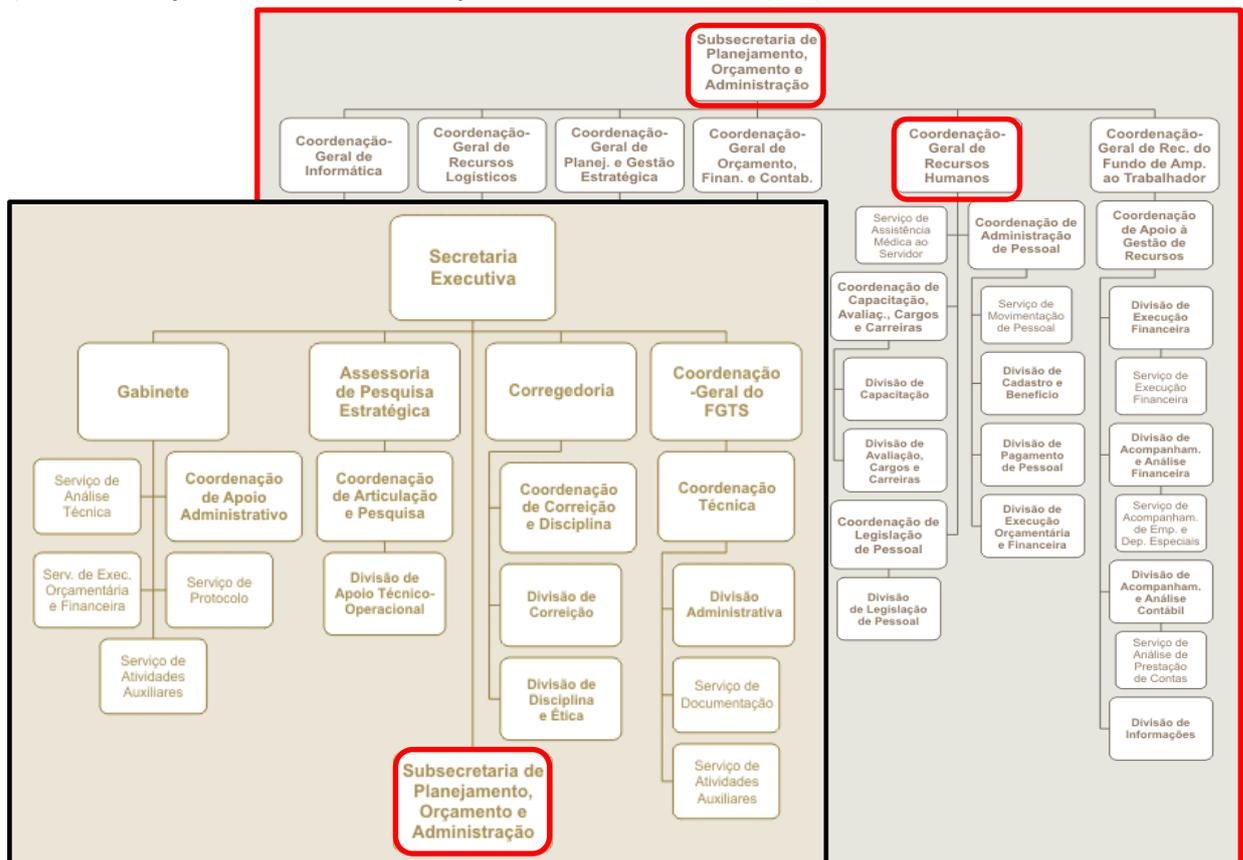
3.2.4 Gestão de Pessoas

O Ministério do Trabalho e Emprego possui cerca de oito mil servidores ativos, entre aqueles do quadro permanente de pessoal, aqueles investidos em

exercício de função de livre provimento e exoneração e aqueles cedidos ou requisitados. Os servidores atuam nas cerca de seiscentas unidades regionais, distribuídas nas 27 unidades da federação, em atividades relativas à geração de emprego e renda, a proteção à relação de trabalho e a promoção da democratização das relações de trabalho.

O sistema de gestão de pessoas se encontra inserido dentro da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH). A título de ilustração, apresenta-se a estrutura organizacional onde se insere a CGRH, ligada à SPOA, a qual está subordinada à Secretaria Executiva.

Organograma 1 -- Organogramas da Secretaria Executiva do MTE e da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do MTE com destaque para a CGRH



Fontes: <http://portal.mte.gov.br/institucional/organograma-da-secretaria-executiva.htm> e <http://portal.mte.gov.br/institucional/organograma-da-subsecretaria-de-planejamento-orcamento-e-administracao.htm>

Como é possível identificar, estrategicamente, a CGRH não se encontra diretamente ligada à alta direção do órgão, sendo subordinada à Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), que por sua vez é subordinada à Secretaria Executiva, esta sim ligada à alta direção. Não parece haver nenhum

motivo claro para tal posicionamento da área de gestão de pessoas na estrutura organizacional, mas supõe-se advir dos tempos em que o setor de pessoal se restringia a administrar rotinas da área de recursos humanos, quando não possuía nenhum papel estratégico.

Recentemente, o órgão vem avançando na implementação de políticas mais estruturadas de pessoal, nas quais se destacam, no ano de 2014, a política de qualidade de vida no trabalho, a pesquisa de clima organizacional e a publicação da política de gestão de pessoas. Por isso, o presente estudo está alinhado ao movimento da instituição no robustecimento de sua política de pessoal. Com vistas a enriquecer a compreensão dessas ações, cabe falar brevemente sobre cada uma delas:

3.2.4.1 Política de qualidade de vida no trabalho

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho – “Trabalho & Vida” - dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE foi instituída por meio da Portaria nº 771, de 29 de maio de 2014.

A Política "Trabalho & Vida" é coordenada pela CGRH e compõe-se de um sistema integrado e contínuo de ações que abrangem o campo social, psicológico e físico na perspectiva de estimular a conscientização e a adoção de práticas que valorizem a saúde nos espaços de trabalho, nas seguintes dimensões:

I - Promoção à Saúde: compreende as ações de promoção da saúde em caráter preventivo, voltadas para a atenção à saúde dos servidores nos aspectos físico e mental, bem como para a prevenção de doenças crônicas;

II - Responsabilidade Sócio Ambiental: envolve as ações dirigidas para o enriquecimento das relações socioprofissionais no ambiente de trabalho ou fora dele e para a valorização da imagem do MTE perante a sociedade, incluindo ações de sustentabilidade ambiental e de fortalecimento da acessibilidade às pessoas com deficiência; e

III - Incentivo à cultura, ao desporto e lazer, e combate ao estresse: compreendem ações voltadas para o estímulo às atividades artísticas, desportivas, recreativas e de consciência corporal, na busca do equilíbrio constante entre produtividade e bem-estar individual e coletivo.

A “Trabalho & Vida” visa alcançar os seguintes resultados:

- I - Promoção da saúde;
- II - prevenção de doenças e demais agravos à saúde;
- III - Redução do sedentarismo;
- IV - Ânimo motivacional e eficácia das ações no trabalho;
- V - Melhoria do ambiente organizacional e das relações sócio profissionais;
- VI - Garantia de acessibilidade plena às pessoas com deficiência;
- VII - Elevação da autoestima;
- VIII - Estabilidade emocional e resistência ao estresse;
- IX - Desenvolvimento pessoal e organizacional;
- X - Redução do absenteísmo;
- XI - Valorização do servidor; e
- XII - Exercício da cidadania na função pública.

3.2.4.2 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional foi realizada no período entre fevereiro e março de 2014 e teve seus resultados publicados no Boletim Administrativo nº 14-D, de 08 de julho de 2014.

A primeira pesquisa de Clima Organizacional do órgão, alcançando todos os servidores, surgiu como uma medida necessária para um diagnóstico pormenorizado sobre as percepções que os servidores tinham do ambiente de trabalho, subsidiando a tomada de decisão na implementação de outras ações, principalmente aquelas voltadas para a melhoria das condições de trabalho, que exigissem atuação efetiva da Administração do MTE.

Este processo sucedeu uma pesquisa realizada pelo Tribunal de Contas da União - TCU, em maio/2013, buscando identificar o nível do índice de governança de pessoal no âmbito da Administração Pública Federal, na qual foi questionada a realização, pelos órgãos públicos, de pesquisa de clima organizacional que pudesse identificar as condições de trabalho, liderança, ética, capacitação, de forma que os resultados pudessem ser utilizados para orientar eventuais mudanças.

A partir da análise do diagnóstico realizado pelo TCU, o MTE percebeu a necessidade de investir em ações que possibilitassem o aperfeiçoamento da governança e da gestão de pessoas, especialmente, na identificação pormenorizada da percepção dos servidores do MTE sobre o ambiente de trabalho.

