

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
Programa Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional  
- PROFIAP

MARCOS ANTÔNIO SILVA

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS  
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS: UM  
ESTUDO NO CAMPUS VIÇOSA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA**

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2018

MARCOS ANTÔNIO SILVA

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS  
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS: UM  
ESTUDO NO CAMPUS VIÇOSA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA**

Trabalho de Conclusão Final  
apresentado à Universidade Federal  
de Viçosa, como parte das  
exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional  
(PROFIAP), para obtenção do título  
de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2018

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Câmpus Rio Paranaíba**

T

S586p  
2018

Silva, Marcos Antônio, 1975-

Percepção do suporte organizacional e as características sociodemográficas e funcionais : um estudo no Câmpus Viçosa da Universidade Federal de Viçosa / Marcos Antônio Silva. – Viçosa, MG, 2018.

xii, 80f. : il. (algumas color.) : 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.  
Referências bibliográficas: f.64-67.

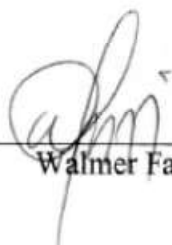
1. Relação. 2. Suporte Organizacional. 3. Características sociodemográficas e funcionais. I. Universidade Federal de Viçosa. PROFIAP - Programa de Mestrado Profissional e Administração Pública em Rede Nacional. Mestrado em Administração. II. Título.

MARCOS ANTÔNIO SILVA

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS  
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS: UM  
ESTUDO NO CAMPUS VIÇOSA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
VIÇOSA**

Trabalho de Conclusão Final  
apresentado à Universidade Federal  
de Viçosa, como parte das  
exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração  
Pública em Rede Nacional  
(PROFIAP), para obtenção do título  
de *Magister Scientiae*.

APROVADO: 25 de outubro de 2018.



---

Walmer Faroni



---

Odemir Vieira Baêta  
(Coorientador)



---

Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa  
(Orientadora)

## DEDICATÓRIA

“A Deus, aos meus pais, irmãos, minha esposa Fernanda, meus filhos Dhaniel e Dhiego, meus amigos e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.”

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não seria possível sem a colaboração, incentivo e dedicação de diversas pessoas. Gostaria de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente, à Professora Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Suas orientações foram o norte para toda esta caminhada que culminaram a este trabalho. Agradeço, também, à dedicação e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato pela liberdade de ação que me permitiu e que foi decisiva para que este trabalho contribísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Aos colegas do Curso de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFV/Viçosa, pela amizade e companheirismo.

Aos meus amigos que nunca estiveram ausentes, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizaram.

Ao Professor Odemir Baeta pela excelente coordenação e dedicação ao curso e pelo incentivo aos mestrandos.

Ao Técnico-administrativo Dr. Leonardo D’Antonino e à Professora Fernanda Cristina da Silva pelas indispensáveis dicas por ocasião da defesa do Projeto de Pesquisa.

Aos colegas de trabalho do Departamento de Fitotecnia da UFV, em especial o colega João Geraldo e os colegas do Setor da Horta de Pesquisa, pelo incentivo aos estudos.

Aos meus pais, que me possibilitaram valorizar o caminho dos estudos como sendo fundamental para o crescimento das pessoas na sociedade

Finalmente à minha esposa Fernanda, agradeço todo o seu amor, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração deste Trabalho de Conclusão Final.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE QUADROS .....	ix
LISTA DE TABELAS .....	x
RESUMO .....	xi
ABSTRACT .....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O PROBLEMA .....	2
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral: .....	6
1.2.2 Objetivos específicos:.....	6
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	8
2.1 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (PSO).....	8
2.1.1 Fatoração e Validação do Questionário de PSO.....	11
2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO.....	12
2.3 OUTROS ESTUDOS RECENTES RELACIONADOS AO SUPORTE ORGANIZACIONAL .....	14
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	18
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	18
3.2 POPULAÇÃO .....	19
3.3 AMOSTRAGEM.....	22
3.4 COLETA DE DADOS .....	24
3.5 CONCEITUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO.....	29
3.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DA AMOSTRA .....	33
4.2 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES .....	35
4.2.1 Percepção de Suporte Organizacional como Fator Único .....	36
4.2.2 Dimensão Gestão de Desempenho .....	39
4.2.3 Dimensão Carga de Trabalho .....	41
4.2.4 Dimensão Suporte Material .....	42
4.2.5 Dimensão Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários .....	44

4.3 RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS SERVIDORES .....	46
4.3.1 Relação entre a PSO - Fator Único e as Características Sociodemográficas e Funcionais.....	47
4.3.2 Relação entre o Fator Gestão de Desempenho e as Características Sociodemográficas e Funcionais .....	50
4.3.3 Relação entre o Fator Suporte Material e as Características Sociodemográficas e Funcionais.....	53
4.3.4 Análise das respostas à perguntas aberta.....	56
4.4 FORMAS DE INFLUENCIAR POSITIVAMENTE A PSO .....	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
6. REFERÊNCIAS .....	64
7. APÊNDICES .....	68
7.1 APÊNDICE I.....	68
7.2 APÊNDICE II.....	73
7.3 APÊNDICE III .....	75
7.5 APÊNDICE IV .....	77



## LISTA DE ABREVIATURAS

- CCA: Centro de Ciências Agrárias;
- CCB: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde;
- CCE: Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas;
- CCH: Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes;
- DEA: Departamento de Engenharia Agrícola;
- DEF: Departamento de Engenharia Florestal;
- DER: Departamento de Economia Rural;
- DFP: Departamento de Fitopatologia;
- DFT: Departamento de Fitotecnia;
- DPS: Departamento de Solos;
- DZO: Departamento de Zootecnia;
- PAF: *principal axis factoring* (principais eixos fatoriais);
- PROFIAP: Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional;
- PSO: Percepção de Suporte Organizacional;
- SOP: Suporte Organizacional Percebido;
- SPOS: *Survey of Perceived Organizational Support* (Questionário de Percepção de Suporte Organizacional);
- SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*;
- TCF: Trabalho de Conclusão Final;
- TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- UFV: Universidade Federal de Viçosa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Antecedentes e consequentes de percepção do suporte organizacional .....	10
Figura 2 - Agrupamento dos itens nos respectivos fatores .....	30
Figura 3 - Nível Percepção de Suporte Organizacional – Fator Único .....	38
Figura 4 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 1 .....	40
Figura 5 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 2 .....	42
Figura 6 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 3 .....	44
Figura 7 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 4 .....	45
Figura 8 - Tabela cruzada: Fator 0; Fator 1 e Fator 3 versus variáveis sociodemográficas e funcionais. ....	77
Figura 9 - Continuação: Tabela cruzada: Fator 0; Fator 1 e Fator 3 versus variáveis sociodemográficas e funcionais.....	78
Figura 10 - Continuação: Tabela cruzada: Fator 0; Fator 1 e Fator 3 versus variáveis sociodemográficas e funcionais.....	79
Figura 11 - Continuação: Tabela cruzada: Fator 0; Fator 1 e Fator 3 versus variáveis sociodemográficas e funcionais.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – PSO por departamento .....	48
Gráfico 2 – PSO por escolaridade .....	49
Gráfico 3 – PSO por tempo de serviço no cargo .....	49
Gráfico 4 – PSO segundo se atende às expectativas como trabalhador .....	50
Gráfico 5 – PSO segundo se o cargo que ocupa está de acordo com a formação/qualificação .....	50
Gráfico 6 – Percepção da Gestão do Desempenho e a escolaridade .....	51
Gráfico 7 - Percepção da Gestão do Desempenho e a família do cargo.....	52
Gráfico 8 - Percepção da Gestão do Desempenho e se atende às expectativas como trabalhador.....	52
Gráfico 9 - Percepção da Gestão do Desempenho e se o cargo é de acordo com a formação/qualificação .....	53
Gráfico 10 - Percepção de Suporte Material e o gênero.....	54
Gráfico 11 - Percepção de Suporte Material e a família do cargo.....	55
Gráfico 13 - Percepção de Suporte Material e o departamento.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo de outros trabalhos relacionados ao tema Suporte Organizacionais .....	15
Quadro 2 – Variáveis do Perfil Sociodemográfico.....	24
Quadro 3 – Variáveis do Perfil Funcional.....	25
Quadro 4: Fator 1 - Gestão de desempenho .....	26
Quadro 5: Fator 2 - Carga de trabalho.....	26
Quadro 6: Fator 3 - Suporte material.....	26
Quadro 7: Fator 4 - Práticas organizacionais de promoção e salários.....	26
Quadro 8 – itens do questionário de Oliveira-Castro (1999) que foram excluídos para esta pesquisa. ....	27
Quadro 9 – 20% dos Itens do Questionário de Suporte organizacional com maiores médias .....	57
Quadro 10 - 20% dos Itens do Questionário de Suporte organizacional com menores médias .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total de servidores por departamento .....	19
Tabela 2 - Divisão dos fatores segundo Stacciarini (2010) .....	28
Tabela 3 - Quantitativos de questionários aplicados por departamento e família do cargo ...	33
Tabela 4 - Características SOCIODEMOGRÁFICAS da amostra .....	34
Tabela 5 - Características FUNCIONAIS da amostra.....	35
Tabela 6 - Análise descritiva dos fatores.....	36
Tabela 7 - Percepção de Suporte Organizacional como Fator Único.....	36
Tabela 8 – Média e Mediana dos itens do Fator Único .....	38
Tabela 9 - Reliability Statistics – fator 1 .....	39
Tabela 10 - Item-Fator 1 .....	39
Tabela 11 – Média e Mediana dos itens do Fator 1 .....	41
Tabela 12 - Reliability Statistics – fator 2 .....	41
Tabela 13 - Item-Fator 2.....	41
Tabela 14 – Média e Mediana dos itens do Fator 2.....	42
Tabela 15 - Reliability Statistics – fator 3 .....	43
Tabela 16 - Item-Fator 3.....	43
Tabela 17 – Média e Mediana dos itens do Fator 3.....	44
Tabela 18 - Reliability Statistics - fator.....	45
Tabela 19 - Item-Fator 4.....	45
Tabela 20 – Média e Mediana dos itens do Fator 4.....	45
Tabela 21 - Relação das variáveis associadas aos fatores de Percepção de Suporte Organizacional.....	47
Tabela 22 Questionário completo segundo Oliveira-Castro (1999).....	75

## RESUMO

SILVA, Marcos Antônio, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2018. **Percepção do Suporte Organizacional e as Características Sociodemográficas e Funcionais: Um Estudo no Campus Viçosa da Universidade Federal De Viçosa.** Orientadora: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Coorientadores: Marilene de Souza Campos e Odemir Vieira Baêta.

Toda organização depende de seus colaboradores para atingir seus objetivos. À medida que aumenta o comprometimento dos colaboradores com seu trabalho, aumenta as chances de a organização atingir seus objetivos e metas. Os estudos sobre a temática apontam que o suporte organizacional pode contribuir para o bem-estar dos indivíduos, com isso, possibilitar vantagens competitivas para a organização com o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). O suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização como retribuição ao esforço que despendem no trabalho (EISENBERGER; HUNTINGTON; SOWA, 1986). Neste sentido, este trabalho tem como objetivo geral identificar as relações entre a Percepção de Suporte Organizacional e as características sociodemográficas e funcionais dos servidores técnico-administrativos dos departamentos vinculados ao Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Viçosa – MG (UFV/CCA). Essa pesquisa se classifica como de abordagem qualitativa; quanto a sua natureza é uma pesquisa aplicada; quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e; quanto aos procedimentos é um Estudo de Caso. A população-foco do estudo foi os servidores técnico-administrativos dos departamentos da UFV vinculados ao CCA (departamentos: DEA; DEF; DER; DFP; DFT; DPS e; DZO). O método amostral foi a amostragem probabilística, ou seja, os pesquisados foram escolhidos aleatoriamente. Quanto à coleta dos dados, esta foi feita a por intermédio de questionário elaborado a partir do método originalmente desenvolvido por Eisenberger, et. al (1986) conforme o apêndice I deste trabalho. As variáveis de estudo independentes (X) foram aquelas relacionadas ao perfil sociodemográfico e funcional dos servidores, enquanto as variáveis dependentes (Y) foram aquelas relacionadas ao nível de Percepção de Suporte Organizacional. Os dados foram analisados por intermédio software PSPP – versão 3. O estudo comprova que algumas variáveis sociodemográficas e funcionais tem relação com a Percepção de Suporte Organizacional e que essas associações precisam ser levadas em consideração quando da implementação de políticas para melhoria do comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

SILVA, Marcos Antônio, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October, 2018. **Perception of Organizational Support and Sociodemographic and Functional Characteristics: A Study at the Viçosa Campus of the Universidade Federal de Viçosa.** Advisor: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa. Co-advisors: Marilene de Souza Campos and Odemir Vieira Baêta.

Every organization depends on its employees to achieve its goals. As employees' commitment to their work increases, they increase the chances that the organization will achieve its goals and objectives. The studies on the thematic point that the organizational support can contribute to the well-being of the individuals, thereby, competitive advantages for the organization with increased commitment and job satisfaction (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Organizational support refers to the worker's perceptions about the quality of the treatment received from the organization as a reward for the effort they put into the work (EISENBERGER; HUNTINGTON; SOWA, 1986). In this sense, this work has as general objective to identify the relations between the Perception of Organizational Support and the sociodemographic and functional characteristics of the technical-administrative servers of the departments linked to the Agricultural Sciences Center of the Federal University of Viçosa - MG (UFV / CCA). This research is classified as a qualitative-quantitative approach; as its nature is an applied research; objectives is a descriptive research; procedures is a Case Study. The focus of the study was the technical-administrative servants of the UFV departments linked to the CCA (departments: DEA; DEF; DER; DFP; DFT; DPS e; DZO). The sampling method was the probabilistic sampling, that is, the subjects were chosen at random. As for the data collection, this was done through a questionnaire elaborated from the method originally developed by Eisenberger, et. al (1986) according to Appendix I of this paper. The independent study variables (X) were those related to the sociodemographic and functional profile of the servers, while the dependent variables (Y) were those related to the level of Organizational Support Perception. Data were analyzed using PSPP software - version 3. The study shows that some sociodemographic and functional variables are related to Organizational Support Perception and that these associations need to be taken into account when implementing policies to improve organizational commitment.

# 1. INTRODUÇÃO

Toda organização, seja ela pública ou privada, com fins lucrativos ou não, depende fundamentalmente de seus colaboradores para atingir seus objetivos. À medida que aumenta o comprometimento dos colaboradores com seu trabalho, aumenta também as chances de a organização atingir seus objetivos e metas (MEDEIROS, 2013). Para Bastos (1994), comprometer-se, significa “sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação”. Por esse motivo, o entendimento dos fatores que contribuem para o comprometimento dos colaboradores para com a organização é importante e tem motivado inúmeros trabalhos de pesquisa.

Os estudos apontam que o comprometimento dos colaboradores pode ser influenciado por vários fatores, como por exemplo: motivação; clima organizacional; cultura organizacional e; suporte organizacional. Dentre esses fatores, destaca-se o suporte organizacional, pois este fator também contribui para o bem-estar dos indivíduos e sua satisfação no trabalho e com isso pode possibilitar vantagens competitivas para a organização na medida em que contribui para o comprometimento dos colaboradores para com a organização (OLIVEIRA-CASTRO, 1999).

O suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização como retribuição ao esforço que despendem no trabalho. Caracteriza-se pela crença desenvolvida pelos colaboradores sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem estar. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, recompensas materiais e sociais, e no esforço da gestão de pessoas da organização.

Em uma organização, a administração é responsável por coordenar os trabalhos dos seus membros (pessoas) e por alocar recursos organizacionais (material e financeiro) para alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente. Dentre esses recursos, o mais importante em todas as organizações são as pessoas. Nesse sentido, quando se trata da coordenação de pessoas, a relação entre trabalhador e organização pressupõe a ideia de troca entre ambos, visando benefícios mútuos. É nesse contexto de troca que emerge a Percepção de Suporte Organizacional.



É sabido que a percepção é fenômeno individual e influenciado por diversos fatores, dentre esses fatores se incluem as características sociais e demográficas. Além disso, pode-se supor que as recompensas esperadas em troca do esforço de trabalho dependerão das características funcionais do cargo ou função. As características sociodemográficas referem-se às variáveis como a estrutura etária, gênero, distribuição demográfica, tamanho da família, nível educacional. As características funcionais podem ser a ocupação profissional, o nível hierárquico, grau de responsabilidade, entre outras.

Sendo assim, o conhecimento dos fatores sociodemográficos e funcionais que têm relação com a percepção de suporte organizacional torna-se fundamental para os gestores que buscam melhorar a percepção de suporte organizacional e conseqüentemente o comprometimento dos servidores com a instituição.

No setor público, os desafios da administração pública são grandes em função da crescente cobrança pela sociedade por uma administração mais produtiva, eficaz, eficiente e efetiva, e que atenda melhor suas demandas. De acordo com Bergue (2007), a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.

Neste contexto, o comprometimento dos colaboradores públicos é essencial. A importância do suporte organizacional como fator influenciador do comprometimento e a falta de estudos sobre a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o perfil sociodemográfico e funcional, principalmente no setor público, motivaram o presente trabalho. Estudos nessa área tornam-se relevantes para orientar gestores públicos em suas tomadas de decisões.

## **1.1 O PROBLEMA**

No setor público, a competição entre as organizações é de natureza diferente da competição do setor privado, sendo mais notável no setor de serviços sociais, tais como escolas, universidades, centros de pesquisas, etc. Entre essas organizações públicas citam-se as universidades públicas, as quais competem entre si na atração de novos estudantes, no recrutamento de bons profissionais, na busca por recursos materiais e financeiros, dentre outros fatores.

Neste contexto, encontra-se a Universidade Federal de Viçosa a qual iniciou suas atividades em 1927 com a instalação dos Cursos Fundamental e Médio e, no ano seguinte, do Curso Superior de Agricultura. Nos dias de hoje conta com mais de 21.103 alunos, entre estudantes do ensino médio, técnico, graduação e pós-graduação. Ao longo dos seus mais 92 anos vem se modernizando para atender uma demanda crescente de alunos de graduação e pós-graduação.

A Universidade Federal de Viçosa- UFV, segundo seu estatuto, foi instituída sob a forma de fundação e é pessoa jurídica de direito público, com financiamento pelo Poder Público, dotada de autonomia didático-científica, financeira, administrativa e disciplinar, nos termos da lei e do seu Estatuto. A UFV tem como objetivos ministrar, desenvolver e aperfeiçoar a educação superior, visando à formação e ao aperfeiçoamento de profissionais de nível universitário; estimular, promover e executar pesquisa científica; promover o desenvolvimento das ciências, letras e artes e; estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades do ensino, e os resultados da pesquisa.

Atualmente, a instituição UFV é composta por 3 (três) campi: o Campus Sede localizado na cidade de Viçosa-MG; o Campus de Florestal-MG e; o Campus de Rio Paranaíba-MG. Vale destacar que, este estudo se limita como objeto apenas os servidores lotados no Campus Sede.

A estrutura organizacional do Campus Sede é constituída por departamentos, os quais, de acordo com o critério de afinidade, são reunidos em unidades mais amplas, que constituem os Centros de Ciências. Os Centros de Ciências são os órgãos que administram o exercício simultâneo de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em uma ou mais áreas de conhecimento, respeitadas as normas legais, estatutárias, regimentais e as resoluções dos órgãos competentes. Atualmente a UFV é composta por quatro centros de ciências: Centro de Ciências Agrárias (CCA); Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCE); Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCB) e; Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCH).

Entre os Centros de Ciências, pode-se destacar a importância do Centro de Ciências Agrárias – CCA para a UFV. O CCA tem contribuído para a formação de profissionais bem qualificados e para geração de pesquisas fundamentais ao desenvolvimento rural do país (CCA/UFV, 2017). O Centro de Ciências Agrárias comporta os Departamentos de Engenharia Agrícola (DEA); Departamento de Engenharia Florestal (DEF); Departamento de Economia Rural (DER);

Departamento de Fitopatologia (DFP); Departamento de Fitotecnia (DFT); Departamento de Solos (DPS) e Departamento de Zootecnia (DZO). Esses 7 (sete) departamentos correspondem a uma população aproximada de 594 servidores (250 professores e 344 técnico-administrativos).

De acordo com relatório da UFV, ano de 2016, 21% dos alunos matriculados na graduação e 38% dos alunos matriculados na pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) pertenciam aos cursos vinculados ao CCA. Para atender a essa demanda dos alunos, o CCA contava (em 2015) com 16 % do corpo docente e com 41% dos técnico-administrativos.

Uma particularidade do CCA em relação aos outros centros de ciências é que a maior proporção de servidores está concentrada nos cargos de categoria “B”, enquanto nos outros centros, a categoria que concentra a maior parte dos servidores é a categoria “D”. Observando que, resumidamente, os cargos dos servidores são divididos em categorias “A”, “B”, “C”, “D” e “E”. Os cargos de categoria “A” são aqueles considerados de menores exigências e responsabilidades, enquanto os cargos de categoria “E” estão relacionados aos cargos de maiores responsabilidades e exigências.

No contexto do CCA, os principais cargos da categoria “A” são: os Auxiliares de Serviço Gerais; na categoria “B”: Auxiliares Agropecuários; na categoria “C”: Auxiliares Administrativos, Motoristas e Auxiliares de Laboratório; na categoria “D” estão os principais cargos de nível técnico, tais como: Técnico Agropecuário, Técnico de Laboratório e Assistentes Administrativos; na categoria “E” estão os cargos de servidores com formação em ensino superior, como: Engenheiros, Administradores, etc.

Para esta pesquisa, vale destacar que o Decreto 9262/18, o qual extingue ao todo 60.923 cargos que afetam diretamente os servidores técnico-administrativos CCA. As vagas dos cargos que não estiverem ocupadas serão extintas imediatamente. Já as que vierem a vagar, não serão repostas. Além disso, o Decreto veda ainda a abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para outros 58 cargos, todos para técnico-administrativos (TAE) das Instituições Federais de Ensino (IFE). Os principais cargos atingidos por esse decreto são quase todos das categorias “A”, “B” e “C” além de alguns das categorias “D” e “E”. Estes cargos, na atualidade vem sendo substituídos gradativamente por mão de obras e/ou serviços terceirizados.

Um indicador importante para as Universidade é quanto à quantidade e qualidade de suas publicações. Nesse contexto, o CCA é, entre os centros de ciências da UFV, o que mais publicou em 2016. Do total de 4021 publicações, 1174 foram publicadas pelos departamentos vinculados ao CCA, ou seja, 29% das publicações daquele ano.

Dessa forma, supõe-se que os servidores técnico-administrativos têm uma contribuição muito importante nos resultados da instituição, pois, considerando, por exemplo, que o CCA foi o centro que mais publicou trabalhos científicos e que, este centro é o que apresenta uma maior proporção de servidores técnico-administrativo por docentes (1,8 técnico para cada docente, enquanto os outros centros são de 0,7 técnicos para cada docente) esta considerável produtividade de publicações científicas do CCA pode estar sendo influenciada indiretamente por esta proporção maior de servidores técnico-administrativos para cada docente.

Embora a Universidade Federal de Viçosa - UFV disponha de um processo de planejamento estratégico estruturado e coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento - PPO, se não puder contar com uma força de trabalho comprometida com cada uma das metas estabelecidas em seu plano estratégico, certamente não atingirá seus objetivos.

Considerando que o comprometimento pode ser influenciado pelo suporte organizacional e que este pode estar relacionado às características demográficas e funcionais, um estudo a respeito das relações entre o nível de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) e a características sociodemográficas e funcionais pode contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no serviço público, já que o nível de PSO pode contribuir para um maior envolvimento de todos com a organização.

Neste contexto, o problema de pesquisa que norteia este trabalho pode ser formulado nos seguintes termos: **Qual é a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e as características sociodemográficas e funcionais dos servidores técnicos administrativos dos departamentos vinculados ao CCA?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Identificar relações entre a Percepção de Suporte Organizacional e as características sociodemográficas e funcionais dos servidores técnico-administrativos dos departamentos vinculados ao CCA/UFV.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Fazer um levantamento do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores objeto da pesquisa;
- Identificar a percepção dos servidores quanto ao suporte organizacional;
- Sugerir formas de influenciar positivamente a percepção do suporte organizacional.

## **1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos além dos apêndices. Os cinco capítulos incluem além desta Introdução, a Fundamentação Teórica, os Materiais e Métodos, os Resultados e Discussões e as Considerações Finais.

A Fundamentação Teórica buscou-se trazer para a discussão os principais autores relacionado com o tema Percepção de Suporte Organizacional. Para isso, dividiu-se este capítulo em dois tópicos os quais são apresentadas as teorias sobre PSO, sobre o questionário de PSO, sobre sua Fatoração e validação do questionário de PSO, além de trazer para a discussão os fatores que influenciam na percepção.

Quanto aos Materiais e Métodos utilizados na pesquisa, primeiramente é apresentada a classificação do Estudo, posteriormente é discorrido sobre a população foco da pesquisa, os critérios utilizados para a Amostragem da população, as formas de coleta dos dados, a conceitualização e operacionalização da pesquisa e, ao final, a análise dos dados.

Para os Resultados e Discussões, no início é feito uma apresentação descritiva das características sociodemográficas e funcionais da amostra, em sequência é apresentado o resultado da PSO da amostra, seja como fator único, seja quanto aos fatores 1, 2, 3 e 4. E por fim, o capítulo traz os resultados da relação entre a PSO e as características sociodemográficas e funcionais.

Ao final, no Capítulo 5, a apresentada as considerações finais. Traz-se para a discussão os objetivos atingidos, as variáveis sociodemográficas e funcionais que apresentaram relação com a PSO. Traz, também, as principais limitações do estudo e algumas sugestões para próximos trabalhos nesta linha de pesquisa.

Os apêndices são citados ao longo do trabalho, e servem como suporte para a dissertação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, são apresentados os principais estudos que sustentaram esta pesquisa e que estão relacionados aos objetivos do trabalho. Buscou-se a fundamentação teórica deste estudo dividido em 2 (dois) tópicos: 1- Percepção de Suporte Organizacional e; 2- Fatores que Influenciam a Percepção.

### **2.1 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (PSO)**

O construto principal existente na Teoria do Suporte Organizacional foi apresentado no trabalho seminal de Eisenberger et al. (1986), e ficou conhecido como Percepção de Suporte Organizacional (PSO) definido como o “conjunto de crenças globais dos empregados relacionadas à extensão na qual a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar” (EISENBERGER ET AL., 1986, p. 501).

Segundo Eisenberger et al. (1986) apud Oliveira-Castro (1999), suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Uma percepção favorável de suporte organizacional, segundo essa perspectiva, fortaleceria a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do empregado para atingir os objetivos organizacionais.

A origem da linha de estudos da Teoria do Suporte Organizacional, bem como as perspectivas existentes na literatura sobre o tema, evoluiu desde o trabalho seminal de Eisenberger et al. (1986), que apresentou o conceito de Percepção de Suporte Organizacional, passando por revisões como a de Rhoades e Eisenberger (2002) e o trabalho de Baran et al. (2011) que apresentaram os principais temas que se desenvolveram na área, até o seu surgimento no início deste século.

Os estudos apontam que o comprometimento dos colaboradores pode ser influenciado por vários fatores, como por exemplo: motivação (GIL, 2001); clima organizacional (MAXIMIANO, 2000); cultura organizacional (ROBBINS, 2002) e; suporte organizacional. Dentre esses fatores, destaca-se o suporte organizacional, pois também contribui para o bem-estar dos indivíduos e sua satisfação no trabalho e

com isso, pode possibilitar vantagens competitivas para a organização (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Alguns autores destacam que encontraram consequências associadas a altos índices de Percepção de Suporte Organizacional (PSO), tais como: propensão a permanecer na organização (EDER; EISENBERGER, 2007; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011a); comprometimento afetivo (LEE; PECCEI, 2007; FERNANDES et al., 2014a); satisfação na carreira (ROBERT et al., 1997; ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009); comportamento inovador (LEUNG et al., 2011); motivação (CHAMBEL et al., 2015); e identidade organizacional (COLE; BRUCH, 2006); (*apud* PEREIRA, 2016).

Ainda, segundo Pereira (2016) diversos comportamentos também são associados aos altos índices de Percepção de Suporte Organizacional, tais como: menor propensão a sair; performance superior no desempenho das tarefas; maior criatividade; maior cooperação com mudanças; se saem melhor na relação com clientes e; são mais engajados. (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, p. 4; Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 701-702).

Para Estivaleta e Andrade (2012), há expectativas de reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização. A organização, por um lado, têm obrigações legais, morais e financeiras com o seu membro e o direito de esperar que ele apresente bom desempenho, comprometimento e lealdade. Por outro lado, o trabalhador tem obrigação de apresentar bom desempenho e o dever de ser leal e comprometido com a organização. O contrato psicológico do trabalhador com a organização estabelece as expectativas de trocas e benefícios mútuos.

Segundo Oliveira-Castro, 1999, a literatura especializada vem mostrando que existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação, o que torna as medidas dessa natureza muito promissoras como variáveis prognosticadores das mais importantes variáveis, como critério da área de micro comportamento organizacional.

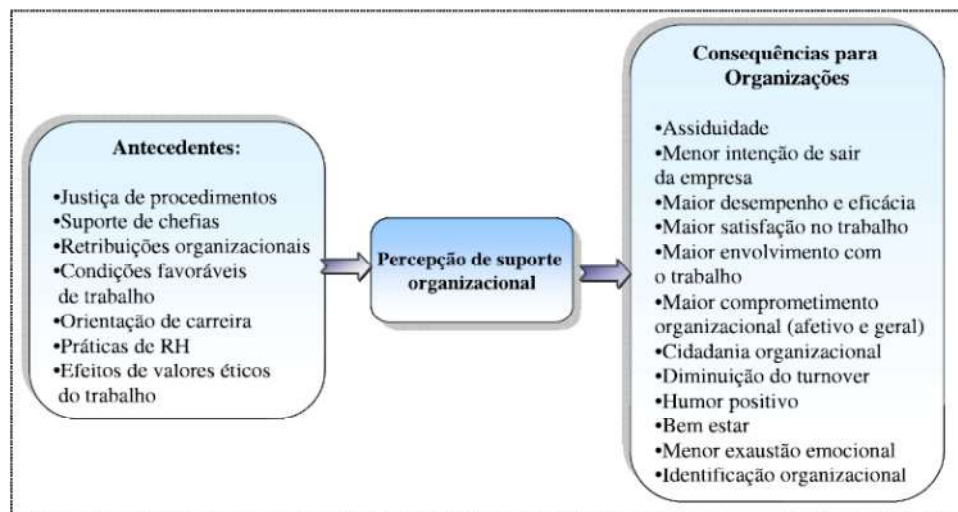
Há uma tendência de os estudos que investigam os antecedentes e consequentes da percepção do suporte organizacional não se darem de forma isolada. A maior parte desses estudos traz a correlação que existe entre as variáveis



comprometimento afetivo, rotatividade, envolvimento no trabalho, autonomia, entre outras (OLIVEIRA, 2006).

Analisando dessa forma, Andrade (2010) elaborou, a partir de alguns autores, como, por exemplo, Siqueira e Gomide Jr (2004) e Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990), um quadro-resumo, conforme a Figura 1, que ilustra as principais constatações e contribuições dos estudos empíricos dos antecedentes e consequentes da percepção do suporte organizacional.

**Figura 1 - Antecedentes e consequentes de percepção do suporte organizacional**



Fonte: Andrade (2010, p. 54).

Oliveira-Castro et al (1999), visando à construção de instrumento de medida adaptado às necessidades da pesquisa nacional, desenvolveu o questionário Percepção de Suporte Organizacional com base em pesquisa de campo e numa revisão da literatura sobre o tema. Esta metodologia empregada na construção e validação deste questionário será tratada abaixo.

Com base nas constatações de suporte organizacional, Eisenberger, Huntingtone, Sowa (1986) desenvolveram o instrumento de medida de Percepção de Suporte Organizacional (*survey of perceived organizational support – SPOS*), com a intenção de medir variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento do trabalhador com a organização.

Segundo esses autores, o SPOS tem a finalidade de medir a avaliação feita pelos colaboradores a respeito do valor das retribuições e dos benefícios dados pela organização em troca do seu esforço no trabalho. A referida escala tem um conjunto de 36 frases, compreendendo possíveis julgamentos da organização sobre seus

empregados e algumas situações diversas que podem resultar em benefícios ou prejuízos a eles. Esses resultados sugerem que o trabalhador formula opiniões globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar.

O SPOS de Eisenberger et al. (1986), o instrumento de Siqueira (1995) e o questionário Percepção de Suporte Organizacional são instrumentos conceitualmente distintos daqueles que medem clima, cultura, qualidade de vida no trabalho, satisfação e percepção de responsabilidade organizacional, no que se refere à maior parte de seus componentes segundo Oliveira-Castro (1999).

Eisenberger et al. (1986) encontraram evidências empíricas de que o construto Percepção de Suporte Organizacional é essencialmente unidimensional. Ou seja, as opiniões (a respeito da Percepção de Suporte Organizacional) referem-se às crenças do trabalhador sobre o comportamento da organização como um todo e não sobre o comportamento de agentes organizacionais específicos como os de chefes e líderes.

### **2.1.1 Fatoração e Validação do Questionário de PSO**

Oliveira-Castro (1999), em seu trabalho “Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário” validou o questionário de PSO desenvolvido por Eisenberger (1986). As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais do tipo PAF com rotação *oblímin* e tratamento *listwise* para os dados omissos. Essas análises foram realizadas por meio do pacote estatístico SPSS, versão 7,5 para Windows.

Desse modo, Oliveira-Castro et al. (1999) estruturou a Percepção de Suporte Organizacional em torno de quatro dimensões (componentes ou fatores): fator gestão de desempenho, fator carga de trabalho, fator suporte material ao desempenho e fator ascensão, promoção e salários. Além de um fator único.

Como fator único (Percepção de Suporte Organizacional) esse apresentou elevado índice de consistência interna ( $\alpha$  de *Cronbach* = 0,95) e explicação de 28% da variância das respostas da amostra aos itens. Depois dessa análise, Oliveira-Castro (1999) realizou-se outra análise fatorial (PAF) com rotação oblíqua e tratamento *listwise* de casos omissos, forçada em 4 fatores, que resultou em 4 subescalas de Percepção de Suporte Organizacional com altos índices de confiabilidade.

O coeficiente alfa foi descrito em 1951 por Lee J. *Cronbach* (CRONBACH, 1951). É um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Em outras palavras, o alfa de *Cronbach* é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento. Também se pode conceituar este coeficiente como a medida pela qual algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item (ALMEIDA et. al, 2010).

A primeira subescala, denominada **gestão de desempenho** se refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário. A segunda subescala, denominada de **carga de trabalho**, refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção. A terceira subescala, **suporte material**, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os aspectos de qualificação da mão de obra interna. A última subescala, denominada **práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários**, refere-se à opinião da amostra acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensões funcionais.

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO

Seria impossível trazer uma fundamentação teórica sobre a percepção de suporte organizacional e sua relação com as características sociodemográficas e funcionais sem que se mencionasse os conceitos básicos da percepção e os principais fatores que influenciam a percepção.

Percepção é, em psicologia, neurociência e ciências cognitivas, a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Através da percepção um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos. Do ponto de vista psicológico ou cognitivo, a percepção envolve também os processos mentais, a memória e outros aspectos que podem influenciar na interpretação dos dados percebidos (BARBER, LEGGE; 1976).

No campo da psicologia organizacional, quando se estuda a percepção de suporte organizacional, torna-se indispensável o estudo dos fatores que influenciam a percepção. O processo de percepção tem início com a atenção que não é mais do que um processo de observação seletiva, ou seja, das observações que afetam os indivíduos. Este processo faz com que alguns elementos são percebidos em desfavor de outros. Deste modo, são vários os fatores que influenciam a atenção e que se encontram agrupados em duas categorias: a dos fatores externos (próprios do meio ambiente) e a dos fatores internos (próprios do nosso organismo) (KRECH E CRUTCHFIELD, 1973 apud LESSA et al, 2008).

Os fatores externos mais importantes da atenção são: a intensidade; o contraste; o movimento; a incongruência. Na intensidade a atenção é particularmente despertada por estímulos que se apresentam com grande intensidade e, é por isso, que as sirenes das ambulâncias possuem um som insistente e alto. No contraste a atenção será muito mais despertada quanto mais contraste existir entre os estímulos, tal como acontece com os sinais de trânsito pintados em cores vivas e contrastantes. O movimento que constitui um elemento principal no despertar da atenção. Por exemplo, as crianças e os gatos reagem mais facilmente a brinquedos que se movem do que estando parados. E na incongruência é prestado muito mais atenção às coisas absurdas e bizarras do que ao que é normal. Por exemplo, na praia num dia verão presta-se mais atenção a uma pessoa que apanhe sol usando um cachecol do que a uma pessoa usando um traje de banho normal.

Os fatores internos que mais influenciam a atenção são: a motivação; as experiências anteriores; o fenômeno social. A motivação faz as pessoas prestarem muito mais atenção a tudo que os motiva e os dá prazer do que às coisas que não os interessam. A experiência anterior ou, por outras palavras, a força do hábito faz com que se preste mais atenção ao que já conhecem e entendem. E o fenômeno social (aqui se incluem as variáveis sociodemográficas e funcionais) que explica que a natureza social faz com que pessoas de contextos sociais diferentes não prestem igual atenção aos mesmos objetos. Por exemplo, os livros e os filmes a que se dá mais importância no Brasil não despertam a mesma atenção no Japão.

Outro quesito a ser considerado é o fato de que a percepção de certos aspectos relacionados a características humanas, ou mesmo a "construção da percepção" de certas características humanas, também pode ser constituída socialmente. Questões de gênero, raça, nacionalidade, sexualidade, em fim, os aspectos sociodemográficos e

funcionais, também podem ser interferidas por uma forma de percepção que é construída socialmente. Barros (2017) examinou a construção social da percepção relativamente a certos aspectos como as diferenças de sexualidade ou as diferenças étnicas.

Para Almeida (2013), o estudo da percepção é de extrema importância, pois o comportamento das pessoas é baseado na interpretação que fazem da realidade e não na realidade em si. Por este motivo, a percepção do mundo é diferente para cada um de nós, cada pessoa percebe um objeto ou uma situação de acordo com os aspectos que têm especial importância para si própria.

Almeida (2013) acrescenta que os homens, por mais que tenham sistemas fisiológicos parecidos, a percepção está além do físico, do instinto; a percepção muda conforme vai se aguçando conhecimento de mundo, de sociedade, de cultura, ela é influenciada pelo conhecimento. O olhar não é “cru” é um olhar repleto de representações, é um olhar investigativo, diferente.