O questionário de pesquisa foi estruturado em duas partes. A primeira visava à coleta de dados para a identificação do perfil dos respondentes, importante para refinar as análises dos resultados encontrados na aplicação dos questionários. A segunda etapa consistia na abordagem direta aos servidores, por meio de 102 questões, para as quais os servidores deveriam, de acordo com sua percepção pessoal utilizar escala para avaliar em que medida as respostas às questões apresentadas eram percebidas ou não na realidade vivenciada por cada um.

Do total do público alvo (7.935 servidores), 1.485 (19%) responderam o questionário. Do total de servidores efetivos participantes da pesquisa, 1.110 são da carreira administrativa, 300 são Auditores-Fiscais e 10 são Analistas Técnicos de Políticas Sociais.

Os resultados encontrados apontaram que, ao contrário do senso comum manifestado no dia-a-dia, a questão remuneratória não foi identificada como o maior ponto de insatisfação.

Evidenciou-se que dentre as questões que obtiveram as menores médias nacionais, a maioria poderia ser melhorada sob a ótica da gestão exclusiva do MTE, com objetivo de melhorar a satisfação dos servidores.

Os resultados revelam boa avaliação quando a questão aborda a conduta ou a execução do serviço pelo servidor.

Outro ponto relevante dizia respeito ao fato de que a maioria dos respondentes atribuiu como satisfatório o estilo de liderança das chefias, o processo de gestão de desempenho, e o relacionamento interpessoal.

Diante dos resultados encontrados e ressaltando o objetivo principal da pesquisa de clima organizacional, o MTE traçou o seguinte plano de providências:

- Estruturar propostas formais de ações para melhoria para os pontos, sob governabilidade do MTE, que obtiveram baixa avaliação geral, principalmente em relação aos eixos comuns de infraestrutura e comunicação;
- Autuar processos específicos para remessa a cada uma das 33 Unidades individualizadas nesta pesquisa, para conhecimento, por parte dos seus dirigentes, dos seus resultados, comparando com a média nacional, subsidiando a avaliação do conjunto de medidas que possa contribuir para melhoria do grau de satisfação em sua unidade.

- Realizar nova rodada da pesquisa, em 2015, e aferir o novo Grau de Satisfação, em consonância com o Planejamento Estratégico Institucional.
- Desenvolver ações educacionais a fim de promover maior conhecimento sobre o assunto em questão, de forma a estimular maior engajamento de gestores e equipes de trabalho nas ações voltadas para a melhoria da qualidade do clima organizacional do MTE.
- Apoiar as futuras pesquisas de clima organizacional na literatura correlata, visando aprimorar conceitos, métodos e instrumento de pesquisa.

3.2.4.3 Política de gestão de pessoas

A Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego foi instituída por meio da Portaria nº 1.131, de 23 de julho de 2014. A Portaria reafirma princípios e estabelece diretrizes gerais para a gestão de pessoal em exercício nas unidades administrativas do MTE, com foco em melhores resultados dos serviços prestados à sociedade.

Os princípios estabelecidos no diploma legal são:

- I - respeito mútuo e atenção integral aos servidores;
- II - comportamento ético;
- III - transparência e isonomia na condução da gestão;
- IV - diálogo efetivo na solução de conflitos;
- V - gestão participativa;
- VI - comprometimento com a boa execução das atividades;
- VII - valorização do servidor;
- VIII - promoção da saúde e do bem-estar no trabalho; e
- XI - construção e socialização do conhecimento.

Já as diretrizes a serem observadas são:

- I - utilização efetiva da Gestão de Desempenho como ferramenta de melhoria dos resultados individual e institucional;
- II - estímulo contínuo à capacitação profissional;
- III - colaboração e participação nas iniciativas dos programas de qualidade de vida no trabalho, assegurando condições para que os servidores possam exercer de forma saudável suas atividades;

IV - aplicação sistemática e periódica de feedback, como medida necessária ao bom acompanhamento do desempenho, ao reconhecimento profissional e à melhoria dos serviços prestados;

V - desenvolvimento de competências gerenciais, especialmente aquelas voltadas à gestão de pessoas, de forma continuada e alinhada às orientações estratégicas;

VI - priorização da segurança e da saúde ocupacional dos servidores, com foco na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais e promoção da saúde, atendendo os requisitos legais e regulamentares;

VII - gestão do clima organizacional, visando à melhoria contínua do nível de satisfação do quadro de pessoal e das relações interpessoais;

VIII - fomento ao espírito de equipe, à inovação tecnológica e à modernização dos sistemas de trabalho; e

IX - utilização racional de recursos materiais, com foco nas ações de sustentabilidade ambiental.

A Portaria define ainda as atribuições da CGRH, das chefias e dos servidores e delega competência ao Secretário Executivo para constituir instância colegiada, de caráter consultivo, objetivando o alinhamento das unidades administrativas para a boa governança de pessoal.

3.3 Amostragem

A amostragem é não-probabilística a qual, segundo Freitas *et al.* (1999) é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis. Tendo em vista que o instrumento seria disponibilizado aos servidores para preenchimento facultativo, e dado o baixo padrão de resposta apresentado em diversos estudos dessa natureza, optou-se pela amostragem não probabilística. Pretendeu-se aplicar o instrumento apenas junto aos servidores, e não junto a terceirizados os estagiários, visto que os primeiros possuem vínculo perene com o Ministério do Trabalho e Emprego e integram o quadro funcional do órgão, por isso acredita-se que a percepção de suporte organizacional desta população tenha maior relação com o órgão estudado. A amostra considerada foi a totalidade de servidores

do órgão (aproximadamente 8 mil), tendo em vista o maior potencial de aplicação institucional dos resultados alcançados, uma vez que:

- As políticas de pessoal do órgão são majoritariamente executadas pelo órgão central de recursos humanos, o qual realiza ações voltadas para a totalidade dos servidores, indistintamente;

- Não há uma cultura no órgão de que os dirigentes das unidades descentralizadas implementem autonomamente iniciativas na área de gestão de pessoas, de forma que o estudo de uma ou outra unidade regional não gerará ações institucionais decorrentes.

- As Secretarias, subordinadas diretamente ao Ministro de Estados, também não possuem políticas de pessoal próprias, de maneira que o estudo de uma ou outra Secretaria não seria suficiente para a adoção de medidas por parte da CGRH.

Assim, as ações de pessoal no MTE partem da percepção ou do conhecimento das necessidades e comportamentos de todo o seu quadro funcional. Por conseguinte, não faria sentido a restrição do estudo para uma parcela deste quadro.

Responderam voluntariamente à pesquisa 377 servidores, sendo que 333 concluíram todas as questões. O total de respondentes não chega a representar 5% de toda a população, dado o qual, presume-se, pode estar relacionado aos seguintes fatores:

- A pesquisa foi disponibilizada por meio de envio de e-mail institucional a todos os servidores, com o link para acesso aos questionários no site [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). Porém, muitos servidores não recebem o e-mail, pois suas caixas de correio estão sempre cheias.

- Outra parcela dos servidores não possui o hábito de ler os e-mails institucionais, apagando-os sem serem lidos.

- Diversas unidades regionais possuem problemas de rede, que impede o acesso à intranet e à internet, o que também prejudica a participação na pesquisa.

- Não há uma cultura dos servidores na participação de pesquisas, seja por considerarem que não possuem tempo para respondê-las, seja porque não acreditam que possam obter benefícios em virtude desta participação.

- O e-mail de divulgação da pesquisa informou que os resultados seriam utilizados na elaboração da presente monografia, sem prever nenhum compromisso institucional para com os servidores, que não vêm ganho na presente participação.

- A pesquisa era extensa, com cerca de 50 itens para serem avaliados, o que desanima a participação.

Ainda assim, considera-se que houve um excelente retorno dos participantes, que permitiu que fossem contemplados na pesquisa perfis os mais variados de servidores do MTE, distribuídos nas diversas unidades regionais, além da sede.