Por isso, por mais que os homens sejam parecidos, cada um tem uma trajetória de conhecimentos constituídos que alteram sua forma de perceber aquilo que está a sua volta; podem perceber uma mesma situação ou objeto, mas nunca de maneira igual, pois cada ser percebe ao seu modo, de acordo com seu ponto de vista, o olhar é diferente para cada um. São muitos pontos de vista e muitas vistas de um ponto. Por isso, uma imagem pode remeter a diversas interpretações. E é preciso respeitar a diversidade de percepções que são apresentada e confrontá-las para que todos percebam os diferentes pontos de vistas que pode haver em um mesmo espaço.

### **2.3 OUTROS ESTUDOS RECENTES RELACIONADOS AO SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Na literatura há inúmeros estudos relacionados ao suporte organizacional. No Quadro 1 é apresentado um resumo de alguns outros trabalhos que foram encontrados na literatura recente, foram os mais citados e estão relacionados ao tema Suporte Organizacionais.

**Quadro 1 – Resumo de outros trabalhos relacionados ao tema Suporte Organizacionais**

<b>Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social</b>	Este estudo teve como objetivo testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho. Este construto contemplou tanto o afeto quanto a experiência de realização e expressão pessoal no trabalho. Um total de 403 funcionários de uma organização pública do Distrito Federal respondeu à Escala de Bem-Estar no Trabalho e à Escala de Suporte Organizacional Percebido. O primeiro instrumento contempla o afeto do trabalhador, operacionalizado como emoções e humores positivos e negativos no trabalho, e a realização pessoal no trabalho. O segundo instrumento contempla um fator de suporte social e quatro fatores de suporte organizacional: gestão do desempenho, carga no trabalho, suporte material e ascensão, promoção e salários. Os dados foram analisados por meio de regressão múltipla padrão. Os resultados indicaram que o suporte organizacional e o suporte social têm impacto direto no bem-estar. Gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho. Carga no trabalho foi o principal preditor de afeto negativo no trabalho. Implicações dos resultados e limitações do estudo foram discutidas no texto (PASCHOAL et. al, 2010).
<b>Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento</b>	Esta pesquisa objetivou-se verificar a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamentos e o desempenho das agências em que atuam. Valeu-se de questionários estruturados para coleta de dados primários, sendo a amostra constituída por 186 gerentes de agências e 77 superintendentes regionais do Banco do Brasil. Utilizaram-se, também, dados secundários sobre o desempenho das agências em seis dimensões: resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos e comportamento organizacional. Foram realizadas análises de regressão padrão para teste do modelo de investigação. As competências relativas à gestão estratégica e à gestão financeira revelaram-se preditoras de diferentes dimensões do desempenho das agências. Outras competências (gestão de processos e gestão socioambiental), o número de horas dedicadas a treinamentos e a percepção dos gestores acerca das práticas de gestão de desempenho da empresa (uma dimensão do suporte organizacional) apresentaram efeitos menos abrangentes. Depois de isolados os efeitos de variáveis de controle, as variâncias explicadas pelos referidos preditores situaram-se entre 2,2% e 6,8%. Recaiu sobre o desempenho da agência na perspectiva clientes o menor percentual de explicação e sobre o desempenho nas perspectivas resultado econômico e estratégia e operações a maior variância explicada. Ao final, são discutidas implicações dos resultados e apresentadas recomendações práticas (BRANDÃO et. al, 2012).

Continua...

<p><b>A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário</b></p>	<p>Este estudo teve como objetivo compreender a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores do setor bancário público e privado. Para o alcance desse objetivo, partiu-se de duas perspectivas teóricas. A primeira refere-se à abordagem de valores organizacionais proposta por Oliveira e Tamayo (2004) e a segunda está associada ao suporte organizacional, conforme Eisenberger, Huntington e Sowa (1986). Realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo survey, para levantamento e análise dos resultados. O instrumento preenchido por 332 colaboradores do setor bancário foi baseado no inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e na escala de percepção de suporte organizacional (EpsO) desenvolvida por Eisenberger, Huntington e Sowa (1986), validada no contexto brasileiro por Siqueira (1995). Os principais resultados encontrados expõem que os valores organizacionais prioritários das instituições bancárias, segundo a percepção dos colaboradores, foram o domínio e o prestígio, enquanto os valores bem-estar, autonomia e realização ocuparam lugares inferiores na hierarquia. Em relação ao suporte organizacional, este apresentou nível moderado de incidência. Ainda, a análise de regressão múltipla revelou que os valores organizacionais exercem influência na percepção do suporte organizacional. O modelo de regressão indicou que a variável dependente suporte organizacional foi explicada em 70,2% pelos fatores autonomia e realização, domínio e bem-estar. Assim, identificou-se que os valores organizacionais exercem influência sobre a percepção de suporte organizacional, corroborando os pressupostos teóricos defendidos por Goodwin, Costa e Adonu (2004) e Goodwin e Giles (2003). Do ponto de vista de sua aplicação, o presente estudo identificou como as prioridades da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos, fornecendo valiosas informações que podem contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores do setor bancário (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).</p>
<p><b>Suporte Organizacional e Adaptação de Cônjuges e Expatriados: uma análise por meio de Equações Estruturais</b></p>	<p>Este artigo teve como objetivo avaliar a relação entre o suporte organizacional e a adaptação do cônjuge de expatriados organizacionais (EO) e a relação entre a adaptação do cônjuge e a adaptação do EO. Trata-se de um estudo quantitativo, desenvolvido por meio de modelagem de equações estruturais (structural equation modeling – SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais, com 217 casais de expatriados e cônjuges. Constatou-se que o suporte organizacional oferecido ao cônjuge explica 22,6% de sua adaptação, que, por sua vez, explica 17,6% da adaptação transcultural do EO. Os instrumentos para a mensuração dos construtos adotados na pesquisa mostraram-se adequados, visto que tiveram suas propriedades psicométricas validadas (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade), o que confere robustez à avaliação do modelo estrutural. Esses resultados sugerem que as organizações devem considerar a adaptação do cônjuge do EO como parte do processo a ser gerenciado em uma designação internacional (ARAUJO et. al, 2013).</p>

Observou-se que não foram encontrados trabalhos que se relacionam a Percepção de Suporte organizacional com as Características Sociodemográficas e Funcionais. Além disso, dos trabalhos pesquisados, há poucos que tratam do Suporte

Organizacional no Setor Público e muito menos em Instituições Públicas de Ensino Superior.



### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

O presente tópico, por questões de entendimento, está dividido em 5 (cinco) subtópicos. O primeiro refere à classificação do estudo; o segundo apresenta a população e a técnica de amostragem, o terceiro trata da coleta dos dados, o quarto considera a conceituação e a operacionalização da pesquisa e o quinto e último tópico lida com a forma de análise dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO**

Essa pesquisa se classifica quanto à abordagem como quali-quantitativa; quanto à natureza é aplicada; quanto aos objetivos é descritiva e quanto aos procedimentos é um Estudo de Caso.

A abordagem da pesquisa é quali-quantitativa, pois recorre à linguagem matemática (FONSECA, 2002) para identificar e descrever as relações entre o perfil sociodemográfico e funcional do servidor e o nível de Percepção de Suporte Organizacional percebido.

Quanto à natureza da pesquisa, considerando as definições de Gil (2007), esta se caracteriza como uma pesquisa aplicada, já que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Ou seja, os resultados podem servir de subsídios para os gestores da instituição no entendimento das questões da Percepção de Suporte Organizacional e nos interesses locais (CCA-UFV).

Quanto aos objetivos, ainda de acordo com os ensinamentos de Gil (2007), essa é uma pesquisa descritiva, pois descreve-se as relações entre perfil sociodemográfico e funcional dos servidores e sua Percepção de Suporte Organizacional.

Por fim, quanto aos procedimentos, se trata de um estudo de caso. Assim, a pesquisa é caracterizada pelo estudo profundo de poucos objetos (os servidores técnico-administrativos dos departamentos da UFV vinculados ao CCA), de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Gil (2007), O Estudo de Caso é recomendável nas fases iniciais de uma investigação, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema.

### 3.2 POPULAÇÃO

A população-foco deste estudo é formada pelos servidores técnico-administrativos dos departamentos vinculados ao Centro de Ciências Agrárias da UFV, quais sejam: Departamento de Engenharia Agrícola (DEA); Departamento de Engenharia Florestal (DEF); Departamento de Economia Rural (DER); Departamento de Fitopatologia (DFP); Departamento de Fitotecnia (DFT); Departamento de solos (DPS) e; Departamento de Zootecnia (DZO). Esses 7 departamentos correspondem a uma população aproximada de 344 servidores técnico-administrativos.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de servidores técnico-administrativos (TA) por família do cargo alocados nos departamentos vinculados ao CCA. Há uma dispersão muito grande no número de servidores por departamento. Desde departamento com 11 servidores TA (caso do DER), a departamento com 104 servidores TA (quase 10 vezes o número de servidores do DER) como é o caso do DFT. Ou seja, 70% dos servidores se concentram entre os departamentos de Fitotecnia, Zootecnia e Eng. Florestal.

**Tabela 1 - Total de servidores por departamento**

Departamento	Família do Cargo					TOTAL
	A	B	C	D	E	N (%)
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL	0	0	3	6	2	11(3)
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA AGRICOLA	2	5	11	11	1	30(9)
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA FLORESTAL	6	14	14	15	1	50(15)
DEPARTAMENTO DE FITOPATOLOGIA	0	12	12	9	1	34(10)
DEPARTAMENTO DE FITOTECNIA	7	45	24	22	6	104(30)
DEPARTAMENTO DE SOLOS	2	1	6	16	3	28(8)
DEPARTAMENTO DE ZOOTECNIA	21	28	18	14	6	87(25)
TOTAL	38	105	88	93	20	344(100)

Fonte: Portal da Transparência (dez2017)

O plano de carreira do servidor técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino Superiores é dividido em cinco classes: A; B; C; D; e E. Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

No setor público, como é o caso da UFV, a estrutura organizacional é estabelecida por meio de lei. As principais leis que regulamentam a estrutura

organizacional desta instituição são o seu Estatuto, o Regimento Geral e Regimentos Específicos, subordinados às leis federais.

Segundo o Estatuto da UFV, aprovado pelo Conselho Universitário (CONSU) em 16 e 17 de dezembro de 1998, e pela Portaria nº 768, de 14 de maio de 1999, do Ministro de Estado da Educação, publicada no Diário Oficial da União de 18 de maio de 1999, os órgãos que formam a administração superior da Universidade são: Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e; pela Reitoria.

Os Centros Ciências são administrados pelo Conselho Departamental e pelo seu Diretor. A Diretoria é o órgão executivo do Centro, com estrutura orgânica própria, cabendo-lhe administrar as suas atividades. O Diretor do Centro é escolhido e nomeado na forma da legislação vigente e do Estatuto da Universidade. O conselho departamental está previsto a participação de vários representantes da comunidade universitária, dentre esses, um representante dos técnico-administrativos.

No Centro de Ciências Agrárias (CCA), o Conselho departamental é constituído por 14 (quatorze) representantes: Diretor do Centro de Ciências; Chefes de Departamento; um representante de cada classe da carreira de magistério superior; um representante do corpo discente; um representante do corpo técnico-administrativo. Neste contexto, o corpo técnico-administrativo representa apenas 7% do Conselho Departamental.

Na estrutura administrativa, vinculados aos Centros de Ciências, estão os departamentos. Os departamentos são as unidades acadêmicas básicas da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreende as disciplinas afins. Os Chefes de Departamentos são designados pelo Reitor, mediante indicação do Diretor do Centro de Ciências, escolhido de lista tríplice organizada pelo Colegiado do Departamento. Cada Departamento é compreendido por: Corpo docente e pessoal técnico-administrativo; Colegiado; Chefia; Instalações e demais recursos materiais necessários às suas atividades. Hoje os colegiados dos departamentos são formados por todos os docentes do departamento, dois representantes dos técnico-administrativos, além de representantes dos discentes.

O corpo técnico-administrativo congrega profissionais para o desempenho de cargos e funções próprias das áreas administrativas e de apoio às atividades fins da Universidade. O pessoal técnico-administrativo é lotado nos diversos órgãos e

unidades da Universidade. As classes da carreira do pessoal técnico-administrativo são as especificadas no quadro de pessoal da Universidade (Família do Cargo: A, B, C, D e E), atendidas as normas gerais pertinentes.

Os servidores técnico-administrativos desenvolvem suas atividades, principalmente, nos departamentos. A carreira desses servidores é regida por regime jurídico único, conforme institui a lei 8112/90. O ingresso na carreira de técnico-administrativo é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos.

Além das classes A, B, C, D e E, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino Superiores é subdividido em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis, mas não podem ascender de uma classe para a outra. Por exemplo, o servidor que ingressar na classe A não tem a opção de passar para a classe B. Ele pode apenas progredir de um nível para o outro dentro da mesma classe. As progressões possíveis são por capacitação profissional e por mérito profissional.

A progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e da mesma classe, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação. Um exemplo seria a mudança do nível I para o II, chegando até o IV. O Certificado deve ser de curso credenciado pela instituição e compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Esses requisitos são analisados no processo de progressão, sempre respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses entre uma progressão e outra.

A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento (que vai do 1 ao 16, dentro de cada uma das classes) imediatamente subsequente e pode ser realizada a 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado positivo fixado em programa de Avaliação de Desempenho Funcional 360°. Desta forma, o servidor se auto avalia e avalia e é avaliado pelo seu chefe imediato.

Além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal

excedente ao requisito do cargo de que ocupa. O benefício é pago em percentuais, fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. O incentivo é calculado sobre o padrão de vencimento do servidor, conforme decreto 5.824/06.

Observa-se uma pouca representabilidade dos técnico-administrativos nos conselhos, e uma estrutura organizacional bem rígida. As atividades são divididas em tarefas separadas por especialidades. A centralização é bastante evidente, útil como forma de assegurar a hierarquia de autoridades. A organização possui muitas regras, regulamentos e controles. A variabilidade humana e sua personalidade são traduzidas como fonte de ineficiências e inconsistências. Organização do tipo conservadora.

As características das estruturas são de cargos estreitos em conteúdo; muitas regras e procedimentos; claras responsabilidades; hierarquia; sistemas objetivos de recompensas; critérios objetivos de seleção, formal e impessoal. Tarefas e metas conhecidas; tarefas divisórias; desempenho por medidas objetivas; empregados responsivos e recompensas monetárias e autoridade aceita como legítima.

### **3.3 AMOSTRAGEM**

Como a população, objeto do estudo, é relativamente grande, foi utilizado amostragem estatística da população de forma que essa amostra fosse, matematicamente, representativa da população.

Para o cálculo do tamanho da amostra utilizou-se a fórmula recomendada, por Levin (1987), para determinação do tamanho da amostra em populações finitas e com base na estimativa da proporção da população:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (Z^2)}{[(N - 1) \cdot E^2] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Onde:

n= tamanho da amostra;

N= tamanho da população;

Z= valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

p= proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar;

$q$  = proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que estamos interessados em estudar ( $q = 1-p$ );

$E$  = margem de erro ou ERRO MÁXIMO DE ESTIMATIVA. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ). (ideal de 3% a 10%).

Para uma população ( $N$ ) de 344 indivíduos e considerando os parâmetros a seguir:

$N = 344$ ;  $Z = 1,96$  (intervalo de confiança de 95%);  $p = 0,5$  (quando a proporção é desconhecida);  $q = 0,5$  ( $q = 1-p$ );  $E = 8\%$ <sup>1</sup>;

O “ $n$ ” calculado [ $n = ((N \cdot p \cdot q \cdot (Z^2))) / (((N - 1) \cdot E^2) + (Z^2 \cdot p \cdot q))$ ] foi de 105, ou seja, 105 indivíduos fariam parte da amostra.

O método amostral foi a amostragem probabilística aleatória sistemática. Os indivíduos foram listados e numerados, em seguida foi escolhido um indivíduo inicialmente de forma aleatória entre a população e, posteriormente, selecionado para amostra cada  $n$ ésimo indivíduo disponível no marco amostral, como descrito abaixo:

1º Todos os indivíduos da população “ $N$ ” foram ordenados, tendo como critério de ordem, primeiramente, o departamento de trabalho, depois, a categoria do cargo. Cada categoria, em seu departamento de trabalho, foi ordenada aleatoriamente, desse modo, o quantitativo de servidores que foi aplicado o questionário foi proporcional em relação ao número de servidores por departamento e, também, proporcional ao número de servidores por categoria do cargo;

2º O tamanho da população foi dividido em “ $n$ ” fragmentos, onde “ $n$ ” é o tamanho da amostra desejada. O tamanho desses fragmentos será:  $K = N/n$ ;

3º Para a escolha do primeiro indivíduo da amostra sorteou-se um número aleatório inteiro “ $A$ ”, menor ou igual ao intervalo entre 1 e  $k$  (razão  $N/n$ ). Este número correspondeu ao primeiro sujeito que foi selecionado para a amostra dentro do primeiro fragmento que dividimos a população;

<sup>1</sup> Ideal de 3% a 10% em pesquisas sociais, optou-se por 8%, pois, um erro amostral abaixo de 8%, a amostra ficaria muito grande, próximo ao tamanho da população, o que inviabilizaria a pesquisa operacionalmente.

4º Seleção dos “N-1” indivíduos restantes: Selecionaram-se os seguintes indivíduos a partir do primeiro indivíduo elegido aleatoriamente, mediante uma sucessão aritmética de razão k, sendo  $A + K, A + 2K, A + 3K, \dots, A + (n-1)K$ .

Neste estudo, a razão "K" (N/n) será de 3,4 (344/105), ou seja, o primeiro indivíduo (A) foi sorteado entre os de número 1, 2 e 3, o segundo foi  $A + K$ , o terceiro,  $A + 2K$ , e assim sucessivamente até o último indivíduo ( $A + 105k$ ). Neste contexto, alguns servidores foram substituídos da lista tendo em vista questões posteriores à confecção da lista. Questões tais como aposentadorias, afastamentos, licenças, etc.

### 3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Esse questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas, que foram respondidas pelo participante por escrito e sem a presença do pesquisador.

O questionário foi estruturado em duas partes: a primeira parte possui 16 itens (1 a 16) que abordam 7 (sete) variáveis referentes ao perfil sociodemográfico (Quadro 1) e 9 (nove) variáveis relativas ao perfil Funcional (Quadro 2) dos servidores.