As Tabelas 1 e 2 mostram os dados funcionais e pessoais dos respondentes:

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

| Vínculo | Quantitativo | Porcentagem |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| Efetivo | 322 | 97% |
| Exercício Descentralizado | 5 | 2% |
| Requisitado | 6 | 2% |
| Cargo | | |
| AFT | 71 | 21% |
| AGU | 3 | 1% |
| APO | 3 | 1% |
| ATI | 6 | 2% |
| ATPS | 14 | 4% |
| EPPGG | 4 | 1% |
| PST | 74 | 22% |
| NA | 28 | 8% |
| OUTRO | 130 | 39% |
| Chefia | | |
| Possui cargo de chefia | 106 | 32% |
| Não possui cargo de chefia | 227 | 68% |
| Função remunerada | | |
| Possui função remunerada | 118 | 35% |
| Não possui função remunerada | 215 | 65% |
| Tempo de MTE | | |
| Menos de 3 anos | 29 | 9% |
| 3 a 5 anos | 86 | 26% |
| 5 a 10 anos | 67 | 20% |
| 10 a 20 anos | 65 | 20% |
| 20 a 30 anos | 54 | 16% |
| Mais de 30 anos | 32 | 10% |
| Tempo de Serviço Público | | |
| Menos de 3 anos | 15 | 5% |
| 3 a 5 anos | 64 | 19% |
| 5 a 10 anos | 62 | 19% |
| 10 a 20 anos | 59 | 18% |
| 20 a 30 anos | 76 | 23% |
| Mais de 30 anos | 57 | 17% |
| Faixa Etária | | |
| 18 a 30 anos | 38 | 11% |
| 31 a 40 anos | 95 | 29% |
| 41 a 50 anos | 97 | 29% |
| 51 a 60 anos | 92 | 28% |
| Mais de 60 anos | 11 | 3% |
| Gênero | | |
| Feminino | 190 | 57% |
| Masculino | 143 | 43% |

Fonte: Surveymonkey.com

Tabela 2 - Distribuição Geográfica da Amostra

| Unidade de Exercício | Quantitativo | Porcentagem | Unidade de Exercício | Quantitativo | Porcentagem |
|----------------------|--------------|-------------|----------------------|--------------|-------------|
| Sede | 52 | 15% | PA | 5 | 1% |
| AC | 1 | 0% | PB | 2 | 1% |
| AL | 6 | 2% | PE | 13 | 4% |
| AM | 5 | 1% | PI | 3 | 1% |
| AP | 3 | 1% | PR | 18 | 5% |
| BA | 12 | 3% | RJ | 26 | 8% |
| CE | 11 | 3% | RN | 3 | 1% |
| DF | 9 | 3% | RO | 5 | 1% |
| ES | 8 | 2% | RR | 5 | 1% |
| GO | 7 | 2% | SC | 17 | 5% |
| MA | 4 | 1% | SE | 4 | 1% |
| MG | 57 | 16% | SP | 56 | 16% |
| MS | 7 | 2% | TO | 3 | 1% |
| MT | 4 | 1% | | | |

Fonte: Surveymonkey.com

3.4 Coleta de dados

Para coleta de dados, foi escolhido o questionário, o que para Gil (1999) pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Devido ao tamanho da população a ser estudada (cerca de oito mil servidores), o instrumento escolhido foi o questionário, pois permite um grande alcance e maior agilidade na apuração dos dados. O questionário foi elaborado no site *survey monkey*, cujo link foi passado por e-mail aos servidores, conforme parceria realizada na presente pesquisa, com a Coordenação-Geral de Recursos Humanos, que tratou de solicitar o envio à Coordenação-Geral de Informática, parceria esta efetivada por meio do processo administrativo próprio.

A análise de dados é descritiva e inferencial, envolvendo estatísticas de média, desvio padrão, frequência, correlação e regressão.

O questionário foi primeiramente aplicado em servidores públicos de outros órgãos, a fim de verificar a necessidade de ajustes. Quatorze servidores participaram dessa etapa.

Quanto à escala de percepção de suporte organizacional, consideraram excessivo o número de itens, de confusa interpretação, já que eram mesclados itens

positivos e negativos quanto à POS, e a semelhança dentre alguns itens. Porém, tendo em vista a validação do instrumento, não foram possíveis alterações.

Também houve sugestões para a divisão da escala de percepção de suporte organizacional em mais de uma página, a fim de aproximar a leitura dos itens, da definição da escala. Esta sugestão foi atendida.

Passada esta primeira etapa, seguiu-se à aplicação efetiva dos instrumentos. O questionário ficou disponível na plataforma do Survey Monkey por 20 dias durante o mês de setembro de 2014. Foi enviada mensagem eletrônica a todos os e-mails institucionais dos servidores ativos do MTE, na qual constava o convite para a participação na pesquisa e o link para acesso ao questionário na internet. O comunicado informava ainda que o tempo médio de resposta era de 10 minutos.

A primeira página do questionário consistia no consentimento informado que, após respondido com a concordância na utilização dos dados de pesquisa, encaminhava o respondente para os itens do questionário. O consentimento informado salientava o anonimato as respostas e indicava e-mail para saneamento de dúvidas que pudessem surgir.

A participação foi voluntária, podendo haver a desistência ao longo da participação, o que efetivamente ocorreu, em 25% dos casos. Assim, 444 servidores iniciaram a participação na pesquisa, e 333 concluíram.

3.4.1 Instrumentos

3.4.1.1 Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) desenvolveram uma medida brasileira de suporte organizacional baseada na proposta teórica de Eisenberger *et al.* (1986) e em aspectos levantados junto a trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos. Os itens, após análise qualitativa e validação semântica, foram transformados em questionário e aplicados em uma amostra de 1.384 trabalhadores. Suas respostas, submetidas a análises psicométricas, produziram dois tipos de estruturas empíricas: uma unifatorial (com todos os itens) - percepção de suporte organizacional e outra com quatro subescalas - gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. Elas

têm índices de confiabilidade (alfas de Cronbach) bons ou excelentes (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A gestão do desempenho refere-se à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução das tarefas e o esforço organizacional de atualização de seus empregados em face das novas tecnologias. A carga de trabalho refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido a altas demandas de produção.

O suporte material reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Além disso, o suporte material engloba os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho e a qualificação de mão-de-obra interna. Finalmente, a dimensão ascensão, promoção e salários refere-se à percepção do indivíduo acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais (Oliveira-Castro *et al.*, 1999).

O instrumento é composto por 52 itens, acerca dos quais o respondente deve indicar sua concordância com o que ali se encontra afirmado, em uma escala que compreende as opções discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente.

No âmbito da presente pesquisa, para as análises descritivas, as respostas foram convertidas em números de “1” a “5”, sendo “1” equivalente a discordo totalmente e “5” equivalente a concordo totalmente.

Para fins da presente pesquisa, o termo “salário” foi substituído por “remuneração” e o termo “funcionário” foi substituído por “servidor”, por ser linguagem mais adequada à realidade do setor público.

3.4.1.2 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF)

De acordo com Oliveira (2006), a partir dos afetos que o empregado nutre pela empresa em que trabalha, Siqueira (1995) desenvolveu e validou uma Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) composta de 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora (15 positivos e 3 negativos) e com to

índice de confiabilidade (0,95). O mesmo artigo acrescenta que a autora também validou uma versão reduzida do instrumento que inclui 5 expressões de afetos positivos direcionados à organização cujo índice de precisão é de 0,93

No instrumento, o servidor deve indicar numa escala tipo Likert de cinco pontos, correspondendo: 1 nada; 2 pouco; 3 mais ou menos; 4 muito; 5 extremamente, a intensidade com que sente estes afetos. Vale apresentar o detalhamento da validação da escala, extraída do livro *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (2008):

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOIA) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente a organização que o emprega. Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva. Durante sua fase de construção, 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos) foram selecionados para representar o vínculo afetivo do empregado com a organização. Após avaliação que visava aferir a compreensão das instruções e itens da ECOIA, 192 trabalhadores indicaram, em uma escala de cinco pontos (1= nada; 2= pouco; 3= mais ou menos; 4= muito; 5= extremamente), a intensidade com que haviam vivenciado cada um dos 18 sentimentos. Submetendo-se os dados à análise dos componentes principais (PC) e às rotações oblíqua e ortogonal, emergiram três agrupamentos de itens com conteúdos psicológicos interpretáveis, observando-se apenas que o fator três retinha os três itens da escala com formulação negativa. Diante deste resultado, procurou-se analisar a concisão e a homogeneidade dos itens. Estabeleceu-se como critério de concisão um desvio padrão menor que a média do item e como homogeneidade uma correlação item-total igual ou superior a 0,40.

Os resultados indicaram que os 18 itens da ECOIA eram concisos e homogêneos, apresentando valores de correlação item-total entre 0,50 e 0,83. A precisão da escala (α de Cronbach) foi de 0,95, valor altamente satisfatório.

Como o objetivo de propor uma forma reduzida para a ECOIA, foram selecionados itens que detinham correlações item-total (homogeneidade) mais elevadas. Dentre os 18 itens, cinco apresentaram homogeneidade iguais ou superiores a 0,80, para os quais foi calculado um novo coeficiente de precisão, obtendo-se um valor de 0,93. Uma correlação alta e quase perfeita ($r = 0,95$; $p < 0,01$) foi obtida entre as formas completa (18 itens) e reduzida (5 itens) da ECOIA. Com os elevados índices de confiabilidade que detém em sua forma completa ou reduzida, a ECOIA poderá ser utilizada em investigações científicas ou situações práticas de avaliação, quando for necessário mensurar o grau de comprometimento afetivo nutrido pelo empregado frente à organização empregadora.

Para fins da presente pesquisa, o termo “empresa” foi substituído por “organização”, por melhor se adequar à realidade do setor público.