**Quadro 2 – Variáveis do Perfil Sociodemográfico**

VARIÁVEL	OPÇÃO DE RESPOSTA	VARIÁVEL	OPÇÃO DE RESPOSTA
1.Estado Civil:	Solteiro	13. Quantas pessoas moram com você?	Graduação com Especialização
	Casado		Tecnólogo com Especialização
	União Estável		Mestrado
	Divorciado		Doutorado
	Outros		Pós-doutorado
2.Gênero:	Masculino		14. Quantas pessoas dependem do seu salário?
Feminino	Eu mais 1 pessoa		
3.Você se considera de cor ou raça?	Branco	Eu mais 2 pessoas	
	Pardo	Eu mais 3 pessoas	
	Negro	Eu mais 4 pessoas	
	Amarelo	Eu mais 5 ou mais pessoas	
	Outros	Somente eu	
4.Qual sua Idade?	.....anos	Eu mais 1 pessoa	
5.Escolaridade:	Fundamental incompleto	Eu mais 2 pessoas	
	Fundamental completo	Eu mais 3 pessoas	
	Médio/técnico	Eu mais 4 pessoas	
	Superior incompleto	Eu mais 5 ou mais pessoas	
	Superior – Graduação		
	Superior – Tecnólogo		

**Quadro 3 – Variáveis do Perfil Funcional**

<b>VARIÁVEL</b>	<b>OPÇÃO DE RESPOSTA</b>
6. Qual a família do cargo (letra)?	Técnico-administrativo letra "A"
	Técnico-administrativo letra "B"
	Técnico-administrativo letra "C"
	Técnico-administrativo letra "D"
	Técnico-administrativo letra "E"
7. Departamento de lotação:	DEA - Dep. Engenharia Agrícola
	DEF - Dep. Engenharia Florestal
	DER - Dep. Economia Rural
	DFP - Dep. Fitopatologia
	DFT - Dep. Fitotecnia
	DPS - Dep. Solos
	DZO - Dep. Zootecnia
8. Tempo de Serviço no Cargo:	.....anos.
9. Ocupa cargo ou função comissionada (cargo de chefia)?	SIM
	NÃO
10. Tempo de trabalho no mesmo setor:	.....anos.
11. É filiado a sindicato?	SIM
	NÃO
12. Está em desvio de função?	SIM
	NÃO
15. A função que você executa atende às suas expectativas como trabalhador?	SIM
	NÃO
	Raramente
	Quase sempre
16. A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?	SIM
	NÃO
	Não sei responder

A segunda parte do questionário possui 26 itens (item 1 a 26) que estão relacionados à Percepção de Suporte Organizacional em suas quatro dimensões<sup>2</sup> (4 fatores): Fator 1 - Gestão de desempenho (Quadro 3); Fator 2 - Carga de trabalho (Quadro 4); Fator 3 - Suporte material (Quadro 5) e; Fator 4 - Práticas organizacionais de promoção e salários (Quadro 6).

<sup>2</sup> Neste trabalho as palavras Fator, Dimensão e subescalas são sinônimos. Alguns momentos estará utilizando uma ou outra apenas por questões de gramática.



**Quadro 4: Fator 1 - Gestão de desempenho**

FATOR 1	ITEM
Gestão de desempenho	02 O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.
	04 A instituição leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.
	10 Há dinamização e modernização dos processos de trabalho no seu departamento.
	13 São fornecidas as informações necessárias para execução eficaz de suas tarefas.
	15 Na instituição para a qual você trabalha é mantido coerência entre diretrizes, metas e ações.
	21 O servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.
	24 O servidor opina decisivamente na resolução de problemas.
26 A instituição toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	

**Quadro 5: Fator 2 - Carga de trabalho**

FATOR 2	ITEM
Carga de trabalho	09 A instituição considera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas que o envolvem.
	12 É chamada sua atenção por pequenos erros.
	16 O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho.
	17 Os melhores servidores sofrem sobrecarga de trabalho.
	19 Os servidores são colocados em locais incompatíveis com suas características pessoais.
25 São cobrados prazos irrealistas para a entrega de trabalhos.	

**Quadro 6: Fator 3 - Suporte material**

FATOR 3	ITEM
Suporte material	03 A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.
	08 A instituição melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.
	11 A instituição atualiza o servidor quanto às novas tecnologias.
	14 São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.
	20 Os recursos financeiros são liberados em tempo hábil para executar suas tarefas.
	23 Há investimentos na capacitação profissional do servidor.

**Quadro 7: Fator 4 - Práticas organizacionais de promoção e salários**

FATOR 4	ITEM
Práticas organizacionais de promoção e salários	01 A instituição para a qual você trabalha paga salário digno.
	05 O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.
	06 O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.
	07 O final de carreira é com salários baixos.
	18 Não são oferecidos cargos importantes aos servidores.
	22 Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.

A parte do questionário referente aos itens da Percepção de Suporte Organizacional foi elaborada a partir do modelo originalmente desenvolvido por Eisenberger, Huntington e Sowa (1986) e validado por Oliveira-Castro et al. (1999),

apresentado no apêndice I deste trabalho. Para essa pesquisa, o questionário sofreu pequenas alterações semânticas e foram trocadas as palavras funcionário(s) pela palavra servidor(a). Com essas alterações semânticas, busca-se facilitar o entendimento e adaptar os termos ao contexto da instituição.

Além das alterações semânticas, foram suprimidos alguns itens, tendo como critério para exclusão: i) o trabalho de Stacciarini (2010) que argumenta que os itens do questionário original não mantêm relação com a natureza da administração pública e; ii) Streiner (2003), em que considera que valor de Alfa de Cronbach acima de 0,90 pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Observou-se que a fatoração de Oliveira-Castro (1999) apresentou Alfa de Cronbach de 0,95.

Dessa forma, dos 52 itens do questionário de Oliveira-Castro (1999), 26 foram suprimidos, o que resultou em um questionário de 26 itens, mas com algumas alterações semânticas e afirmativas que tinham avaliações negativas passaram a ter avaliações positiva. O Quadro 7 abaixo apresentam as afirmativas que foram excluídas do questionário original de Oliveira-Castro (1999).

**Quadro 8 – itens do questionário de Oliveira-Castro (1999) que foram excluídos para esta pesquisa.**

ITEM	
S01	Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho.
S02	Pouco reconhecimento pelo trabalho bem feito.
S06	Valoriza novas ideias.
S10	Desconsidera sugestões de mudança nas rotinas de trabalho.
S13	Presta orientação pessoal ao funcionário.
S16	Prefere contratar pessoal externo, a treinar o pessoal interno.
S17	Oferece raras oportunidades de promoção.
S18	Desenvolve as capacidades do funcionário.
S19	Cumpr promessas.
S20	Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas.
S21	Salários que reduzem o impacto da inflação.
S22	Oferece suporte financeiro extra.
S25	Promove o funcionário para cargos melhor remunerados.
S27	Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos.
S29	Desvaloriza os esforços do funcionário.
S30	Fornecer ferramentas de má qualidade.
S32	Mantém inadequados os ambientes de trabalho.
S35	Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho.
S41	Presta orientação técnica ao funcionário.
S42	Mantém sujos os locais de trabalho.
S43	Interessa-se apenas pela produção.
S44	Não incentiva escolaridade excedente.
S45	Suga a energia do funcionário.
S48	Mantém baixas as recompensas financeiras.

Por exemplo, o item S16, do questionário de Oliveira-Castro (1999) é: “Prefere contratar pessoal externo a treinar o pessoal interno.” Este item foi excluído, pois não tem relação com o serviço público atual, já que o administrador público não tem a opção de escolha entre contratar pessoal externo ou treinar o pessoal interno, ou seja, o gestor público tem que fazer o que a lei o obriga a fazê-lo.

Outro exemplo é o item S22 (Oferece suporte financeiro extra.). Este item foi excluído, pois não é permitido, por lei, no serviço público, oferecer suporte financeiro extra aos servidores públicos, a não ser em raros casos de exceção, mesmo assim têm que estar previstos em lei.

Na Tabela 2 é apresentado um resumo dos itens que foram utilizados nesta pesquisa, divididos em seus respectivos fatores, conforme fatoração de Oliveira-Castro (1999). Os itens com asteriscos (\*) são aqueles que possuem escala de *Likert* invertidas (5=discordo totalmente; 4=discordo parcialmente; 3=nem discordo nem concordo; 2=concordo parcialmente; 1=concordo totalmente); além disso, os itens 5, 7, 12 e 25 foram excluídos do fator único para aumentar o valor de alfa de *Cronbach*. O questionário completo pode ser visto no Apêndice I.

**Tabela 2 - Divisão dos fatores segundo Stacciarini (2010)**

<b>Fator</b>	<b>Nome</b>	<b>Item</b>
1	Gestão de desempenho	2; 4; 10; 13; 15; 21; 24; 26
2	Carga de trabalho	9; 12*; 16*; 17*; 19*; 25*
3	Suporte material	3; 8; 11; 14; 20;
4	Práticas organizacionais de promoção e salários	1; 5; 6; 7*; 18*; 22
<b>Único</b>	Fator Único	1 ao 26**

Fonte: Tabela elaborada pelo autor. \* itens que possuem escala de *Likert* invertidas. \*\* os itens 5, 7, 12 e 25 foram excluídos do fator único para aumentar o valor de alfa de *Cronbach*.

Antes da aplicação do questionário, o projeto do qual originou esta pesquisa, foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa CEP/UFV, sendo acompanhado pelo Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 80229117.0.0000.5153 e obteve aprovação sob o número do parecer consubstanciado 2.495.101. Todos os sujeitos envolvidos assinaram o termo de Consentimento livre e Esclarecido (TCLE).

Os responsáveis pela aplicação dos questionários foram o próprio autor da pesquisa e um colaborador, o qual foi treinado e atuou sob a supervisão do pesquisador. A colaboração foi importante para agilizar o processo e diminuir o período necessário para a aplicação.

Dessa forma, depois que foram selecionados os nomes e departamentos dos servidores foi feita a coleta de dados que ocorreu nos meses de março e abril de 2018. O pesquisador ou o colaborador, para a coleta de dados, abordava os servidores no seu setor de trabalho, explicava os objetivos do estudo e questões referentes ao sigilo e distribuía os questionários para os participantes. Os questionários (Apêndice I) eram respondidos e colocados em um envelope, enquanto o TCLE era assinado em duas vias, uma entregue ao pesquisado e outra via ao pesquisador. O pesquisador colocava sua via do TCLE em outro envelope separado. Alguns pesquisados optaram por não ficarem com suas vias do TCLE. Ao final, cada questionário recebeu um número aleatório e sequencial de 1 (uma) a 122 (cento e vinte dois).

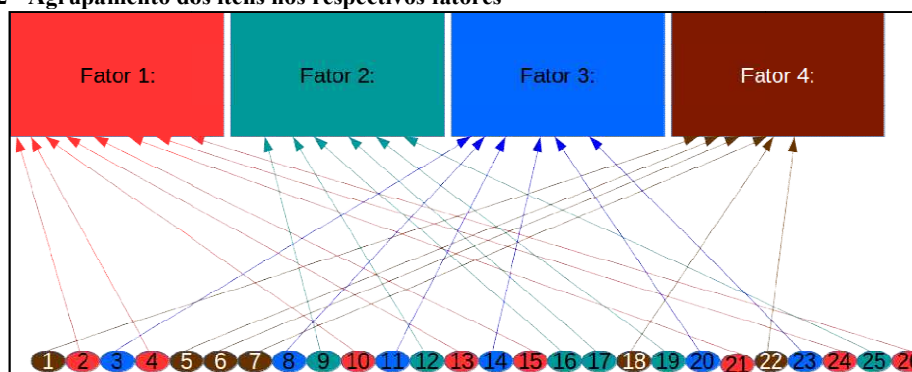
### **3.5 CONCEITUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO**

Nessa pesquisa, as variáveis independentes (X) são aquelas relacionadas ao perfil sociodemográfico e funcional dos servidores, ou seja, as variáveis independentes são as 7 (sete) variáveis do perfil sociodemográfico e as 9 (nove) variáveis do perfil funcional escolhidas para esse trabalho. Essas variáveis foram escolhidas por ter a suspeição de que elas poderiam ter alguma relação com o nível de Percepção de Suporte Organizacional, já que a percepção das pessoas sofrem influências de outras variáveis.

Já as Variáveis dependentes (Y) são as variáveis relacionadas ao nível de Percepção de Suporte Organizacional em seus quatro fatores segundo o trabalho de Oliveira-Castro et al. (1999) e adaptado ao contexto dessa pesquisa em 26 itens. Desse modo, como já descrito acima, Oliveira-Castro et al. (1999) estruturou a Percepção de Suporte Organizacional em torno de quatro dimensões (como descrito ao longo do trabalho: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários).

A Figura 2, apresenta o agrupamento dos itens em seus respectivos fatores. O Fator 1 - Gestão de Desempenho é o agrupamento dos itens 2, 4, 10, 13, 15, 21, 24 e 26. O Fator 2 - Carga de trabalho é o agrupamento dos itens 9, 12, 16, 17, 19 e 25. O Fator 3 - Suporte material engloba os itens 3, 8, 11, 14 20 e 23. E por fim o Fator 4 - Práticas organizacionais de promoção e salários é representado pelos itens 1, 5, 6, 7, 18 e 22.

Figura 2 - Agrupamento dos itens nos respectivos fatores



Fonte: adaptação feita pelo autor conforme fatoração de Oliveira-Castro (1999).

O Fator 1, denominado **gestão de desempenho** se refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário. O Fator 2, denominado **carga de trabalho**, refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção. O Fator 3, **suporte material**, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os aspectos de qualificação da mão de obra interna. Por último, o Fator 4, denominado **práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários**, refere-se à opinião da amostra acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensões funcionais.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS – versão 22 (Statistical Package for the Social Sciences) e o software PSPP – versão 3 (software livre, alternativo ao SPSS). O pacote estatístico SPSS é uma ferramenta para análise de dados utilizando técnicas estatísticas básicas e avançadas. Já o software PSPP é uma ferramenta para a análise estatística dos dados desenvolvidos como um projeto de software livre. Lê os dados, analisa-os de acordo com as instruções, e grava os resultados para um arquivo lista, com uma saída padrão ou gráfica. A linguagem que lida com PSPP é semelhante a trabalhar para o SPSS.

Em um primeiro momento fez-se a análise descritiva do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores. Em seguida foi feita avaliação de confiabilidade das respostas do questionário de PSO em suas quatro dimensões, além

do fator único. Esta avaliação foi realizada por intermédio do cálculo do Alfa de *Cronbach*. Posteriormente foi feito o cálculo do nível do suporte organizacional percebido pelos servidores, em seus 4 (quatro) fatores, além do fator único.

Para o cálculo do Alfa de *Cronbach* utilizou-se o programa PSPP versão 3. O coeficiente alfa de *Cronbach* é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

Como fator único, este trabalho apresentou elevado índice de consistência interna (Alfa de *Cronbach* = 87%). Após a análise do fator único, a divisão dos itens por fatores foram realizadas tomando-se como referência os trabalhos de Oliveira-Castro (1999). Dessa forma utilizou-se da fatoração feitas naquele trabalho citado onde foi realizada uma análise fatorial (PAF) com rotação oblíqua e tratamento *listwise* de casos omissos, forçada em 4 fatores, que resultou em 4 subescalas de Percepção de Suporte Organizacional com altos índices de confiabilidade.

O nível de Percepção do Suporte Organizacional foi avaliado por intermédio da média e desvio padrão dos dados obtidos. Por exemplo, o fator 4 é composto pelos itens 1,5, 6, 7, 18 e 22. Neste caso, foi retirada a média de todas as respostas desses itens em conjunto.

Embora existam muitas discussões entre alguns autores com relação ao uso da média aritmética em pesquisas que usam a escala de *Likert*, este trabalho usa como parâmetro os trabalhos de Eisenberger et. al (1986), Siqueira (1995), Oliveira-Castro (1999), Stacciarini (2010), Estivalet (2012), dentre outros autores citados no referencial teórico, os quais usaram a média e o desvio padrão para medir o nível de Percepção de Suporte Organizacional.

Para verificar a relação e estabelecer a dependência/independência entre a Percepção de Suporte Organizacional e o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores foi feito o cálculo do Qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) já que se trata de

variáveis qualitativas – categóricas. O nível de confiança da pesquisa foi de 5% ( $\alpha=0,05$ ). Neste caso, valores de  $\chi^2$  com p-valor maiores de 0,05, aceita-se  $H_0$  e assume que há independência entre as variáveis, e contrariamente, valores de  $\chi^2$  com p-valor menores que  $\alpha$ , rejeita  $H_0$  e que há dependência entre as variáveis. Dessa forma, o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson e a análise de regressão linear, não foram possíveis por se tratar de correlação de variáveis não-paramétricas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DA AMOSTRA

Dos 122 questionários respondidos, após a eliminação de casos omissos e o teste de pressupostos para as análises estatísticas, 120 passaram a compor o banco de dados para análise. Esse total atende ao esperado de acordo com o tamanho calculado da mostra ( $n = 105$ ). Esses 120 servidores técnico-administrativos do CCA/UFV correspondem a um total de aproximadamente 35% da população estudada. Desses servidores 4 (3,3%) são do DER, 10 (8,3%) são do DEA, 16 (13,3%) do DEF, 15 (12,5%) do DFP, 30 (25%) do DFT, 8 (6,7%) do DPS e 37 (30,8) do DZO.

A Tabela 3 apresenta o quantitativo de respondentes por departamento e por família do cargo. Esse quantitativo é próximo à proporção do quantitativo da população em cada categoria.

**Tabela 3 - Quantitativos de questionários aplicados por departamento e família do cargo**

Departamento	Família do Cargo					Total
	A	B	C	D	E	
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL	0	0	1	2	1	4
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA AGRÍCOLA	0	2	4	3	1	10
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA FLORESTAL	2	4	5	5	0	16
DEPARTAMENTO DE FITOPATOLOGIA	0	4	5	5	1	15
DEPARTAMENTO DE FITOTECNIA	2	11	5	11	1	30
DEPARTAMENTO DE SOLOS	0	1	1	5	1	8
DEPARTAMENTO DE ZOOTECNIA	10	10	6	8	3	37
TOTAL	14	32	27	39	8	120

#### Dados da pesquisa

Dentre os 120 servidores participantes do estudo, a maioria informa ser do gênero masculino (81%), casada (60%), de raça ou cor branca (53%), de idade média equivalente a 47,31 anos ( $dp = 11,59$ ), escolaridade em nível superior (61%), moram na companhia de até 2 pessoas (66%). Para 63% da amostra, menos de 3 pessoas dependem de seu salário, são filiados a sindicato (63%).

Além disso, a maioria tem mais de 20 anos de trabalho (55%), consideram que a função que executam atende às suas expectativas como trabalhador (71%) e que 68% dizem que a função que executam está de acordo com sua formação/qualificação (TABELA 4 e 5).



**Tabela 4 - Características SOCIODEMOGRÁFICAS da amostra**

	<b>Características</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	97	81%
	Feminino	23	19%
<b>Faixa etária</b>	18 - 27 anos	3	3%
	28 - 37 anos	24	20%
	38 - 47 anos	31	26%
	48 - 57 anos	38	32%
	acima de 57 anos	24	20%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	29	24%
	Casado	72	60%
	União Estável	9	8%
	Divorciado	8	7%
	Outros	2	2%
<b>Cor ou Raça</b>	Branco	63	53%
	Pardo	34	28%
	Negro	18	15%
	Amarelo	3	3%
	Outros	2	2%
<b>Escolaridade</b>	Fund. Incompleto	12	10%
	Fund. Completo	15	13%
	Médio/técnico	12	10%
	Superior inc.	5	4%
	Superior grad.	13	11%
	Superior tecnol.	6	5%
	Grad. E especializ.	26	22%
	Tecnol. E especializ	6	5%
	Mestrado	16	13%
	Doutorado	5	4%
Pós-doutorado	1	1%	
<b>Quantas pessoas moram com você?</b>	nenhuma	22	18%
	1	19	16%
	2	38	32%
	3	20	17%
	4	8	7%
5 ou mais	13	11%	
<b>Quantas pessoas dependem do seu salário?</b>	somente eu	21	18%
	2	16	13%
	3	38	32%
	4	17	14%
	5	7	6%
6 ou mais	21	18%	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 5 - Características FUNCIONAIS da amostra**

Características	Frequência	Porcentagem	
<b>Família do cargo</b>	Letra "A"	14	12%
	Letra "B"	32	27%
	Letra "C"	27	23%
	Letra "D"	39	33%
	Letra "E"	8	7%
<b>Faixa tempo de serviço</b>	menos de 3 anos	9	8%
	3 a 10 anos	39	33%
	11 a 20 anos	6	5%
	21 a 30 anos	37	31%
	acima de 30 anos	29	24%
<b>Função de chefia</b>	sim	15	13%
	não	105	88%
<b>Tempo trab. no mesmo setor</b>	0 a 10 anos	54	45%
	11 a 20 anos	15	13%
	21 a 30 anos	30	25%
	acima de 30 anos	21	18%
<b>Filiação a sindicato</b>	sim	75	63%
	não	45	38%
<b>Desvio de função</b>	sim	21	18%
	não	99	83%
<b>A função que você executa atende às suas expectativas como trabalhador?</b>	sim	85	71%
	quase sempre	16	13%
	raramente	11	9%
	não	8	7%
<b>A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?</b>	sim	82	68%
	não	30	25%
	não sei	8	7%

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES

Nesse tópico são apresentados os resultados de Percepção de Suporte Organizacional de todos os departamentos em conjunto. O estudo do nível de Percepção de Suporte Organizacional individualizado por departamento será analisado no tópico que apresenta a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Perfil sociodemográfico e Funcional dos servidores.

Como já citado no tópico 3.5, o Fator 1, denominado **gestão de desempenho** se refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário. O Fator 2, denominado de **carga de trabalho**, refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção. O Fator 3, **suporte material**, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do trabalhador

sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os aspectos de qualificação da mão de obra interna. Por último, o Fator 4, denominado **práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários**, refere-se à opinião da amostra acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensões funcionais.

A Tabela 6 apresenta a média e o desvio padrão e, alternativamente aos trabalhos de Oliveira-Castro (1999), com o intuito de comparar os resultados deste trabalho, propõe-se a apresentação da mediana dos resultados encontrados relacionados como o fatores: único, 1, 2, 3 e 4.

**Tabela 6 - Análise descritiva dos fatores**

	F. Único	Fator 1	Fator 2*	Fator 3	Fator 4*
<b>Mediana</b>	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00
<b>Média</b>	3,18	3,35	3,22	3,24	2,59
<b>Desv. Padrão</b>	1,39	1,34	1,41	1,40	1,39

Fonte: Elaborada pelo autor – dados da pesquisa. \*fatores que apresentaram Alfa de *Cronbach* muito baixos, abaixo de 0,70.

Os resultados do Nível da PSO, tanto quanto ao Fator Único, quanto aos outros fatores (subtópicos 4.2.2 ao 4.2.5), também foram apresentados de forma gráfica. Neste caso, resultados do Nível de PSO de 1 a 2 representam PSO RUIM; 2 a 3, PSO REGULAR; 3 a 4, BOM e; 4 a 5, ÓTIMO. Optou-se pela representação gráfica, pois, com este recurso buscou-se melhorar a visualização dos resultados da pesquisa. Entretanto, na prática, não existe esta separação perfeita entre os Níveis de PSO, contudo, esta representação nos facilita a compreender os resultados dos fenômenos estudados.

#### 4.2.1 Percepção de Suporte Organizacional como Fator Único

A Tabela 7 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades associadas aos 26 itens do fator único, denominado Percepção de Suporte Organizacional. Esse fator geral apresentou elevado índice de consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ).

**Tabela 7 - Percepção de Suporte Organizacional como Fator Único**

	Component
	1
1. A instituição para a qual você trabalha paga salário digno.	,45
2. O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	,60

continua...

	Component
	1
3. A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.	,74
4. A instituição leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	,86
5. O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.	,25
6. O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	,56
7. O final de carreira é com salários baixos.	-,03
8. A instituição melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	,74
9. A instituição considera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas que o envolvem.	,83
10. Há dinamização e modernização dos processos de trabalho no seu departamento.	,93
11. A instituição atualiza o servidor quanto às novas tecnologias.	,99
12. É chamada sua atenção por pequenos erros.	,14
13. São fornecidas as informações necessárias para execução eficaz de suas tarefas.	,87
14. São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	,73
15. Na instituição para a qual você trabalha é mantido coerência entre diretrizes, metas e ações.	,86
16. O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho.	,35
17. Os melhores servidores sofrem sobrecarga de trabalho.	,54
18. Não são oferecidos cargos importantes aos servidores.	,39
19. Os servidores são colocados em locais incompatíveis com suas características pessoais.	,44
20. Os recursos financeiros são liberados em tempo hábil para executar suas tarefas.	,72
21. O servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.	,79
22. Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.	,64
23. Há investimentos na capacitação profissional do servidor.	1,04
24. O servidor opina decisivamente na resolução de problemas.	,96
25. São cobrados prazos irreais para a entrega de trabalhos.	,18
26. A instituição toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	,86

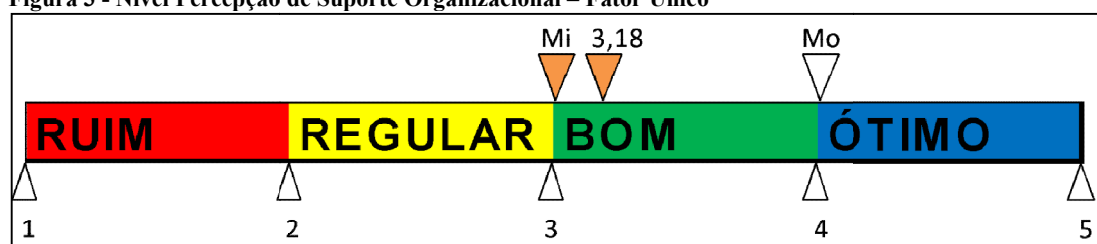
**Fonte: Dados da Pesquisa**

Os itens cujas cargas fatoriais não atingiram valores iguais ou superiores a 0,30, foram excluídos desse fator único. Os itens excluídos foram o 05, 07, 12 e 25. Assim como nos trabalhos de Oliveira-Castro (1999), inspeção dos valores do determinante da matriz e do KMO mostraram que a matriz de dados era favorável e que havia fortes indícios de que o construto Percepção de Suporte Organizacional

tinha estrutura unidimensional. Sendo assim, no primeiro momento, forçou-se a solução em apenas um fator.

A Figura 3, apresenta o nível de PSO como fator único da amostra de indivíduos dessa pesquisa. A média apresentada foi de 3,18 enquanto mediana ficou em 3. Para esta pesquisa, o nível de PSO como fator único foi considerado bom, pois, em uma escala que varia de 1 a 5, a média 3,18 ficou acima do ponto médio, ou seja, os entrevistados percebem parcialmente o suporte organizacional, porém essa percepção está mais próxima do intervalo considerado regular do que do que do ótimo.

Figura 3 - Nível Percepção de Suporte Organizacional – Fator Único



Fonte: Dados da pesquisa. Mi = mediana; média = 3,18; Mo = moda. 1, 2, 3, 4 e 5 representam respectivamente discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

A tabela 8 apresenta a média e a mediana das respostas aos itens do Fator Único. Dos 22 itens do Fator Único, o que obteve a maior média das resposta foi o item 2 – Conhecimento das metas de desempenho ( média 4) seguido dos itens 14 – Fornecimento de equipamentos necessários, e o 16 – Carga excessiva de trabalho, com média de 3,9 cada. Ou seja, o servidor tem a percepção que conhece as metas de desempenho esperadas, que são fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz e que o servidor não é submetido a uma carga excessiva de trabalho. Contrariamente a esses itens, os itens 6 e 22 foram os que apresentaram menor média nas percepções dos servidores, 2,4 e 2,5 respectivamente. Isso significa que, na percepção do servidor, o governo não propicia salários compatíveis com os melhores do mercado (Item 6) e que não há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário (Item 22).

Tabela 8 – Média e Mediana dos itens do Fator Único

ITEM	1	2	3	4	6	8	9	10	11	13	14
MÈDIA	3,7	4,0	3,8	3,1	2,4	3,0	2,7	3,1	2,9	3,7	3,9
MEDIANA	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4
ITEM	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26
MÈDIA	3,5	3,9	2,7	2,7	3,2	2,9	3,0	2,5	3,0	3,2	3,3
MEDIANA	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2.2 Dimensão Gestão de Desempenho

Segundo Oliveira-Castro (1999), a primeira das 4 subescalas das dimensões de Percepção de Suporte Organizacional foi denominada **Gestão de Desempenho**. Esse fator se refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário relacionados a estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários. Essas práticas organizacionais dizem respeito: ao estabelecimento de metas; valorização de novas ideias; conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho.

As Tabelas 9 e 10 mostram que o primeiro fator (Gestão de Desempenho) alcançou alto índice de consistência interna ( $\alpha$  de *Cronbach*) de 0,83 referente aos 8 (oito) itens do questionário. Isto significa que há confiabilidade do questionário aplicado nesta pesquisa. Ou seja, coeficiente Alfa está acima de 0,8 como recomendado por Streiner (2003).

**Tabela 9 - Reliability Statistics – fator 1**

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
<b>,83</b>	8

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

**Tabela 10 - Item-Fator 1**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	<i>Cronbach's Alpha</i> if Item Deleted
2. O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	22,83	41,96	,41	,83
4. A instituição leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	23,73	39,18	,52	,82
10. Há dinamização e modernização dos processos de trabalho no seu departamento.	23,71	38,70	,63	,81
13. São fornecidas as informações necessárias para execução eficaz de suas tarefas.	23,09	39,46	,63	,81
15. Na instituição para a qual você trabalha é mantido coerência entre diretrizes, metas e ações.	23,36	39,11	,65	,80
21. O servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.	23,82	39,44	,50	,82
24. O servidor opina decisivamente	23,67	37,58	,59	,81

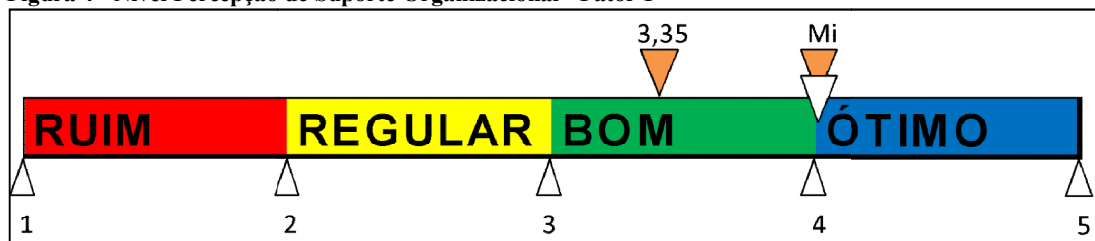
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
na resolução de problemas.				
26. A instituição toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	23,57	39,51	,59	,81

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

É preciso que o servidor tenha uma boa percepção em relação a: conhecer a metas de desempenho esperadas; que a organização leva em consideração os esforços dos servidores; que haja dinamização e modernização nos processos de trabalho; que sejam fornecidas as informações necessárias para a execução das tarefas; que haja coerência entre as diretrizes, metas e ações da organização; que o servidor seja consultado na promoção e implementação de mudanças no trabalho; que se possa opinar na resolução dos problemas, e; que a instituição tome providências para sanar as dificuldades de desempenho.

A Figura 4, apresenta a percepção dos servidores em relação à Gestão de Desempenho da organização. Os servidores percebem que a gestão de desempenho da instituição é considerada boa, com média de 3,35 e mediana de 4, numa escala de 1 a 5. Neste caso, os servidores do departamentos da UFV, vinculados ao CCA, percebem positivamente (concordam parcialmente) que há uma boa gestão de desempenho da organização.

Figura 4 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 1



Fonte: desenvolvido pelo autor. Mi = mediana; média = 3,35; Mo = moda. 1, 2, 3, 4 e 5 representam respectivamente discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Esta percepção positiva contribui para o comprometimento do trabalhador para com a instituição, dessa forma, pode-se contribuir também para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da organização no atingimento de seus objetivos.

De acordo com a Tabela 11, todos os itens apresentaram média igual ou maior que 3 (bom). Sendo que o item 2 foi o que apresentou a maior média (4). Este item demonstra que o servidor percebe que conhece as metas de desempenho esperadas.

Já o item com menor média foi o 21 (média 3). Neste caso, o servidor tem uma percepção regular de que o servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.

**Tabela 11 – Média e Mediana dos itens do Fator 1**

ITEM	2	4	10	13	15	21	24	26
MÈDIA	4	3,1	3,1	3,7	3,5	3	3,2	3,3
MEDIANA	4	3	3	4	4	3	3	3

Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.2.3 Dimensão Carga de Trabalho

O segundo fator refere-se à variável Carga de trabalho. Essa variável exprime a opinião dos servidores sobre a compatibilidade das atividades desempenhadas no trabalho. Esta segunda escala refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção. Esse fator obteve índice de confiabilidade de 0,55 nos 9 (nove) itens que contém.

Na Tabela 12 e 13, observa-se que o item referente à carga de trabalho excessiva foi o que obteve baixa carga fatorial, o que pode-se explicar devido ao suprimento de alguns itens para adaptar o questionário às características do setor público. Foram suprimidos 3 (três) itens, comparando-se ao questionário de Oliveira-Castro (1999).

**Tabela 12 - Reliability Statistics – fator 2**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
,55	6

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

**Tabela 13 - Item-Fator 2**

<b>Item</b>	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
9. A instituição considera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões	16,58	15,39	,24	,52
12. É chamada sua atenção por pequenos erros.	16,18	15,08	,22	,54
16. O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho.	15,41	15,74	,24	,52
17. Os melhores servidores sofrem sobrecarga de trabalho.	16,62	12,66	,44	,42

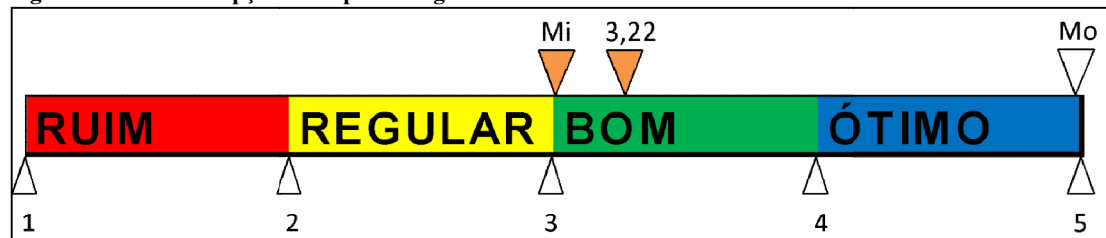


Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19. Os servidores são colocados em locais incompatíveis com suas características pessoais.	16,10	15,23	,30	,50
25. São cobrados prazos irreais para a entrega de trabalhos.	15,57	15,29	,32	,49

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

A Figura 5, apresenta a resultado da percepção dos trabalhadores em relação à Carga de Trabalho. A percepção quanto a esse fator foi considerada boa, apresentando média de 3,22 e mediana de 3, porém há uma tendência para o nível regular, já que a mediana ficou neutra.

Figura 5 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 2



Fonte: desenvolvido pelo autor. Mi = mediana; média = 3,22; Mo = moda. 1, 2, 3, 4 e 5 representam respectivamente discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Conforme a Tabela 14, dos itens deste Fator 2, o que apresentou a melhor avaliação positiva (média de 3,89) foi o item 16, ou seja, os servidores, em geral não consideram que são submetido em uma carga excessiva de trabalho. Já o item 17 foi, deste Fator, o item que apresentou carga mais negativa (média de 2,67), ou seja, os pesquisados consideraram que os melhores servidores são os que mais sofrem uma sobrecarga de trabalho.

Tabela 14 – Média e Mediana dos itens do Fator 2

ITEM	9	12	16	17	19	25
MÈDIA	2,71	3,11	3,89	2,68	3,19	3,73
MEDIANA	3	3	4	2	3	4

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2.4 Dimensão Suporte Material

A terceira escala, **suporte material**, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas.

Esse componente, refere-se também à percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os aspectos de qualificação da mão de obra interna. Esta subescala obteve índice de confiabilidade ( $\alpha$  de *Cronbach*) de 0,79, o que é considerado um bom índice.

As Tabelas 15 e 16 abaixo apresentam o resultado do cálculo do Alfa dos 6 itens relacionados:

**Tabela 15 - Reliability Statistics – fator 3**

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
,79	6

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

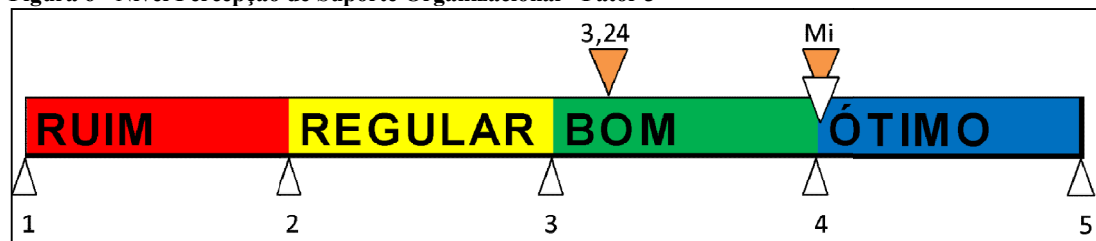
**Tabela 16 - Item-Fator 3**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Total Correlation	Item- <i>Cronbach's Alpha</i> if Item Deleted
3. A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.	15,62	22,47	,64	,74
8. A instituição melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	16,48	23,45	,50	,77
11. A instituição atualiza o servidor quanto às novas tecnologias.	16,59	21,94	,57	,75
14. São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	15,56	23,12	,60	,75
20. Os recursos financeiros são liberados em tempo hábil para executar suas tarefas.	16,59	23,12	,46	,78
23. Há investimentos na capacitação profissional do servidor.	16,41	21,55	,52	,77

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

A Figura 6, apresenta os resultados da percepção dos servidores dos departamentos da UFV, vinculados ao CCA, quanto ao suporte material da instituição. Para esses servidores, o suporte material da UFV é considerado bom, média de 3,24 e mediana de 4, na escala de 1 a 5.

Figura 6 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 3



Fonte: desenvolvido pelo autor. Mi = mediana; média = 3,18; Mo = moda. 1, 2, 3, 4 e 5 representam respectivamente discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Na tabela 17 apresentam-se os itens do Fator 3. Neste Fator o item que apresentou a melhor média foi o item 3 – Fornecimento de materiais pela Instituição (média de 3,83). Neste caso, houve uma boa percepção dos trabalhadores em relação a este item, pois os servidores, no geral consideram que a instituição fornece os materiais necessários para a execução de seus trabalhos em quantidades suficientes. Por outro lado, os itens de piores avaliações foram os itens 11 e 20 (médias iguais de 2,85). Neste caso, pode-se dizer que na instituição não há uma boa atualização dos servidores quanto a novas tecnologias e que os recursos não são liberados em tempo hábil para a execução das tarefas.

Tabela 17 – Média e Mediana dos itens do Fator 3

ITEM	3	8	11	14	20	23
MÈDIA	3,83	2,97	2,86	3,89	2,86	3,04
MEDIANA	4	3	3	4	3	3

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2.5 Dimensão Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários

O último componente, denominado **Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários**, apresentadas abaixo, diz respeito à opinião dos respondentes acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais.