3.5 Análise dos Dados

Para análise dos dados, foram obtidas estatísticas descritivas e inferenciais no programa SPSS, por meio de ferramentas não-paramétricas Qui-quadrado para

descrever as variáveis estudadas e verificar diferenças entre os grupos populacionais (por dados funcionais e pessoais). A análise realizada no SPSS permitiu identificar correlações e relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas. Além disso, no mesmo programa foram efetuados cálculos de regressão linear, com o fito de identificar a existência de relação preditiva entre as variáveis independentes (subescalas da percepção de suporte organizacional) e a variável dependente (comprometimento afetivo).

Cumpramos esclarecer que alguns itens da escala de suporte organizacional foram recodificados. Isto se fez necessário, visto que as subescalas possuem itens positivos e negativos, que ora apontam aspectos que denotam alto suporte organizacional, e ora apontam baixo suporte organizacional. Exceção é a subescala de carga de trabalho, que apresenta apenas itens que reduzem a percepção de suporte organizacional. Assim, os itens negativos nas demais subescalas tiveram seus resultados invertidos, visando representar corretamente a POS dos servidores do órgão. Os itens do fator carga de trabalho são todos negativos e foram mantidos sem recodificação.

As análises descritivas compreenderam média, frequência, significância estatística, qui-quadrado, erro padrão e desvio padrão. As análises inferenciais envolveram correlações e regressões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados Descritivos

Conforme apontado anteriormente, muitos participantes desistiram da pesquisa logo em seu início e outros quando já tinham superado metade do questionário. Assim, em pesquisas futuras, sugere-se a utilização de questionários mais concisos com a aplicação de apenas um instrumento de pesquisa, quando possível, a fim de potencializar uma maior participação da população em estudo.

Passando-se à análise dos dados, destaca-se o alto grau de significância dos resultados, constatado em todas as Tabelas, confirmando a boa convergência das percepções dos respondentes ao avaliar as variáveis. Desta forma, há 99% de chance de que os dados encontrados não advenham de mero acaso. Os dados do qui-quadrado se encontram em um parâmetro aceitável. Os valores do erro médio padrão indicam o grau em que as médias podem variar para mais ou para menos, em relação a toda a população pesquisada. As Tabelas 3 a 7 apresentam os resultados estatísticos descritivos para cada um dos itens suscetíveis a resposta.

Tabela 3 – Dados Descritivos da POS - Subescala Gestão do Desempenho

| Desempenho | N | | Média | Erro de média padrão | Mediana | Qui- quadrado | df | Significância Assintótica |
|---|--------|---------|-------|----------------------------|---------|------------------|----|------------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Valoriza novas ideias | 377 | 64 | 2.33 | .054 | 2.00 | 113.040 | 4 | .000 |
| O servidor conhece metas de desempenho esperadas | 377 | 64 | 2.99 | .060 | 3.00 | 93.809 | 4 | .000 |
| atualiza o servidor quanto às novas tecnologias | 377 | 64 | 2.10 | .053 | 2.00 | 181.422 | 4 | .000 |
| Dinamiza e moderniza processos de trabalho | 377 | 64 | 2.23 | .057 | 2.00 | 123.570 | 4 | .000 |
| Desenvolve as capacidades do servidor | 356 | 85 | 2.15 | .048 | 2.00 | 243.017 | 4 | .000 |
| Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas | 356 | 85 | 2.10 | .053 | 2.00 | 189.421 | 4 | .000 |
| Atualiza o servidor quanto às novas tecnologias | 356 | 85 | 2.01 | .052 | 2.00 | 210.994 | 4 | .000 |

| Desempenho | N | | Média | Erro de média padrão | Mediana | Qui- quadrado | df | Significância Assintótica |
|--|--------|---------|-------|----------------------------|---------|------------------|----|------------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Fornecer informações necessárias à execução eficaz das tarefas | 356 | 85 | 2.23 | .051 | 2.00 | 160.545 | 4 | .000 |
| Desvaloriza os esforços do servidor | 356 | 85 | 2.44 | .062 | 2.00 | 72.427 | 4 | .000 |
| Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações | 356 | 85 | 2.42 | .054 | 2.00 | 121.219 | 4 | .000 |
| Consulta o servidor antes de promover mudanças no trabalho | 347 | 94 | 1.99 | .052 | 2.00 | 223.591 | 4 | .000 |
| Servidor opina decisivamente na resolução de problemas | 347 | 94 | 2.12 | .051 | 2.00 | 183.245 | 4 | .000 |
| Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz | 347 | 94 | 2.25 | .050 | 2.00 | 186.703 | 4 | .000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na subescala de Gestão do Desempenho, as médias indicaram a baixa percepção de suporte organizacional pelos servidores nas práticas de gestão de desempenho. As respostas em geral discordaram que houvesse ações do órgão nesse sentido.

Assim, embora a avaliação de desempenho tenha sido instituída na Administração Pública Federal há quatro anos, não se vislumbra a efetiva realização de uma gestão do desempenho no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego. Ao menos naquilo em que ela compõe o suporte organizacional.

Percebe-se que nenhum item teve como média valores equivalente a “3”, que representaria que a amostra nem concorda nem discorda com o item. Em geral, se verifica que nesta subescala, a percepção geral é de a organização não cumpre com as ações voltadas ao gerenciamento do desempenho, tendo sido o item melhor avaliado aquele referente ao conhecimento do servidor acerca das metas esperadas ou seja, um aspecto que sofre a contribuição do próprio trabalhador, podendo indicar que não é a organização que oferece esse conhecimento, mas o servidor que procura obtê-lo.

Tabela 4 - Dados Descritivos da POS - Subescala Carga de Trabalho

| Carga de Trabalho | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|---|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que envolvem o servidor | 377 | 64 | 3.05 | .063 | 3.00 | 38.902 | 4 | .000 |
| Chama a atenção por pequenos erros | 356 | 85 | 2.91 | .057 | 3.00 | 90.208 | 4 | .000 |
| Submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho | 356 | 85 | 3.26 | .066 | 3.00 | 49.590 | 4 | .000 |
| Sobrecarrega de trabalho os melhores servidores | 356 | 85 | 4.09 | .058 | 4.00 | 241.191 | 4 | .000 |
| Obriga o servidor a cumprir horas extras | 347 | 94 | 2.12 | .055 | 2.00 | 184.974 | 4 | .000 |
| Coloca servidores em locais incompatíveis com suas características pessoais | 347 | 94 | 3.57 | .058 | 4.00 | 101.314 | 4 | .000 |
| Interessa-se apenas pela produção | 347 | 94 | 3.46 | .059 | 4.00 | 85.954 | 4 | .000 |
| Suga a energia do servidor | 347 | 94 | 3.54 | .065 | 4.00 | 60.478 | 4 | .000 |
| Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos | 347 | 94 | 3.04 | .056 | 3.00 | 123.014 | 4 | .000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Saliente-se que, no caso da subescala carga de trabalho, todos os itens contribuem negativamente para a POS de forma que, quanto maiores os resultados, menor a POS.

Verifica-se que não há uma concordância definida quanto a uma excessiva carga de trabalho entre os servidores. Exceção a isso ocorre na sobrecarga de trabalho dos melhores servidores, cuja média indicou a concordância dos servidores quanto à existência dessa sobrecarga.

Tabela 5 – Dados Descritivos da POS – Suporte Material

| Suporte Material | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|--|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho | 377 | 64 | 2.36 | .064 | 2.00 | 118.053 | 4 | .000 |
| Fornece materiais em quantidade suficiente | 377 | 64 | 2.41 | .056 | 2.00 | 164.419 | 4 | .000 |
| Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho | 377 | 64 | 1.76 | .052 | 1.00 | 341.581 | 4 | .000 |
| Dinamiza e moderniza processos de trabalho | 377 | 64 | 2.23 | .057 | 2.00 | 123.570 | 4 | .000 |
| Oferece suporte financeiro extra | 356 | 85 | 1.56 | .040 | 1.00 | 424.815 | 4 | .000 |
| Atualiza o servidor quanto às novas tecnologias | 356 | 85 | 2.01 | .052 | 2.00 | 210.994 | 4 | .000 |
| Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos | 356 | 85 | 1.92 | .055 | 2.00 | 217.230 | 4 | .000 |
| Fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz | 356 | 85 | 1.99 | .053 | 2.00 | 202.006 | 4 | .000 |
| Fornece ferramentas de má qualidade | 356 | 85 | 2.47 | .059 | 2.00 | 83.157 | 4 | .000 |
| Mantém inadequados os ambientes de trabalho | 356 | 85 | 2.26 | .063 | 2.00 | 124.871 | 4 | .000 |
| Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho | 347 | 94 | 2.44 | .061 | 2.00 | 106.991 | 4 | .000 |
| Libera recursos financeiros em tempo hábil | 347 | 94 | 2.20 | .051 | 2.00 | 158.259 | 4 | .000 |
| Mantém sujos os locais de trabalho | 347 | 94 | 3.52 | .061 | 4.00 | 121.573 | 4 | .000 |
| Interessa-se apenas pela produção | 347 | 94 | 2.54 | .059 | 2.00 | 85.954 | 4 | .000 |

| Suporte Material | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|--|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Investe na capacitação profissional do servidor | 347 | 94 | 2.22 | .059 | 2.00 | 129.787 | 4 | .000 |
| Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz | 347 | 94 | 2.25 | .050 | 2.00 | 186.703 | 4 | .000 |
| Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho | 347 | 94 | 1.95 | .052 | 2.00 | 204.340 | 4 | .000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas referentes ao suporte material também indicam a baixa percepção de suporte material por parte dos servidores no que concerne a esta dimensão da POS.