A tabela 18 e 19 apresentam o cálculo do Alfa. Observa-se que o valor de alfa ficou baixo ( $\alpha=0,48$ ) em comparação aos trabalhos de Oliveira-Castro (1999), o que pode ser explicado, assim como os componentes anteriores, devido ao fato da supressão de alguns itens para a adequação da pesquisa ao nível da realidade do servidor público. Repara-se na referida tabela que, para melhorar o alfa, passando-o de 0,48 para 0,59, foi necessário a eliminação dos itens 7 e 18, o que se torna o valor de alfa razoável para esse tipo de pesquisa.

**Tabela 18 - Reliability Statistics - fator**

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
,59	4

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

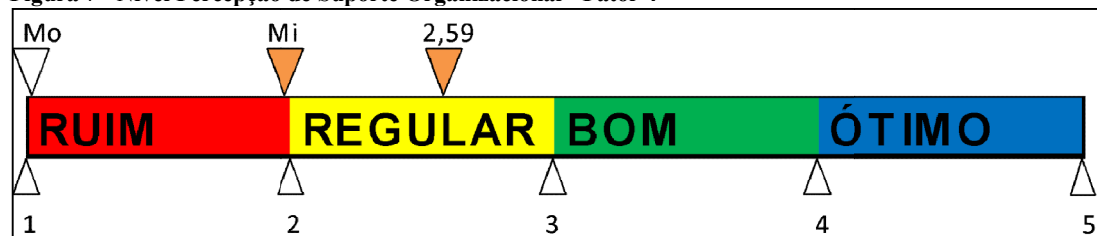
**Tabela 19 - Item-Fator 4**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	<i>Cronbach's Alpha</i> if Item Deleted
1. A instituição para a qual você trabalha paga salário digno.	6,67	7,03	,37	,52
5. O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.	8,62	8,05	,27	,59
6. O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	7,96	5,80	,47	,44
22. Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.	7,88	6,35	,39	,51

Fonte: calculado pelo autor no PSPP

As Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários que a instituição pratica, representadas na Figura 7, são percebidas pelos servidores como práticas regulares, pois apresentam média de 2,59 e mediana de 2, o que é considerado negativo, do ponto de vista dessa escala de 1 a 5.

**Figura 7 - Nível Percepção de Suporte Organizacional - Fator 4**



Fonte: desenvolvido pelo autor. Mi = mediana; média = 3,18; Mo = moda. 1, 2, 3, 4 e 5 representam respectivamente discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Conforme a Tabela 20, dentre os 4 (quatro) itens deste Fator, o que apresentou a maior média foi o item 1 (média de 3,7). Neste caso, os servidores têm uma percepção de que a instituição paga um salário digno aos trabalhadores. Já o item que apresentou menor média ( 1,76) foi o item 5 (O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros). Sendo assim, é percebido que o servidor exemplar não recebem mais recompensas que os outros servidores.

**Tabela 20 – Média e Mediana dos itens do Fator 4**

ITEM	1	5	6	7	18	22
MÈDIA	3,7	1,76	2,42	2,53	2,65	2,5
MEDIANA	4	1	2	2	3	2

Fonte: Dados da Pesquisa

### **4.3 RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E AS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS SERVIDORES**

Devido se tratar de variáveis qualitativas – categóricas – não-paramétricas, para a verificação da relação e o estabelecimento da dependência/independência entre a Percepção de Suporte Organizacional e o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores foi feito o teste de Qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ). O nível de confiança da pesquisa foi de 5% ( $\alpha=0,05$ ). Neste caso, valores de p-valor maiores de 0,05, aceita-se H0 e assume que há independência entre as variáveis, e contrariamente, valores de p-valor menores que  $\alpha$  (0,05), rejeita H0 e assume que há dependência entre as variáveis. Dessa forma, o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson e a análise de regressão linear, não foram possíveis por se tratar de variáveis categóricas. Foram utilizadas as medianas dos fatores para determinar o PSO de cada indivíduo.

Na aplicação do teste de qui-quadrado teve-se particular atenção às frequências esperadas, pois, se estas forem muito pequenas a aproximação ao Qui-quadrado não é a mais apropriada. Dessa forma, fez-se a agregação de algumas classes contíguas e iniciou-se o teste novamente, com menos classes, conforme Apêndice V. Algumas variáveis não foram passíveis de serem agregadas, dessa forma fez-se o teste de qui-quadrado, mas este foi subsidiado pela interpretação descritiva dos dados.

As variáveis agregadas em duas classes foram: Estado civil: casado + união estável e Solteiros + viúvos + outros; Idade: até 40 anos e acima de 40 anos; Escolaridade: até ensino médio e acima do ensino médio; Quantitativos de pessoas que moram com você: até duas e acima de duas; Tempo de serviço no cargo: até 20 anos e acima de 20 anos; Quantas pessoas dependem do seu salário: até três pessoas e acima de três pessoas; A função que você executa atende às suas expectativas como trabalhador: não + raramente e sim + quase sempre; O cargo que você ocupa está de acordo com sua formação/qualificação: não + não sei e sim; Tempo de trabalho no setor: até 20 anos e acima de 20 anos; Cor ou raça: negro e branco.

Mesmo após a agregação, algumas variáveis não atenderam aos pressupostos básicos para o teste de qui-quadrado: menos de 20% das frequências esperadas menores do que 5. No caso dessas variáveis, privilegiou-se a análise descritivas, já que se trata de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa.

Como destacado no tópico anterior, alguns fatores, mais especificamente o Fator 2 e o Fator 4, apresentaram valor de Alfa de *Cronbach* inferiores ao nível aceitável para esta pesquisa, muito provavelmente devido à eliminação de alguns itens para adequar a pesquisa às características do objeto da pesquisa. Dessa forma, não foram analisadas as relações com o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores em relação a esses dois fatores.

A Tabela 21 apresenta um resumo das variáveis sociodemográficas e funcionais que, segundo esse modelo proposto, demonstraram relação de dependência com um ou mais fatores de Percepção de Suporte Organizacional. Os pontos significativos dessas relações são discutido abaixo.

**Tabela 21 - Relação das variáveis associadas aos fatores de Percepção de Suporte Organizacional**

Variável	Tipo da variável	Fator único	Fator 1	Fator 3
Gênero	sociodemográfica			x
Família do Cargo	funcional		x	x
Departamento	funcional	x		x
Escolaridade	sociodemográfica	x	x	
Tempo de serviço no cargo	funcional	x	x	
Se a função que executa atende às expectativas como trabalhador	funcional	x	x	
Se o cargo que ocupa está de acordo com a formação/qualificação	funcional	x	x	

Fonte: elaborada pelo autor. Fator único: PSO; Fator 1: Gestão do desempenho; Fator 3: Suporte material.

### 4.3.1 Relação entre a PSO - Fator Único e as Características Sociodemográficas e Funcionais

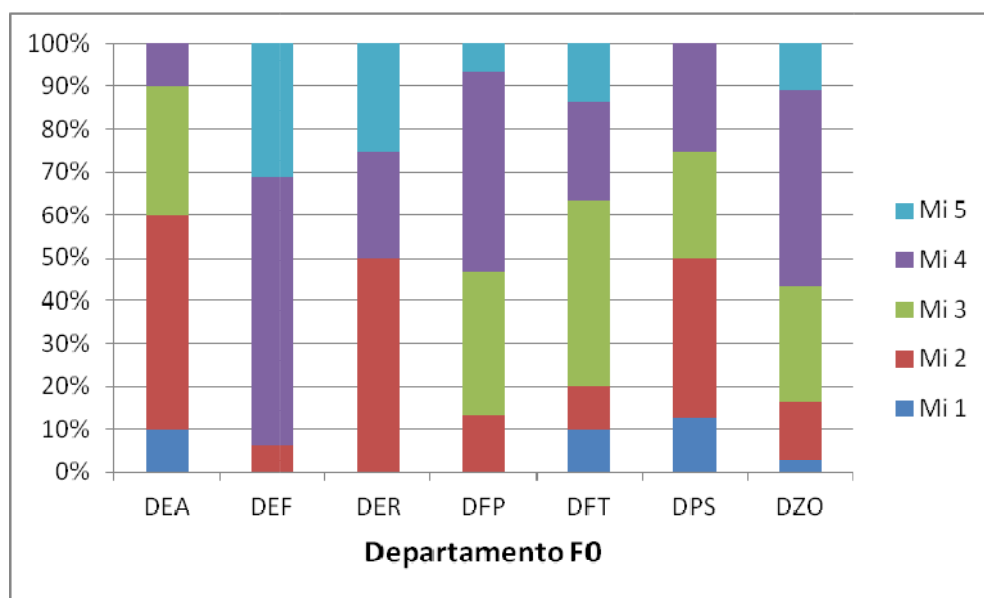
Algumas variáveis relacionadas ao perfil sociodemográfico e funcional dos servidores apresentaram níveis de dependências significativos com o SOP - fator único ( $p > 0,05$ ). Aqui são descritas apenas as variáveis que apresentaram  $p > 0,05$ , as outras variáveis foram desprezadas.

Os itens do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores que apresentaram associações significativas com o PSO foram: o Departamento ( $p = 0,013$ ); a Escolaridade agrupados em duas ( $p = 0,038$ ); o Tempo de serviço no cargo ( $p = 0,026$ ); Se a função que o trabalhador executa atende às suas expectativas

( $p=0,000$ ), e; Se a função que executa está de acordo com a formação/qualificação do servidor ( $p=0,008$ ).

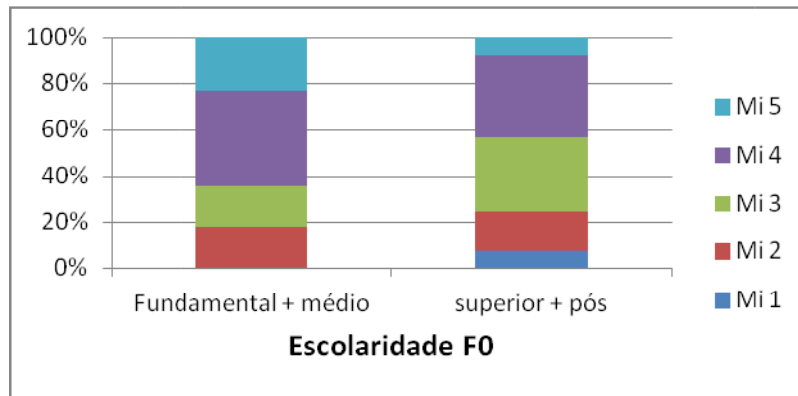
Com relação aos Departamentos (Gráfico 1), apesar de apresentar mais de 20% das frequências esperadas menos que 5, a pesquisa mostrou que há relação entre a PSO e o Departamento de lotação do servidor. Entre os departamentos, o que apresentou uma PSO mais positiva foi o DEF pois, 93,75% dos servidores pesquisados consideraram o suporte organizacional 4 e 5, seguido do DZO (56,76%). Já os departamentos que apresentaram PSO mais negativos (1 e 2) foram os DEA (60%) e DPS (50%). Enquanto o DFT a maioria (43,3%) ficou na neutralidade (3).

**Gráfico 1 – PSO por departamento**



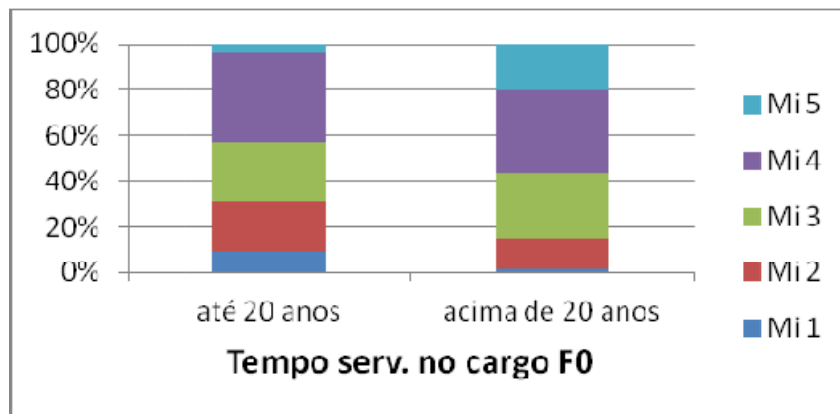
Para a análise da dependência do PSO dos indivíduos em relação às suas escolaridades, os itens foram agrupados em duas classes: 1= indivíduos que possuem escolaridade até o ensino médio; 2= indivíduos que possuem escolaridade acima do ensino médio (Gráfico 2). Identificou-se que há uma ligeira tendência de os indivíduos com mais escolaridades terem uma PSO mais baixo. A maioria dos servidores com escolaridade até o ensino médio teve nível de PSO entre 4 e 5 (64,1%), enquanto os que tinham escolaridade acima do ensino médio se concentraram entre 3 e 4 (67,9%).

**Gráfico 2 – PSO por escolaridade**



A variável Tempo de serviço também se mostrou associada à Percepção de Suporte Organizacional dos indivíduos. Os indivíduos que tem tempo de serviço abaixo de 20 anos se posicionaram mais negativos do que aquele com mais de 20 anos de trabalho (Gráfico 3). Enquanto os servidores com mais tempo de serviços, o percentual que marcou pontuações negativas (1 e 2) foi de 15,1%, para aqueles com menos de 20 anos de serviço esse percentual foi de 31,5% (mais que o dobro).

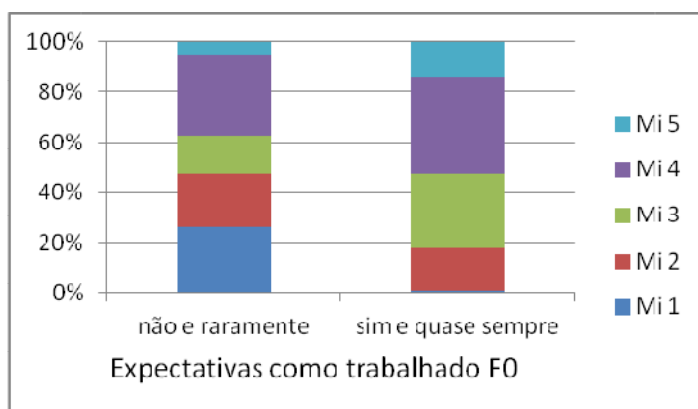
**Gráfico 3 – PSO por tempo de serviço no cargo**



O quarto item que apresentou nível de significância e que se pode afirmar que há relação entre a PSO é o item que pergunta: “*A função que você executa atende às suas expectativas como trabalhador?*” (Gráfico 4). As pessoas que responderam “NÃO e RARAMENTE” tiveram percepções mais negativas do que aquelas que responderam “SIM e QUASE SEMPRE”. Aquelas pessoas que responderam “NÃO e RARAMENTE”, 45,4% marcaram 1 e 2, enquanto entre os outros, esse percentual foi de 17,8%.

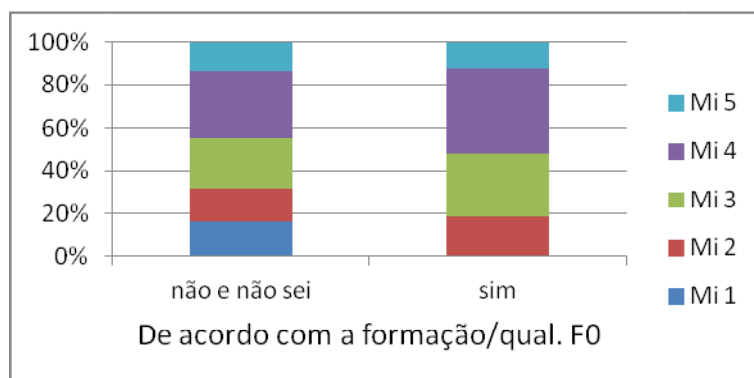


**Gráfico 4 – PSO segundo se atende às expectativas como trabalhador**



O último item do perfil sociodemográfico e funcional que apresentou significativa dependência com a PSO – Fator único foi a pergunta: “*A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?*” (Gráfico 5). Os indivíduos que responderam NÃO e NÃO SEI, proporcionalmente, foram mais negativos do que os indivíduos que responderam SIM. Enquanto 31,6% dos que responderam NÃO e NÃO SEI, discordam totalmente ou discordam parcialmente do suporte organizacional, pro outro lado, dos pesquisados que responderam SIM, essa proporção é de 18,3%.

**Gráfico 5 – PSO segundo se o cargo que ocupa está de acordo com a formação/qualificação**



### **4.3.2 Relação entre o Fator Gestão de Desempenho e as Características Sociodemográficas e Funcionais**

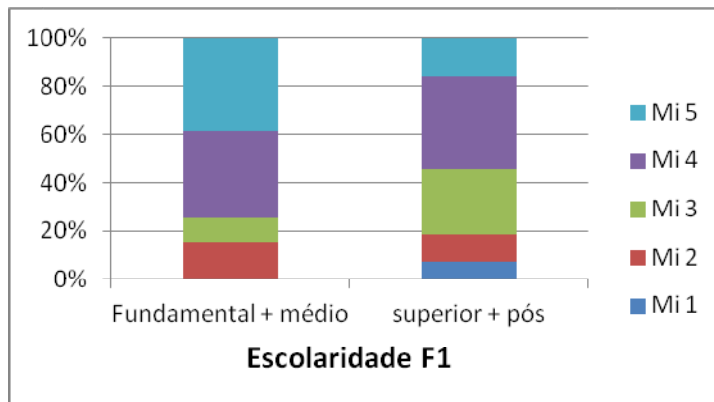
O Fator 1 - gestão de desempenho se refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos servidores. Algumas variáveis sociodemográficas e funcionais apresentaram relação de

dependência com a percepção do servidor quando se trata das políticas de gestão de desempenho da instituição.

As variáveis que apresentaram relação de dependência com a política de gestão de desempenho da instituição foram: A escolaridade, agrupada em duas classes. ( $p= 0,014$ ); a Família do Cargo ( $p= 0,010$ ); “A função que você executa atende as suas expectativas como trabalhador?” ( $p= 0,000$ ); “A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?” ( $p= 0,008$ ) e; o tempo de serviço agrupado em 2 (duas) classes ( $p= 0,010$ ).

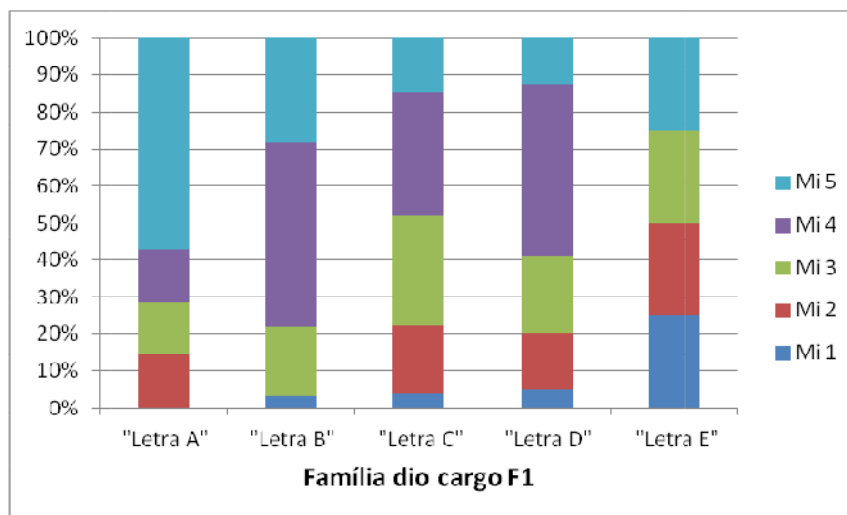
A escolaridade dos indivíduos foram agrupados em 2 (três) classes (1= escolaridade até o ensino médio; 2= escolaridade acima do ensino médio). Assim como na análise do fator único, os servidores de nível de escolaridade mais baixa tiveram uma percepção mais positivamente do que os indivíduos com mais escolaridade em relação à gestão de desempenho da instituição (Gráfico 6). A maioria dos servidores com escolaridade até o ensino médio (74,4%) marcaram 4 e 5, enquanto a maioria dos servidores com nível superior (65,5%) marcaram 3 e 4.

Gráfico 6 – Percepção da Gestão do Desempenho e a escolaridade



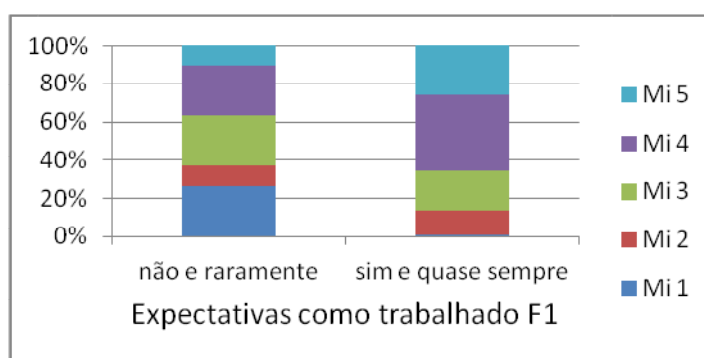
A Família do Cargo do servidor foi outra variável funcional que apresentou relação de dependência com a gestão de desempenho. A relação entre a percepção de gestão de desempenho e a família do cargo foram inversas (Gráfico 7). Servidores de cargos de nível “A” se concentraram em uma avaliação mais positiva da gestão de desempenho (57,1% responderam concordo plenamente (5)), contrariamente aos servidores de nível “E”, a maioria dos servidores de nível “E” foram negativos na suas percepções (50%). Estes responderam discordo plenamente e discordo parcialmente (1 e 2). Já as outras categorias tiveram uma avaliação intermediária a essas duas categorias.

**Gráfico 7 - Percepção da Gestão do Desempenho e a família do cargo**



O servidor quando perguntado se a função que ele executa atende às expectativas dele como trabalhador responderam de forma dependente à percepção de gestão de desempenho da instituição (Gráfico 8). A maioria daqueles que responderam que sua formação/qualificação não/raramente está de acordo com sua formação/qualificação teve uma percepção negativa em relação a esse fator (36,8% marcaram 1 e 2 e 26,3% marcaram 3). Por outro lado, os pesquisados que responderam sim a essa questão, se mostraram positivos em relação à gestão de desempenho (65,3% marcaram 4 e 5).

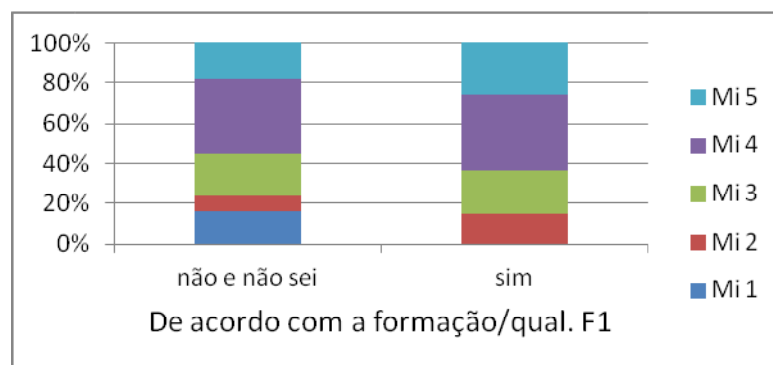
**Gráfico 8 - Percepção da Gestão do Desempenho e se atende às expectativas como trabalhador**



Com relação ao item 16 (“A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?”) se mostrou ligeiramente relacionado com a percepção de gestão de desempenho (Gráfico 9). Indivíduos que responderam “SIM” foram um pouco mais positivos em relação aos que responderam “NÃO/NÃO SEI”. Enquanto 63,4% dos que responderam “SIM” consideram a gestão de desempenho 4 e 5, os

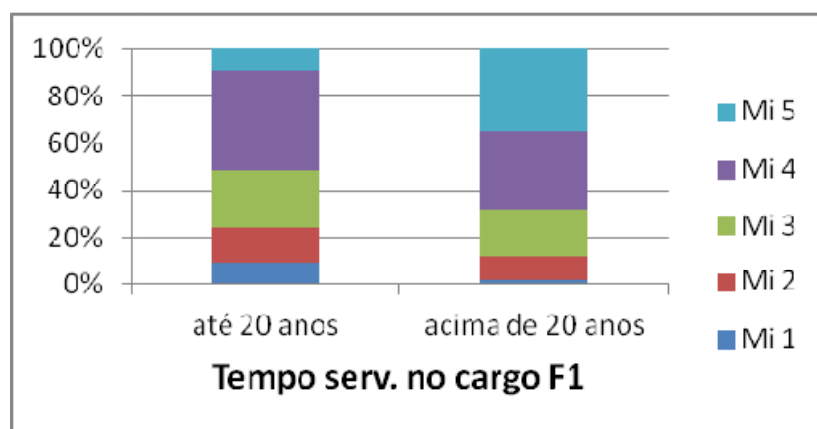
que responderam “NÃO/NÃO SEI” 52,6,3% consideraram a gestão do desempenho 3 e 4.

**Gráfico 9 - Percepção da Gestão do Desempenho e se o cargo é de acordo com a formação/qualificação**



Por último, a variável funcional que apresentou relação com o SOP – Fator Gestão do Desempenho foi a questão do tempo de serviço. Para fazer essa análise o tempo de serviço foi agrupado em 2 (duas) classes: 1= indivíduos com até 20 anos de serviço no cargo; 2 = indivíduos com mais de 20 anos de serviço no cargo (Gráfico 10). Os servidores com até 20 anos de serviço apresentaram uma percepção ligeiramente inferior aos outros servidores. Enquanto a maioria dos servidores com até 20 anos responderam 3 e 4 (66,7%), os servidores com mais de 20 anos responderam 4 e 5 (68,1%).

**Gráfico 10 - Percepção da Gestão do Desempenho e o tempo de serviço no cargo**



### 4.3.3 Relação entre o Fator Suporte Material e as Características Sociodemográficas e Funcionais

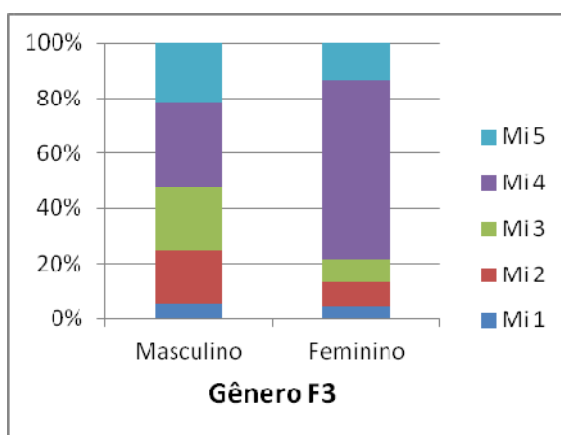
O último fator a analisar é a dimensão suporte material e sua relação com as características sociodemográficas e funcionais, já que as dimensões Carga de

Trabalho e Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários não foram analisadas neste tópico por não apresentarem valor de confiabilidade das respostas aceitáveis (Alfa de *Cronbach* > 0,7).

As variáveis sociodemográficas e funcionais que apresentaram relação de dependência com o Fator percepção de Suporte Material foram: o gênero ( $\chi^2= 9,62$  e  $p= 0,047$ ); a família do cargo ( $\chi^2= 32,55$  e  $p= 0,008$ ) e; o departamento ( $\chi^2= 41,24$  e  $p= 0,016$ ).

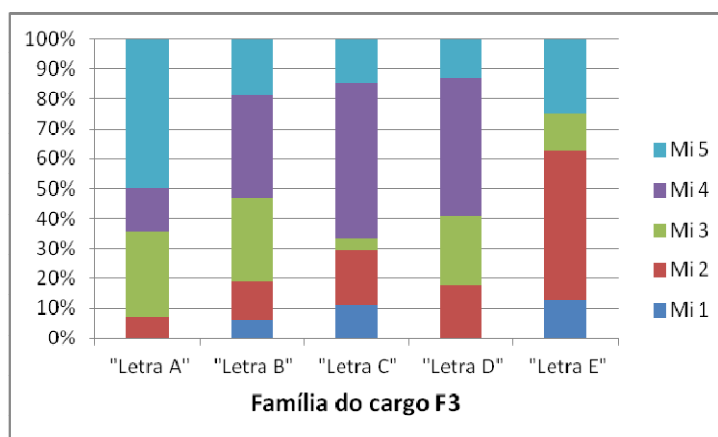
A variável gênero dos indivíduos apresentou relação de dependência com a percepção de suporte material dos servidores. As duas respostas possíveis eram masculino e feminino. As pessoas do gênero feminino se mostraram mais positivas em relação à percepção de suporte material (Gráfico 11). Do grupo feminino, 78,2% concordam totalmente ou concordam parcialmente com o suporte material da instituição, enquanto entre o grupo masculino este percentual é de 55,8%.

**Gráfico 10 - Percepção de Suporte Material e o gênero**



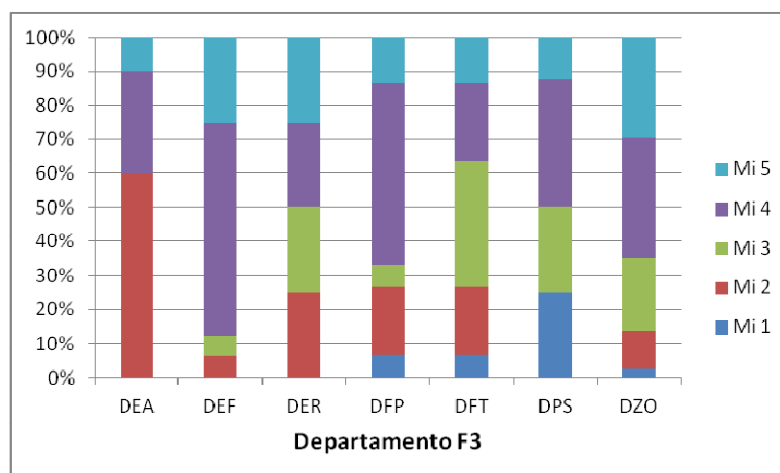
Já com relação à família do cargo do servidor, os servidores da categoria “A” se mostraram extremamente mais positivos em relação ao suporte material da organização (Gráfico 12). Dos pesquisados, 50% dos servidores da categoria “A” concordam plenamente que há um bom suporte material da instituição. Por outro lado, os servidores da categoria “E” são negativos em relação a esse fator, pois mais de 72% discordam totalmente ou discordam parcialmente que há um suporte material por parte da organização. As outras categorias tiveram percepções intermediárias a essas duas categorias.

**Gráfico 11 - Percepção de Suporte Material e a família do cargo**



Por fim, observou-se, também, que a percepção de suporte material está relacionada com o departamento em que o servidor está lotado (Gráfico 13). O departamento que percebe o suporte material mais positivamente é o Departamento de Engenharia Florestal (DEF), pois 87,5% dos servidores desse departamento concordam plenamente ou concordam parcialmente que há um bom suporte material da instituição. Mesmo assim todos os departamentos foram mais positivos do que negativos em suas percepções de suporte material, apesar de alguns departamentos terem um peso maior em suas avaliações negativas. Por exemplo, no departamento de Fitopatologia (DFP) a avaliação positiva é uma das maiores (66,6% responderam 4 e 5) e uma das maiores em avaliação negativa também (26,7% responderam 1 e 2). O que requer, neste caso, mais aprofundamento para verificar se há suporte material de forma diferenciada dentro do próprio departamento, ou seja, se algumas pessoas estão efetivamente tendo melhor suporte material do que outro grupo, dentro do mesmo departamento.

**Gráfico 12 - Percepção de Suporte Material e o departamento**



#### 4.3.4 Análise das respostas à pergunta aberta

No último item do questionário foi aplicada uma questão aberta. O item era: *“Informações livres: Adicione aqui qualquer informação que julgar pertinente a essa pesquisa (não é obrigatório) em no máximo 500 caracteres:”*. Como as respostas eram livres, dos 120 (cento e vinte) questionários aplicados, apenas 10 (dez) pessoas responderam essa questão (8,3%).

Não se pode confirmar, por intermédio do teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) que houve associações entre as pessoas que responderam a pergunta aberta e o resultado da PSO, tanto como fator único como nos outros fatores analisados acima, tendo em vista o baixo número de respostas.

A participação desse item, em relação aos departamentos foram: DPS 3 (37,8% do departamento); DEA 2 (20% do departamento); DEF 2 (12,5% do departamento); DFT 2 (6,7% do departamento) e DFP 1 (6,7% do departamento). Ou seja, no Departamento de Solos houve uma participação proporcional expressiva nas respostas deste item.

Além disso, fez-se uma análise descritiva das respostas, de forma a agrupá-las em temas semelhantes. Em relação às chefias foram 3 (três) respostas (30%):

*“A falta de experiência administrativa das chefias causa muitos conflitos nos dep e setores. Na verdade a maioria das chefias por falta de conhecimento nem mesmo sabem a importância de trabalho em equipe ou seja nem sabe do que se trata.”;*

*“Todas as respostas foram baseadas na atual chefia do Departamento. Chefe mais acessíveis e com maior influência tem mais força enteros (entre os) pedidos atendidos.”;*

*”Algumas chefias do Departamento não apresentam perfil administrativo.”.*

Duas respostas (20%) se relacionam ao sistema de gestão pública como um todo:

*“Uma instituição pública deveria priorizar a compatibilização de suas funções em prol de um bem comum e não direcionada para atender interesses de um determinado segmento...”;*

*“O perfil do novo servidor tem mudado (mais qualificado) e o sistema ainda não está preparado para dar suporte e aproveitar dessa mudança.”.*

Outras duas pessoas citaram a questão da falta de capacitação:

*“Sugiro mais cursos de capacitação p/servidores”;*

*“Creio que a instituição deveria levar os técnicos para feiras e alguns congressos relacionados a área de atuação, pois assim os técnicos teriam maior embasamento e conhecimento para poder atender aos alunos que vem no setor para terem aulas práticas que é o nosso caso aqui.”*

Outras três pessoas citaram questões diversas, tais como: conflito entre técnico-administrativos e professores; falta de consulta aos servidores nas tomadas de decisões ou em relação ao instrumento da pesquisa:

*“Espero que os resultados sejam subsídios para as mudanças necessárias ao nosso ambiente de trabalho e para melhoria na relação entre os servidores e professores, que nada são além de servidores também.”*

*“Pena que essa oportunidade de nos manifestar é rara, mas veio em boa hora.”;*

*“Na minha opinião as respostas deveriam ser do tipo nenhum, mínimo, médio, máximo.”.*

#### **4.4 FORMAS DE INFLUENCIAR POSITIVAMENTE A PSO**

O foco do trabalho não é esgotar as formas de influenciar positivamente a Percepção de Suporte Organizacional (PSO), mas buscar formas que possam ser utilizadas para influenciar positivamente a PSO e que estejam relacionadas com as variáveis sociodemográficas e funcionais nos departamentos estudados.

Primeiramente, antes de citarem formas para influenciar a PSO dos servidores torna-se necessário conhecer as variáveis que demonstraram ser os pontos fortes (20% das melhores médias) e as variáveis consideradas como pontos fracos (20% das piores médias) conforme Quadros 8 e 9, respectivamente.

**Quadro 9 – 20% dos Itens do Questionário de Suporte organizacional com maiores médias**

<b>ITEM</b>	<b>Média</b>
2. O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	4,00
14. São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	3,89
16. O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho.	3,88
3. A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.	3,83
13. São fornecidas as informações necessárias à execução eficaz das tarefas.	3,73



**Quadro 10 - 20% dos Itens do Questionário de Suporte organizacional com menores médias**

ITEM	Média
5. O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.	1,75
6. O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	2,41
22. Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.	2,50
7. O final de carreira é com salários baixos.	2,53
18. Não oferece cargos importantes aos funcionários.	2,65

Constatou-se que, os itens melhor avaliados foram o item 2 (O servidor conhece as metas de desempenho esperadas) e o item 14 (São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz). Enquanto o item que se destacou com a pior média foi o item 5 (O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros). Bem aquém da avaliação da que a segunda pior, 1,75 e 2,41 respectivamente.

As variáveis sociodemográficas e funcionais que se mostraram dependentes da PSO como Fator Único foram: o departamento; a escolaridade; o tempo de serviço no cargo; se a função que executa atende a sua função como trabalhador, e; se o cargo que ocupa está de acordo com sua formação/qualificação. O que comprova a teoria de Almeida (2013) em que diz que os homens, por mais que tenham sistemas fisiológicos parecidos, a percepção está além do físico, do instinto; a percepção muda conforme vai se aguçando conhecimento de mundo, de sociedade, de cultura, ela é influenciada pelo conhecimento.

Não é possível afirmar que, alterações do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores relacionadas com a Percepção de Suporte Organizacional possam melhorar o nível de SOP dos servidores, mas que, para implementar melhorias da PSO, de formas mais eficientes, há que se levar em consideração as variáveis dependentes.

O Fator 4 – Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários foi o Fator que apresentou resultados mais críticos (média de 2,59 e mediana de 2) apesar de a avaliação do Alfa de *Cronbach* ser baixa, analisando o itens isoladamente percebe-se que os itens piores avaliados foram relacionados ao fato de os servidores exemplares não receberem recompensas da instituição quanto a isso, que os salários dos servidores não são compatíveis com os melhores do mercado e que não há promoção e ascensão compatíveis com as inspirações pessoais dos servidores. São

variáveis, que de certa forma os dirigentes públicos não têm o poder de alterá-las como é o caso dos dirigentes do setor privado, mas que podem buscar formas alternativas para melhorá-las. Uma dessa forma seria buscar apoios políticos para aprovarem leis para sanar, ou pelo menos, melhorar os problemas aqui citados.

Obviamente, dentro da proposta deste trabalho, para a implementação de melhoria da PSO da instituição deve-se levar em consideração as variáveis que apresentaram alguma relação com os fatores de PSO. Ou seja, levar em consideração o gênero, a família do cargo do servidor, o departamento de lotação, o nível de escolaridade, o tempo de serviço no cargo, as expectativas do trabalhador quanto a sua função e se o cargo do servidor é compatível com sua formação/qualificação.

Por exemplo, entre os departamentos, o DEF foi o que apresentou a melhor avaliação em relação da PSO como Fator Único e como Fator Suporte Material. Neste caso, o DEF é um ponto forte relacionado a esses fatores, sendo assim poderia servir como uma espécie de *benchmark* para os outros departamentos.

Foi observado também, a relação da PSO com o tempo de serviço da amostra. As pessoas com até 20 anos de tempo de serviço na instituição têm uma PSO mais negativas que as pessoas com mais de 20 anos. Dessa forma, é preciso que a política de gestão de pessoas estejam atentas a essas questões, desde o processo de recrutamento até a fase de treinamento e avaliação dos servidores.