Assim, a percepção geral dos servidores é a de que a organização não oferece as ferramentas e os meios necessários para que exerçam suas atividades.

Lembre-se que as respostas foram invertidas no caso das assertivas que contribuem negativamente no suporte organizacional, de modo que as médias em torno de “2” (discordo), confirmam a discordância dos servidores quanto à existência de suporte material na organização.

Tabela 6 – Dados Descritivos da POS – Práticas de Ascensão, Promoção e Salários

| Práticas Organizacionais | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|--|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Paga remuneração digna ao servidor | 377 | 64 | 2.12 | .064 | 2.00 | 171.501 | 4 | .000 |
| O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros | 377 | 64 | 1.60 | .046 | 1.00 | 443.889 | 4 | .000 |
| Propicia remunerações compatíveis com os melhores do mercado | 377 | 64 | 1.70 | .050 | 1.00 | 371.528 | 4 | .000 |
| Final de carreira com salários baixos | 377 | 64 | 1.70 | .055 | 1.00 | 416.727 | 4 | .000 |
| Oferece raras oportunidades de promoção | 377 | 64 | 2.04 | .065 | 2.00 | 210.202 | 4 | .000 |

| Práticas Organizacionais | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|--|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Remunerações que reduzem o impacto da inflação | 356 | 85 | 1.73 | .048 | 2.00 | 314.506 | 4 | .000 |
| Promove o servidor para cargos melhor remunerados | 356 | 85 | 1.63 | .046 | 1.00 | 388.382 | 4 | .000 |
| Não oferece cargos importantes para o servidor | 347 | 94 | 1.99 | .051 | 2.00 | 195.435 | 4 | .000 |
| Não incentiva escolaridade excedente | 347 | 94 | 2.06 | .058 | 2.00 | 169.499 | 4 | .000 |
| Promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do servidor | 347 | 94 | 1.79 | .053 | 2.00 | 275.695 | 4 | .000 |
| Mantém baixas as recompensas financeiras | 347 | 94 | 1.94 | .062 | 2.00 | 242.150 | 4 | .000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, também se constatou os baixos valores atribuídos pelos servidores nesta dimensão da POS.

Em relação à remuneração estar condizente com os valores do mercado, e também quanto ao final de carreira com salários baixos, há pouca competência do Ministério para atuar nesses aspectos. Por outro lado, questões como o incentivo à escolaridade e recompensas ao bom desempenho poderiam ser gerenciadas pelo órgão, mas também foram mal avaliadas.

Tabela 7 – Dados Descritivos do Comprometimento Afetivo

| Comprometimento Afetivo | N | | Média | Erro padrão da média | Mediana | Qui-quadrado | df | Significância Assintótica |
|-------------------------|--------|---------|-------|----------------------|---------|--------------|----|---------------------------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Orgulhoso | 346 | 95 | 2.34 | .058 | 2.00 | 111.341 | 4 | .000 |
| Contente | 346 | 95 | 2.18 | .052 | 2.00 | 153.335 | 4 | .000 |
| Entusiasmado | 346 | 95 | 1.98 | .051 | 2.00 | 188.769 | 4 | .000 |
| Interessado | 346 | 95 | 2.85 | .066 | 3.00 | 32.699 | 4 | .000 |
| Animado | 346 | 95 | 2.06 | .052 | 2.00 | 166.919 | 4 | .000 |

Fonte: Elaborado pela autora.

A escala de comprometimento afetivo também revela o baixo comprometimento dos servidores junto à organização. Afetos relacionados ao envolvimento do servidor ainda foram pior avaliados do que aquele referente ao interesse profissional.

Abaixo, foram apuradas as médias das subescalas de POS e o comprometimento afetivo, conforme as variáveis funcionais e pessoais:

Tabela 8 – Médias por variáveis funcionais e pessoais

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|--------------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| Cargo | | | | | | |
| PST | Média | 2,18 | 3,34 | 2,22 | 1,68 | 2,21 |
| | N | 74,00 | 74,00 | 74,00 | 74,00 | 74,00 |
| | Desvio Padrão | 0,68 | 0,65 | 0,65 | 0,47 | 0,84 |
| AFT | Média | 2,33 | 3,10 | 2,12 | 2,25 | 2,52 |
| | N | 71,00 | 71,00 | 71,00 | 71,00 | 71,00 |
| | Desvio Padrão | 0,64 | 0,63 | 0,62 | 0,53 | 0,82 |
| AGU | Média | 1,67 | 3,56 | 1,84 | 1,97 | 2,53 |
| | N | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Desvio Padrão | 0,49 | 1,28 | 0,63 | 0,71 | 1,33 |
| APO | Média | 2,56 | 2,93 | 2,76 | 2,09 | 3,47 |
| | N | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Desvio Padrão | 0,71 | 0,28 | 0,58 | 0,16 | 0,42 |
| EPPGG | Média | 3,04 | 2,47 | 2,76 | 2,41 | 2,85 |
| | N | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Desvio Padrão | 1,42 | 0,88 | 1,22 | 0,92 | 1,45 |
| ATI | Média | 2,08 | 3,26 | 1,86 | 1,74 | 2,37 |
| | N | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |
| | Desvio | 0,81 | 1,06 | 0,84 | 0,33 | 1,29 |

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|-----------------------------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| Padrão | | | | | | |
| ATPS | Média | 2,19 | 3,09 | 2,34 | 1,68 | 2,37 |
| | N | 14,00 | 14,00 | 14,00 | 14,00 | 14,00 |
| | Desvio Padrão | 0,54 | 0,62 | 0,45 | 0,49 | 0,80 |
| OUTRO | Média | 2,22 | 3,26 | 2,25 | 1,73 | 2,14 |
| | N | 130,00 | 130,00 | 130,00 | 130,00 | 130,00 |
| | Desvio Padrão | 0,67 | 0,62 | 0,57 | 0,49 | 0,90 |
| N/A | Média | 2,24 | 3,33 | 2,25 | 1,70 | 2,04 |
| | N | 28,00 | 28,00 | 28,00 | 28,00 | 28,00 |
| | Desvio Padrão | 0,46 | 0,62 | 0,54 | 0,47 | 0,74 |
| Escolaridade | | | | | | |
| Ensino Médio | Média | 2,25 | 3,21 | 2,35 | 1,80 | 2,42 |
| | N | 39,00 | 39,00 | 39,00 | 39,00 | 39,00 |
| | Desvio Padrão | 0,79 | 0,64 | 0,69 | 0,50 | 1,00 |
| Graduação | Média | 2,23 | 3,23 | 2,22 | 1,82 | 2,21 |
| | N | 169,00 | 169,00 | 169,00 | 169,00 | 169,00 |
| | Desvio Padrão | 0,63 | 0,67 | 0,56 | 0,53 | 0,86 |
| Pós-Graduação | Média | 2,26 | 3,24 | 2,19 | 1,87 | 2,30 |
| | N | 125,00 | 125,00 | 125,00 | 125,00 | 125,00 |
| | Desvio Padrão | 0,68 | 0,64 | 0,65 | 0,58 | 0,87 |
| Ocupante de cargo de chefia | | | | | | |
| SIM | Média | 2,43 | 3,11 | 2,37 | 1,91 | 2,54 |
| | N | 106,00 | 106,00 | 106,00 | 106,00 | 106,00 |

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|--------------------------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| NÃO | Desvio Padrão | 0,68 | 0,64 | 0,66 | 0,59 | 0,88 |
| | Média | 2,15 | 3,29 | 2,15 | 1,80 | 2,14 |
| | N | 227,00 | 227,00 | 227,00 | 227,00 | 227,00 |
| | Desvio Padrão | 0,64 | 0,65 | 0,57 | 0,52 | 0,85 |
| Possui Função Remunerada | | | | | | |
| SIM | Média | 2,44 | 3,13 | 2,41 | 1,90 | 2,48 |
| | N | 118,00 | 118,00 | 118,00 | 118,00 | 118,00 |
| | Desvio Padrão | 0,66 | 0,62 | 0,63 | 0,55 | 0,87 |
| NÃO | Média | 2,13 | 3,29 | 2,11 | 1,80 | 2,15 |
| | N | 215,00 | 215,00 | 215,00 | 215,00 | 215,00 |
| | Desvio Padrão | 0,65 | 0,66 | 0,58 | 0,54 | 0,87 |
| Tempo de MTE | | | | | | |
| Menos de 3 anos | Média | 2,28 | 3,06 | 2,25 | 1,93 | 2,48 |
| | N | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 | 29,00 |
| | Desvio Padrão | 0,74 | 0,75 | 0,67 | 0,54 | 0,99 |
| 3 a 5 anos | Média | 2,24 | 3,30 | 2,25 | 1,73 | 2,27 |
| | N | 86,00 | 86,00 | 86,00 | 86,00 | 86,00 |
| | Desvio Padrão | 0,62 | 0,61 | 0,55 | 0,44 | 0,82 |
| 5 a 10 anos | Média | 2,06 | 3,29 | 2,05 | 1,77 | 1,99 |
| | N | 67,00 | 67,00 | 67,00 | 67,00 | 67,00 |
| | Desvio Padrão | 0,65 | 0,67 | 0,59 | 0,61 | 0,90 |
| 10 a 20 anos | Média | 2,39 | 3,13 | 2,34 | 2,04 | 2,51 |
| | N | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 | 65,00 |

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|---------------------------------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| | Desvio Padrão | 0,76 | 0,73 | 0,72 | 0,66 | 0,84 |
| 20 a 30 anos | Média | 2,31 | 3,22 | 2,29 | 1,82 | 2,24 |
| | N | 54,00 | 54,00 | 54,00 | 54,00 | 54,00 |
| | Desvio Padrão | 0,61 | 0,62 | 0,58 | 0,46 | 0,90 |
| Mais de 30 anos | Média | 2,17 | 3,29 | 2,10 | 1,79 | 2,21 |
| | N | 32,00 | 32,00 | 32,00 | 32,00 | 32,00 |
| | Desvio Padrão | 0,55 | 0,52 | 0,52 | 0,45 | 0,84 |
| Tempo de Serviço Público | | | | | | |
| Menos de 3 anos | Média | 2,51 | 3,16 | 2,25 | 1,93 | 2,36 |
| | N | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| | Desvio Padrão | 0,75 | 0,79 | 0,72 | 0,57 | 1,05 |
| 3 a 5 anos | Média | 2,18 | 3,37 | 2,22 | 1,69 | 2,18 |
| | N | 64,00 | 64,00 | 64,00 | 64,00 | 64,00 |
| | Desvio Padrão | 0,61 | 0,57 | 0,57 | 0,43 | 0,77 |
| 5 a 10 anos | Média | 2,01 | 3,32 | 2,02 | 1,73 | 1,94 |
| | N | 62,00 | 62,00 | 62,00 | 62,00 | 62,00 |
| | Desvio Padrão | 0,56 | 0,67 | 0,52 | 0,56 | 0,81 |
| 10 a 20 anos | Média | 2,28 | 3,26 | 2,24 | 1,90 | 2,39 |
| | N | 59,00 | 59,00 | 59,00 | 59,00 | 59,00 |
| | Desvio Padrão | 0,69 | 0,68 | 0,61 | 0,57 | 0,91 |
| 20 a 30 anos | Média | 2,37 | 3,12 | 2,35 | 1,99 | 2,48 |
| | N | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 |
| | Desvio | 0,72 | 0,65 | 0,67 | 0,60 | 0,89 |

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|-----------------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| Padrão | | | | | | |
| Mais de 30 anos | Média | 2,27 | 3,14 | 2,24 | 1,82 | 2,30 |
| | N | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 |
| | Desvio Padrão | 0,67 | 0,64 | 0,62 | 0,50 | 0,89 |
| Faixa Etária | | | | | | |
| 18 a 30 anos | Média | 2,17 | 3,45 | 2,14 | 1,67 | 2,08 |
| | N | 38,00 | 38,00 | 38,00 | 38,00 | 38,00 |
| | Desvio Padrão | 0,72 | 0,66 | 0,59 | 0,47 | 0,95 |
| 31 a 40 anos | Média | 2,11 | 3,33 | 2,10 | 1,78 | 2,01 |
| | N | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 95,00 |
| | Desvio Padrão | 0,61 | 0,69 | 0,57 | 0,54 | 0,78 |
| 41 a 50 anos | Média | 2,30 | 3,22 | 2,32 | 1,87 | 2,33 |
| | N | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 |
| | Desvio Padrão | 0,71 | 0,59 | 0,62 | 0,54 | 0,90 |
| 51 a 60 anos | Média | 2,29 | 3,12 | 2,23 | 1,89 | 2,39 |
| | N | 92,00 | 92,00 | 92,00 | 92,00 | 92,00 |
| | Desvio Padrão | 0,61 | 0,62 | 0,61 | 0,57 | 0,78 |
| Mais de 60 anos | Média | 2,67 | 2,68 | 2,61 | 2,17 | 3,53 |
| | N | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,00 |
| | Desvio Padrão | 0,76 | 0,66 | 0,79 | 0,47 | 0,93 |
| Gênero | | | | | | |
| Feminino | Média | 2,22 | 3,27 | 2,19 | 1,77 | 2,15 |
| | N | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 |

| Variável | Medidas | Desempenho | Carga de Trabalho | Suporte Material | Práticas Organizacionais | Comprometimento Afetivo |
|-----------|---------------|------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| | Desvio Padrão | 0,62 | 0,63 | 0,56 | 0,51 | 0,80 |
| Masculino | Média | 2,26 | 3,19 | 2,27 | 1,92 | 2,43 |
| | N | 143,00 | 143,00 | 143,00 | 143,00 | 143,00 |
| | Desvio Padrão | 0,72 | 0,68 | 0,68 | 0,58 | 0,95 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores do desvio padrão indicam um bom grau de concordância entre os respondentes.

Na subescala de gestão do desempenho, piores resultados foram verificados na carreira AGU (Advocacia-Geral da União). A carreira EPPGG (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental) obteve melhores escores, porém com um desvio padrão mais alto, demonstrando a falta de convergência de opinião dos respondentes. Estas carreiras são transversais, perpassando por diversos órgãos da Administração Federal, havendo um desafio maior na implementação de políticas públicas de gestão de pessoas voltadas a elas.

A escolaridade, porém, não foi fator que alterasse a percepção de suporte organizacional em sua variável desempenho.

A gestão de desempenho foi melhor percebida dentre aqueles em posição de chefia ou função remunerada, mas ainda em valores baixos.

Também não houve diferenças importantes na percepção da gestão do desempenho entre os diversos tempos de serviço público e de exercício no órgão. Resultados um pouco mais elevados foram identificados entre aqueles com idade superior a 60 anos. Os valores da POS na subescala gestão do desempenho não variaram entre os gêneros.

Os resultados da percepção da carga de trabalho giraram em torno do valor “3” (nem concordo nem discordo), de forma que não é possível afirmar que os servidores percebam que a carga de trabalho seja alta ou baixa no órgão. É possível que se distribua razoavelmente, com exceção para aqueles com melhor desempenho, que são mais sobrecarregados, conforme comentado anteriormente. Não houve significativa variação entre as diversas variáveis pessoais e funcionais,

mas valores mais baixos na percepção da carga de trabalho foram encontrados entre os servidores com mais de 60 anos.

Quanto ao suporte material, as piores percepções foram encontradas nas carreiras AGU e ATI (Analista em Tecnologia da Informação). Melhor percepção entre os EPPGG, porém com alto desvio padrão. Houve também uma percepção levemente melhor entre os ocupantes de chefia, de função remunerada e maiores de 60 anos.

No que refere às práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, a percepção de suporte foi bastante baixa entre os integrantes da carreira PST (Previdência, Saúde e Trabalho), ATI e ATPS (Analista Técnico de Políticas Sociais). Essas carreiras possuem remunerações inferiores às demais pesquisadas, o que pode indicar os piores resultados. Ainda assim, em todas as carreiras, esta dimensão não alcançou bons resultados. Não houve significativas variações a depender da escolaridade, função gratificada ou de chefia ou tempo de serviço ou gênero dos servidores. Novamente, valores levemente mais elevados foram encontrados entre os servidores com mais de 60 anos.

Já o constructo comprometimento afetivo se apresentou mais elevado na carreira APO (Analista de Planejamento e Orçamento), seguida da EPPGG. Quanto à escolaridade, os resultados foram ligeiramente maiores entre os servidores com ensino médio. Chefes e ocupantes de função gratificada também apresentaram maior grau de comprometimento. Menores graus de comprometimento foram encontrados entre os servidores com 5 a 10 anos de serviço público e/ou exercício no MTE. O comprometimento entre servidores do gênero masculino também foi mais elevado, e significativamente mais elevado entre os servidores com mais de 60 anos.

4.2 Análises Inferenciais

Aplicada a estatística de correlação entre as variáveis, a atenção se volta à possível existência de correlações entre o suporte organizacional e suas subescalas, em relação ao comprometimento. A Tabela 9 apresenta esses resultados:

Tabela 9 – Correlações entre as Variáveis

| | | Índice de Práticas Organizacionais | Índice de Desempenho | Índice de Carga de Trabalho | Índice de Suporte Material | Índice de Comprometimento |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Índice de Práticas Organizacionais | Correlação de Pearson | 1 | .600** | -.394** | .478** | .514** |
| | Sig. (2 extremidades) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 377 | 377 | 377 | 377 | 346 |
| Índice de Desempenho | Correlação de Pearson | .600** | 1 | -.479** | .790** | .612** |
| | Sig. (2 extremidades) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 377 | 377 | 377 | 377 | 346 |
| Índice de Carga de Trabalho | Correlação de Pearson | -.394** | -.479** | 1 | -.508** | -.510** |
| | Sig. (2 extremidades) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 377 | 377 | 377 | 377 | 346 |
| Índice de Suporte Material | Correlação de Pearson | .478** | .790** | -.508** | 1 | .539** |
| | Sig. (2 extremidades) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 377 | 377 | 377 | 377 | 346 |
| Índice de Comprometimento | Correlação de Pearson | .514** | .612** | -.510** | .539** | 1 |
| | Sig. (2 extremidades) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos valores encontrados, é possível constatar a existência de correlação entre todas as dimensões do suporte organizacional e o índice de comprometimento. No caso da carga de trabalho, a correlação é negativa, ou seja, quando a carga de trabalho aumenta, o comprometimento tende a diminuir. Quanto às demais variáveis, tem-se que seu aumento ou diminuição estão relacionados com uma tendência de aumento ou de diminuição do comprometimento.

A correlação, no entanto, não confere relação de causa e efeito entre essas variáveis. Por isso, faz-se necessária a análise de regressão, conforme Tabelas 10 e 11, abaixo:

Tabela 10 – Coeficiente de Determinação

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | .657 ^a | .432 | .425 | .6632140 |

Fonte: Elaborado pela autora.

O R quadrado confirma que 43% da variável dependente (comprometimento) pode ser explicada pela percepção de suporte organizacional. Assim, a percepção de suporte organizacional, desempenho e carga de trabalho dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego impacta diretamente no comprometimento desses servidores. Apesar da correlação existente entre as variáveis suporte material e comprometimento, indicando que exista relacionamento entre as variáveis, o cálculo

de regressão não nos permite inferir relações de causalidade neste caso em razão da baixa significância do construto ($p > 0,05$).

Tabela 11 – Regressão Linear

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | T | Sig. |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Erro padrão | Beta | | |
| (Constante) | 1.478 | .375 | | 3.941 | .000 |
| Índice de Práticas Organizacionais | .274 | .086 | .172 | 3.207 | .001 |
| Índice de Desempenho | .472 | .096 | .358 | 4.897 | .000 |
| Índice de Carga de Trabalho | -.275 | .071 | -.204 | -3.863 | .000 |
| Índice de Suporte Material | .055 | .101 | .038 | .543 | .587 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta feita, o suporte material, embora apresente correlação com o comprometimento, não gera comprometimento nos servidores. O valor de “B” indica o coeficiente de cada uma das variáveis independentes na equação estrutural da variável comprometimento. Destas informações, é possível inferir que, mudanças na percepção de suporte organizacional dos servidores afetarão diretamente o comprometimento da amostra estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou contribuir para a literatura existente na área de gestão de pessoas, especificamente nos temas percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo. Com isso, buscou-se atestar se a percepção de suporte organizacional realmente era um constructo relevante, que impactasse positivamente em outras dimensões do comportamento organizacional.

Cabe destacar a importância de pesquisas desta natureza, tendo em vista que o campo de pesquisa em comportamento organizacional no país ainda é escasso, especialmente no setor público. Por isso, os resultados encontrados vêm a agregar no conjunto de conhecimentos já existentes na área, cuja continuidade permanece necessária. Os achados encontrados confirmaram o que a literatura apontava, mas carecem de maiores aprofundamentos, devido à especificidade da amostra estudada.

A metodologia utilizada, com a aplicação de instrumentos online, permitiu o alcance de participantes distribuídos em todo o país, viabilizando uma visão geral da organização, ainda que em escala reduzida. A análise quantitativa também possibilitou a compreensão das opiniões de um número elevado de servidores (próximo a quatrocentos). As análises estatísticas aplicadas proporcionaram a verificação da confiabilidade dos dados levantados e, portanto, a validade dos resultados encontrados.

No que concerne à Teoria de Suporte Organizacional, ficou caracterizada a influência da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento afetivo dos servidores. Assim, quanto maior o suporte organizacional percebido pelos servidores, maior será o seu comprometimento afetivo. E quanto menor esse suporte organizacional, menor será o comprometimento afetivo.

E no caso da amostra estudada, foi identificada a baixa percepção de suporte organizacional por parte dos servidores, bem como seu comprometimento afetivo junto à instituição. Resultados mais positivos foram encontrados junto aos servidores com mais de 60 anos, mas tendo em vista o baixo número de respondentes (onze), não há segurança para generalização dos dados. Caberia, porém, ao órgão, buscar quais particularidades podem explicar um melhor comprometimento entre servidores mais velhos, com nível médio e da carreira EPPGG. Essas diferenças podem ser um

caminho para apontar práticas gerenciais suscetíveis a melhorar esses resultados junto a todos os servidores do MTE.

Caminho contrário pode ser feito também, buscando as razões para os índices ainda mais baixos entre servidores com 5 a 10 anos de serviço público, momento da vida funcional em que provavelmente estariam em um nível favorável de desenvolvimento profissional, já ambientados e aptos a bem cumprir suas funções laborais.

Uma questão a ser investigada futuramente é se o aumento da autonomia conferida aos servidores pode impactar positivamente em seu comprometimento afetivo. Isto porque maiores resultados foram encontrados junto aos ocupantes de cargo de chefia e de funções remuneradas. E também junto aos servidores das carreiras de nível superior. Neste sentido, considera-se interessante que a gestão de pessoas avance cada vez mais de uma postura patrimonialista e burocrática para uma postura gerencial, focada nos resultados, tornando o servidor público agente ativo de seu trabalho.

Uma das vantagens da melhoria do comprometimento afetivo do servidores é o aumento do desejo de permanência na organização (BASTOS E MENEZES, 2010). Esse desejo é essencial, a fim de permitir a manutenção de uma estrutura de pessoal na organização, em desenvolvimento constante, permitindo a continuidade dos serviços públicos prestados.

De fato, as informações encontradas, à luz do Modelo de Comprometimento Organizacional de Mowday, Steers e Porter, demonstram que a dimensão afetiva do comprometimento dos servidores é muito baixa, apontando seu baixo envolvimento e lealdade para com o Ministério do Trabalho e Emprego.

Para isso, os dados da percepção de suporte organizacional indicam medidas que podem ser tomadas pela organização, que envidarão em comportamentos desejáveis dos servidores. Entre estas, o fortalecimento da gestão do desempenho, com a informação e participação dos servidores e o fornecimento dos meios necessários ao desempenho eficaz. Também é importante uma distribuição mais igualitária da carga de trabalho entre os servidores. Além disso, cabe ao Ministério aprimorar o fornecimento e manutenção de equipamentos, materiais e ambiente de trabalho, fornecendo o suporte material necessário para o bom funcionamento dos diversos órgãos e unidades regionais. E, por fim, convém a realização de estudos

gerenciais e jurídicos que possam viabilizar práticas de ascensão no âmbito da organização.

Desta feita, a pesquisa buscou contribuir com o campo de conhecimento do comportamento organizacional nas organizações públicas brasileiras – ramo ainda pouco estudado até o presente momento. Desta forma, espera-se que outras organizações públicas possam ser estudadas em parâmetros similares ao do presente trabalho, a fim de se construir um conhecimento mais amplo na área de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

No âmbito do MTE, a pesquisa não logrou alcançar uma grande parcela da população objeto de estudo, o que também poderia ser melhorado em pesquisas posteriores. Um elemento importante seria o desenvolvimento de um questionário de POS reduzido, que incentivasse seu preenchimento pelos participantes. O apoio dos gestores também é importante, o que não chegou a ser buscado no presente estudo, visto o modelo *top-down* de implementação de ações na administração pública brasileira, cujas mudanças são iniciadas pelos escalões superiores da organizações.

Assim, acredita-se que a realização de novas pesquisas, mais enxutas, com o incentivo dos cargos de chefia, do dirigente máximo do órgão, e seu efetivo envolvimento para a aplicação dos resultados encontrados, possibilitará uma maior participação dos servidores e generalização dos resultados. Ademais, seria de grande valor a continuidade deste estudo, no sentido de verificar se altos índices de percepção de suporte organizacional e de comprometimento afetivo impactam em melhores índices de desempenho organizacional e individual. Afinal, o objetivo final deste estudo é a melhoria dos serviços públicos prestados à população.

Portanto, a contrapartida institucional foi muito valorizada nesta pesquisa, a fim de que pudesse conferir caráter prático aos resultados encontrados. Por isso, o tema escolhido foi construído em consonância com o momento pelo qual passa a organização atualmente. Assim, espera-se que o Ministério do Trabalho e Emprego, de posse das informações encontradas, possa traçar melhor as políticas na área de gestão de pessoas, priorizando aspectos que reflitam com mais efetividade, as necessidades de seus servidores. Em última instância, espera-se que esses esforços venham a contribuir para um serviço público de maior qualidade, a partir do maior comprometimento dos servidores junto à instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T., ESTIVALETE, V. D. F. B., GOMES, T. C. Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 12(1), 23–38, 2013.
- ASELAGE, J., & EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, 24(1), 491–509, 2003.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT / MG. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, 4(2), 133–157, 2000.
- BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. **Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?** Estudos de Psicologia, 15(3), 299–307, 2010.
- BATISTA, R. L. **Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010.
- BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. Brasília: UFSC, 2010. 114 p.
- BOSQUETTI, M. A. (2009). **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: Um Estudo Internacional de Multicasos.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo: 2009.
- CARVALHO, P. *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional : estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, 13(2), 127–141, 2011.
- CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. DE F. B.; DOS REIS, E. Percepções de suporte e comprometimento : investigando a relação entre os construtos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 9(3), 534–564, 2011.
- Costa, F. **MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS NO TRABALHO : identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** Tradução Magda Lopes. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- CRUZ, F. *et al.* M. Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional : um estudo em empresas prestadoras de serviços. **RBADM, Revista Brasileira de Administração Científica**, 3(3), 163–182, 2012.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 1986.
- EISENBERGER, R. *et al.* Reciprocation of Perceived Organizational Support. Delaware: **Journal of Applied Psychology**, 2001.
- ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Suporte Organizacional com Base na Concepção dos Colaboradores do Setor Bancário. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, 6776, 214–244, 2012.
- FERNANDES, H. D. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF**, 14(21), 341–354, 2009.
- FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo: 1998.
- FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, 105–112, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- KUABARA, P. S. S., & SACHUK, M. I. Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM - Penitenciária Estadual de Maringá. **Qualitas Revista Eletrônica**, 9(3), 1–16, 2010.
- LEVINE, D. M., BERENSON.; M. L., STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações Usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional : Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, 3(2), 29–51, 1999.
- SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 10(1), 83–93, 2005.
- MAGALHÃES, M. O. Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. **Psico-USF**, 17 (1), 109–117, 2012.

- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, 67–87, 1998.
- MENEZES, I. G. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia Em Revista**, 15(3), 200–215, 2000.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224–247, 1979.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**. Editions OCDE, 2010.
- OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional : Os Impactos das Percepções de Cultura e Suporte Organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C. V; PORTO, J. B. Felicidade no Trabalho : Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, 14, 1054–1072, 2010.
- RODRIGUES, C. M. C.; VIEIRA, K. M.; RIBAS, F. T. T.; ARRUDA, G. S.; SANTA CATARINA, G. M. F. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional : O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 8(2), 245–264, 2010.
- RHOADES, L., & EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698–714, 2002.
- SCHKIMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: Pantoja, M. J.; Camões, M. R. S., Bergue, S. T. (Org.). *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*. Brasília: Enap, 2010. p. 9-28.
- SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUSA, I. F..MENDONÇA, H. **Burnout em Professores Universitários : Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25, 499–508, 2009.
- TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S., RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional**. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 17(1), 27–35, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

A História do MTE. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/institucional/a-historia-do-mte/>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5063.htm>. Acesso em: 25 jul. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 26 jul. 2014.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 26 jul. 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria nº 300, de 13 de março de 2014. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 mar. 2014. Seção 1, p. 69.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria nº 771, de 29 de maio de 2014. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 mai. 2014. Seção 1, p. 172.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria nº 1.131, de 23 de julho de 2014. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 2014. Seção 1, p. 430.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Pesquisa de Clima Organizacional 2014 - Relatório Final. Boletim Administrativo nº 14-D, de 08 de julho de 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – Secretaria Executiva. Relatório de Gestão do Exercício de 2012 – Brasília, DF, 2013. 117 p.

ANEXO – Questionário Aplicado**Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento***** 1. TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Prezado (a) Servidor (a):

A pesquisa, para a qual você está sendo convidado (a) a participar, vem sendo desenvolvida por Paula de Faria Polcheira Leal, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, e faz parte de uma monografia de Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público.

Para alcançarmos os objetivos dessa pesquisa, sua colaboração é de grande valor. Os resultados estarão disponíveis no banco do conhecimento do MTE, na intranet, e poderão subsidiar ações na área de Gestão de Pessoas. Lembramos que as respostas são anônimas, garantindo o seu sigilo e privacidade. Os respondentes não serão identificados.

Sua participação é essencial, não existem respostas certas ou erradas e, por favor, responda todo o questionário.

Muito obrigada!

Qualquer dúvida pode ser encaminhada ao e-mail paula.leal@mte.gov.br.

Ciente do exposto, declaro que dou consentimento para a utilização dos dados para a pesquisa.

De acordo

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento

*2. Suporte Organizacional

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião acerca do Ministério do Trabalho e Emprego.

Marque a melhor opção à direita de cada frase.

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pouco reconhecimento pelo trabalho bem feito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paga remuneração digna ao servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O servidor conhece metas de desempenho esperadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fornecer materiais em quantidade suficiente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valoriza novas ideias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propicia remunerações compatíveis com os melhores do mercado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desconsidera sugestões de mudança nas rotinas de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Final de carreira com salários baixos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Presta orientação pessoal ao servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que envolvem o servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dinamiza e moderniza processos de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prefere contratar pessoal externo, a treinar o pessoal interno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oferece raras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento

oportunidades de
promoção

*3. Suporte Organizacional

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Desenvolve as capacidades do servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cumpr promessas e acordos estabelecidos com o servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Remunerações que reduzem o impacto da inflação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oferece suporte financeiro extra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atualiza o servidor quanto às novas tecnologias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Chama a atenção por pequenos erros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promove o servidor para cargos melhor remunerados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fornecer informações necessárias à execução eficaz das tarefas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fornecer os equipamentos necessários ao desempenho eficaz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desvaloriza os esforços do servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fornecer ferramentas de má qualidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mantém inadequados os ambientes de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sobrecarrega de trabalho os melhores servidores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento

* 4. Suporte Organizacional

| | Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não oferece cargos importantes para o servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obriga o servidor a cumprir horas extras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Coloca servidores em locais incompatíveis com suas características pessoais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Libera recursos financeiros em tempo hábil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consulta o servidor antes de promover mudanças no trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Presta orientação técnica ao servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mantém sujos os locais de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interessa-se apenas pela produção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não incentiva escolaridade excedente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suga a energia do servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Investe na capacitação profissional do servidor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mantém baixas as recompensas financeiras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Servidor opina decisivamente na resolução de problemas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento

* 5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha.

Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê respostas marcando a opção que melhor representa sua resposta.

A organização onde trabalho faz-me sentir...

| | Nada | Pouco | Mais ou menos | Muito | Extremamente |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Orgulhoso dela | <input type="radio"/> |
| Contente com ela | <input type="radio"/> |
| Entusiasmado com ela | <input type="radio"/> |
| Interessado por ela | <input type="radio"/> |
| Animado com ela | <input type="radio"/> |

* 6. Unidade da Federação

* 7. DF

- Administração Central
- SRTE/DF

* 8. Unidade de lotação AC

* 9. Unidade de lotação AL

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento*** 10. Unidade de lotação AP***** 11. Unidade de lotação AM***** 12. Unidade de lotação BA***** 13. Unidade de lotação CE***** 14. Unidade de lotação Administração Central***** 15. Unidade de lotação SRTE/DF***** 16. Unidade de lotação ES***** 17. Unidade de lotação GO**

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento*** 18. Unidade de lotação MA***** 19. Unidade de lotação MT***** 20. Unidade de lotação MS****21. Unidade de lotação MG***** 22. Unidade de lotação PA***** 23. Unidade de lotação PB***** 24. Unidade de lotação PR***** 25. Unidade de lotação PE**

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento***26. Unidade de lotação PI*****27. Unidade de lotação RJ*****28. Unidade de lotação RN*****29. Unidade de lotação RS*****30. Unidade de lotação RO*****31. Unidade de lotação RR*****32. Unidade de lotação SC*****33. Unidade de lotação SP**

Pesquisa de Suporte Organizacional e Comprometimento***34. Unidade de lotação SE*****35. Unidade de lotação TO****Perfil do respondente*****36. Vínculo mantido com o MTE*****37. Carreira*****38. Escolaridade*****39. Possui cargo de chefia?** Sim Não***40. Possui função de confiança ou gratificada?** Sim Não***41. Tempo de serviço prestado ao MTE*****42. Tempo de serviço público*****43. Faixa etária*****44. Gênero** Feminino Masculino