Outro exemplo é em relação à variável gênero. As pessoas do gênero masculino têm uma percepção do suporte material mais negativas em relação às pessoas do gênero feminino. Nesse sentido, as políticas para a melhoria da percepção do suporte material têm que ser voltadas para esta população mais especificamente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar as relações entre a Percepção de Suporte Organizacional e as características sociodemográficas e funcionais dos servidores técnico-administrativos dos departamentos vinculados ao CCA/UFV. Para atingir esse objetivo foi feito um levantamento do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores objeto da pesquisa; identificou-se a percepção dos servidores quanto ao suporte organizacional e pontuou-se formas para influenciar positivamente a percepção do suporte organizacional.

O perfil dos servidores se caracteriza como de maioria do gênero masculino (81%), casada (60%), de raça ou cor branca (53%), de idade média equivalente a 47,31 anos (dp = 11,59), escolaridade em nível superior (61%), moram na companhia de até 2 pessoas (66%). Para 63% da amostra, menos de 3 pessoas dependem de seu salário, são filiados a sindicato (63%). A maioria tem mais de 20 anos de trabalho (55%), consideram que a função que executam atende às suas expectativas como trabalhador (71%) e que 68% dizem que a função que executam está de acordo com sua formação/qualificação.

Identificou-se a percepção dos servidores quanto ao suporte organizacional em relação aos quatro fatores, além do fator único: Fator 1 – Gestão do Desempenho; Fator 2 – Carga de Trabalho; Fator 3 – Suporte Material; Fator 4 – Práticas Organizacionais de Promoção e Salários. Em uma escala de Likert de 1 a 5, o Fator Único obteve média de 3,18; o Fator 1, média de 3,35; Fator 2, 3,22; Fator 3, 3,24 e; Fator 4, 2,59.

Com os resultados obtidos acerca da relação entre a Percepção de Suporte Organizacional do CCA e seu perfil sociodemográfico e funcional podemos apontar pontos positivos e negativos relacionados à Percepção de Suporte Organizacional. Esses pontos podem ser utilizados pela administração como subsídios na implementação de mudanças para melhorar o comprometimento com a organização. Por exemplo, mudanças relacionadas aos aspectos de: práticas organizacionais de gerenciamento de desempenho dos servidores; aspectos relacionados às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos servidores; aos esforços organizacionais de modernização, dinamização dos processos de trabalho e de desenvolvimento de capacidades e; às oportunidades de promoção e remuneração.

Por intermédio de avaliações quali-quantitativas, das 16 (dezesesseis) variáveis sociodemográficas e funcionais propostas inicialmente e que haveria suspeição de

que poderiam estar relacionadas com a Percepção de Suporte Organizacional dos servidores, 7 (sete) variáveis (44%) apresentaram relação de dependência com pelo menos um fator da Percepção de Suporte Organizacional. Dessa forma comprova-se parcialmente a hipótese inicial deste trabalho. Embora algumas variáveis não atenderam aos pressupostos básicos para o teste do Qui-Quadrado, neste caso, essas variáveis foram analisadas de forma qualitativa.

Entre as variáveis que apresentaram alguma associação com a Percepção de Suporte Organizacional apenas 2 duas variáveis são sociodemográficas (Gênero e Escolaridade) e 5 (cinco) variáveis são funcionais (Família do cargo; Departamento; Tempo de serviço; Se a função que executa atende às expectativas como trabalhador, e; Se o cargo que ocupa está de acordo com a formação/qualificação).

O gênero apresentou relação com o Suporte Material. (o gênero feminino apresentou uma melhor percepção do suporte material em relação ao gênero masculino). A família do cargo mostrou associação com a Gestão de Desempenho e o Suporte Material (quanto mais alta a exigência do cargo, menor a percepção). O Departamento, relação com o Fator Único e o Suporte Material. A escolaridade com o Fator Único e a Gestão de Desempenho (quanto maior a escolaridade, menor foi a percepção). O tempo no cargo com, o Fator Único e com a Gestão de Desempenho (servidores com mais tempo de serviço tem uma melhor percepção). Se a função que executa atende às expectativas com trabalhador e se o cargo que ocupa está de acordo com a formação/qualificação, se relacionaram com o Fator Único e com a Gestão de Desempenho (quando as respostas foram sim, a percepção foi melhor).

Destacou-se a Percepção de Suporte Organizacional como antecedente para o comprometimento organizacional e a necessidade de levar em consideração as variáveis sociodemográficas e funcionais na implementação de políticas para a melhoria da PSO. Além disso, um bom nível de PSO pode contribuir como vantagens competitivas para organização. Apesar de ser uma instituição pública, esta compete com outras organizações quanto à atração de novos estudantes, quanto ao recrutamento de melhores profissionais, quanto à obtenção dos recursos governamentais, dentre outros.

Na literatura científica foram identificados vários trabalhos relacionados ao estudo da Percepção de Suporte Organizacional. Este trabalho se destaca em relação aos outros, pois buscou relacionar as variáveis sociodemográficas e funcionais dos servidores públicos com a Percepção de Suporte Organizacional o que não se

encontrou na literatura pesquisada e que foi citado que a percepção das pessoas são influenciadas por outros fatores, incluindo a questão das variáveis sociodemográficas e funcionais.

Como sugestões à UFV para a melhoria da Percepção de Suporte Organizacional, recomenda-se que as variáveis sociodemográficas e funcionais que se relacionam com a Percepção do Suporte Organizacional sejam consideradas em sua políticas de Gestão de Pessoas, como citado em exemplos do tópico anterior. E, além disso, sugere-se que estudos como esse sejam realizados em outros centros e outros departamentos da Universidade.

De modo geral, sugere-se também a realização deste estudo em outras universidades e em outras instituições semelhantes, como uma forma de melhorar a qualidade e a eficiência da gestão pública.

Vale lembrar quanto à limitação de generalização dos resultados deste estudo, pois a pesquisa se restringe aos servidores técnico-administrativos dos departamentos vinculados ao CCA da UFV. Ou seja de uma população de aproximadamente 3.520 servidores da UFV, entre técnicos e professores, além de um grande número de trabalhadores terceirizados que prestam serviço à instituição e que vem gradativamente substituindo os cargos extintos e que a instituição – UFV não tem como intervir diretamente na política de gestão de pessoas dessas empresas terceirizadas.

Outra limitação se refere aos modelos estatísticos em si. Uma comprovação estatística que mostre que há relações, dependências e/ou associações entre as variáveis não implica dizer que uma variável influencia ou é influenciada por outra, nem que exista uma relação de causa-efeito, mas que existe alguma associação entre elas. Exemplo clássico seria o caso da relação entre o número de pessoas que morrem por afogamento na praia e a quantidade de sorvete vendido na praia. Existe relação entre essas duas variáveis, mas uma não é responsável, nem a causa da outra. Além disso, neste exemplo, um aumento do consumo de sorvete na praia pode ser um excelente indicador para a necessidade de implementação de políticas para prevenção de afogamentos.

Como sugestão para próximos trabalhos, recomenda-se ampliar o campo da população analisada. Incluindo assim, professores, outros departamentos e os

trabalhadores terceirizados, assim como realizar estudos com instituições de idades, portes e localizações regionais diferentes. Além disso, procurar associar o nível de Percepção de Suporte organizacional com a produtividade da organização e com o atingimento de seus objetivos.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amanda Pereira de. **O uso de Imagens na Educação**. Brasília – DF. Trabalho Final de Curso – UnB. 2013. 126p. Disponível em <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13286/1/2013\\_AmandaPereiradeAlmeida.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/13286/1/2013_AmandaPereiradeAlmeida.pdf)>

ALMEIDA, Diogo; SANTOS, Marco Aurélio Reis dos; COSTA, Antônio Fernando Branco. **Aplicação do Coeficiente Alfa de Cronbach nos Resultados de um Questionário para Avaliação de Desempenho da Saúde Pública**. XXX Encontro Nacional de Engenharia De Produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

ALMEIDA, Fernando Carvalho de; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas**. Revista Gestão USP, São Paulo, v13, n. 2, p. 15 – 26, abril/junho 2006.

ANDRADE, T. **Valores Organizacionais, Suporte Social, e Organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ARAUJO, B. F. V. B.; BROSEGHINI, N.; CUSTODIO, A. R. F. **Suporte Organizacional e Adaptação de Cônjuges e Expatriados: uma análise por meio de Equações Estruturais**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 3, p. 51-76, 2013.

BARBER, Paul J.; LEGGE, David. **Percepção e Informação**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1976. 144p.

BARROS, José D'Assunção. **A construção social da cor: diferença e desigualdade na formação da sociedade Brasileira**. RJ. 3ª edição. Ed. Vozes. 2017. 256p.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 293 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. Revista de Administração, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial, Brasília, 30 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 19 abr. 1991.

CARNEVALLI, José Antônio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Desenvolvimento da Pesquisa de Campo, Amostra e Questionário para Realização de um Estudo Tipo Survey Sobre a Aplicação Do QFD No Brasil**.

Disponível em <  
[http://www.etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001\\_TR21\\_0672.pdf](http://www.etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf)> Acesso em 13/09/2017.

CCA/UFV. **Apresentação**. Disponível em < [http://www.cca.ufv.br/?page\\_id=5](http://www.cca.ufv.br/?page_id=5)>. Acesso em 22/08/2017.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia** / Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Reynaldo Carvalho Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. – 2. ed. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2005.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy e Structure: Chapter In The History Of The American Industrial Enterprise**. 20 ed. MIT Press, 1998.

CUNHA, Helenice Rêgo dos Santos. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de Projetos de pesquisa**. Belo Horizonte: PUC Minas, ago. 2010. Disponível em: <  
[http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao\\_projetos.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao_projetos.pdf)> Acesso em 12 out. 2017.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; SOWA, D. **Perceived organizational support**. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de. **A influência dos valores organizacionais na Percepção de Suporte Organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário**. RAM, Revista Administração Mackenzie, V. 13, N. 3, Ed. Especial • São Paulo, SP • maio/jun. 2012.

FERRARA, L. D'Alessio. **A ciência do olhar atento**. Trans/Form/Ação, Marília, v. 9-10, jan. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/trans/v9-10/v9-10a01.pdf>. Acesso em: 03 de novembro de 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Enge; SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.: il. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Geni Col. **Percepção e Estilos Estratégicos**. Anais do I EGEPE, p. 177-189, out./2000.

GONÇALVES, C. W. P. **Para além da crise de paradigmas: a ciência e seu contexto**. Revista Universidade e Sociedade, Brasília, DF, ano XXI, n. 49, p. 10-23, 2012. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-1113956493.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 13-37.



\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LESSA, Luciana Cristine de Carvalho; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; FRANÇA FILHO, Geraldo Galvão de; ROQUE, Lorene Martins. **Executivos Brasileiros Expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de setembro de 2008.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. Ed. São Paulo: Harbra, 1987.

MEDEIROS, Maria Inês Gonçalves; TERRA, Liliana Gonçalves; SANTOS, Elaine Garcia Dos; PINTO, Rodrigo Serpa; SANTOS, Gustavo Santos Dos Santos. **Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: Uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul**. II Congresso Internacional IGLU; Florianópolis, 7 a 9 de dezembro de 2011. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26140/5.34.pdf>> acesso em 30/05/2018.

MEDEIROS, Solange Berto de. **Percepção de suporte e comprometimento organizacional :organizacional: um estudo nas unidades de criminalística da Polícia Federal / Solange Berto de Medeiros**. – 2013. 82 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategic Process: Concepts Contexts, Case*. 2 ed. Prentice Hall, 1991. Cap. 6 p. 330 – 350.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário**. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. B. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, 2010.

PEREIRA, Sergio Carlos de Sousa; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Suporte Organizacional Percebido na Marinha do Brasil: Em busca do Fogo Sagrado**. Rio de Janeiro, 2016, 176p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes - 9.9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional**. Rev. adm. contemp. Ed. Especial 165-184, Curitiba, 2003.

SOBRAL, Felipe. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 400p.

STACCIARINI, Maria Raquel. **Percepção de Suporte Organizacional: Um Estudo de Caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Páginas 283 – 300 – Brasília :Brasília: ENAP, 2010.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter**. Journal of Personality Assessment. v. 80, p. 217-222. 2003.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. **Exaustão emocional: relações com a Percepção de Suporte Organizacional e com as estratégias de coping no trabalho**. Estudos de Psicologia, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – MG. **Estatuto da UFV**. Disponível em [http://www.soc.ufv.br/?page\\_id=151](http://www.soc.ufv.br/?page_id=151) Acesso em 01/07/2017.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFV**. Disponível em [http://www.soc.ufv.br/?page\\_id=153](http://www.soc.ufv.br/?page_id=153) Acesso em 01/07/2017.

\_\_\_\_\_. **UFV em Números - Edição 2016**. Disponível em < <http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2012/05/UFV-EM-NUMEROS-2016-Base2015.pdf>> . acesso em 07/10/2017.

VIEIRA, Marcelo Mendonça. **O Significado das Dimensões da Qualidade de Serviço na Percepção dos Sujeitos Participantes de um Curso na Modalidade a Distância: Um Estudo de Caso do Curso Piloto de Bacharelado em Administração da UFV**. Viçosa-MG, 2016, 138p. Dissertação M .MS – Departamento de Administração, Universidade Federal de Viçosa - MG.

ZANELA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144p.

## **7. APÊNDICES**

### **7.1 APÊNDICE I**

#### **QUESTIONÁRIO**

Caro Servidor:

O Sr.(a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS SOBRE A PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL” dos servidores técnicos administrativos dos departamentos vinculados ao Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Viçosa – MG (UFV/CCA). Estudos sobre a temática apontam que o suporte organizacional pode contribuir para o bem-estar dos indivíduos.

Não é preciso se identificar nas folhas de resposta, não existem respostas “certas” ou “erradas”, mas é imprescindível que você responda as questões com atenção e sinceridade. E, também, que não deixe questões em branco. O tempo médio para responder é de 5 a 10 minutos.

Mais detalhes sobre a pesquisa e o contato dos pesquisadores você pode encontrar no “TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO” a ser apresentado junto a esse questionário.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

➤ **QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL**

**1. Estado Civil:**

- ( )Solteiro ( )Casado ( )União Estável  
( )Divorciado ( )OUTROS

**2. Gênero:**

- ( )Masculino ( )Feminino

**3. Você se considera de cor ou raça?**

- ( )Branco ( )Pardo ( )Negro  
( )Amarelo ( )OUTROS

**4. Qual sua Idade?**

( \_ \_ \_ \_ ) anos.

**5. Escolaridade:**

- ( ) Ensino Fundamental **incompleto**  
( ) Ensino Fundamental **completo**  
( )Ensino médio/técnico  
( )Superior **incompleto**  
( )Superior – **Graduação**  
( )Superior – **Tecnólogo**  
( )Graduação com Especialização  
( )Tecnólogo com Especialização  
( )Mestrado  
( )Doutorado  
( )Pós-doutorado

**6. Qual a família do cargo (letra)?**

- ( )Técnico-administrativo letra "A"  
( )Técnico-administrativo letra "B"  
( )Técnico-administrativo letra "C"  
( )Técnico-administrativo letra "D"  
( )Técnico-administrativo letra "E"

**7. Departamento de lotação:**

- ( )DEA - Dep. Engenharia Agrícola  
( )DEF - Dep. Engenharia Florestal  
( )DER - Dep. Economia Rural  
( )DFP - Dep. Fitopatologia  
( )DFT - Dep. Fitotecnia  
( )DPS - Dep. Solos  
( )DZO - Dep. Zootecnia

**8. Tempo de Serviço no Cargo:**

( \_ \_ \_ \_ ) anos.

**9. Ocupa cargo ou função comissionada (cargo de chefia)?**

- ( )SIM ( )NÃO

**10. Tempo de trabalho no mesmo setor:**

( \_ \_ \_ \_ ) anos.

**11. É filiado a sindicato?**

- ( )SIM ( )NÃO

**12. Está em desvio de função?**

- ( )SIM ( )NÃO

**13. Quantas pessoas moram com você?**

- ( ) Nenhuma, pois moro sozinho  
( ) Eu mais 1 pessoa  
( ) Eu mais 2 pessoas  
( ) Eu mais 3 pessoas  
( ) Eu mais 4 pessoas  
( ) Eu mais 5 ou mais pessoas

**14. Quantas pessoas dependem do seu salário?**

- ( ) Somente eu

- ( ) Eu mais 1 pessoa
- ( ) Eu mais 2 pessoas
- ( ) Eu mais 3 pessoas
- ( ) Eu mais 4 pessoas
- ( ) Eu mais 5 ou mais pessoas

**15. A função que você executa atende às suas expectativas como trabalhador?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) Raramente
- ( ) Quase sempre

**16. A função que você executa está de acordo com sua formação/qualificação?**

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) Não sei responder

## QUESTIONÁRIO SOBRE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

A seguir, são apresentadas algumas sentenças que buscam dimensionar a sua percepção em relação ao suporte oferecido pela organização na qual você trabalha. Selecione a resposta que melhor corresponde a sua posição frente a cada item.

Marque um “X” na coluna que considera a resposta correta, em cada item:

### Respostas:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo parcialmente;
- 3 - Nem discordo nem concordo;
- 4 – Concordo parcialmente;
- 5 – Concordo Totalmente.

Item	Você considera que:	RESPOSTAS				
1	A instituição para a qual você trabalha paga salário digno.	1	2	3	4	5
2	O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	1	2	3	4	5
3	A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.	1	2	3	4	5
4	A instituição leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	1	2	3	4	5
5	O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.	1	2	3	4	5
6	O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	1	2	3	4	5
7	O final de carreira é com salários baixos.	1	2	3	4	5
8	A instituição melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	1	2	3	4	5
9	A instituição considera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas que o envolvem.	1	2	3	4	5
10	Há dinamização e modernização dos processos de trabalho no seu departamento.	1	2	3	4	5
11	A instituição atualiza o servidor quanto às novas tecnologias.	1	2	3	4	5
12	É chamada sua atenção por pequenos erros.	1	2	3	4	5
13	São fornecidas as informações necessárias para execução eficaz de suas tarefas.	1	2	3	4	5
14	São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	1	2	3	4	5

Item	Você considera que:	RESPOSTAS				
15	Na instituição para a qual você trabalha é mantido coerência entre diretrizes, metas e ações.	1	2	3	4	5
16	O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho.	1	2	3	4	5
17	Os melhores servidores sofrem sobrecarga de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Não são oferecidos cargos importantes aos servidores.	1	2	3	4	5
19	Os servidores são colocados em locais incompatíveis com suas características pessoais.	1	2	3	4	5
20	Os recursos financeiros são liberados em tempo hábil para executar suas tarefas.	1	2	3	4	5
21	O servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5
22	Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.	1	2	3	4	5
23	Há investimentos na capacitação profissional do servidor.	1	2	3	4	5
24	O servidor opina decisivamente na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
25	São cobrados prazos irreais para a entrega de trabalhos.	1	2	3	4	5
26	A instituição toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	1	2	3	4	5

Informações livres: Adicione aqui qualquer informação que julgar pertinente a essa pesquisa (**não é obrigatório**) em no máximo 500 caracteres:

---

.....

## 7.2 APÊNDICE II

TABELA - Comparação entre os itens do questionário de Percepção de Suporte Organizacional, segundo Stacciarini (2010), Silva (2018) e Oliveira-Castro (1999)

fator	Stacciarini (2010)	Silva (2018)	Oliveira-Castro (1999)
1	09. O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	02 O servidor conhece as metas de desempenho esperadas.	4 O funcionário conhece metas de desempenho esperadas.
1	03. Leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	04 A instituição leva em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	7 Leva em conta o esforço do funcionário para atingir resultados.
1	06. Dinamiza e moderniza processos de trabalho.	10 Há dinamização e modernização dos processos de trabalho no seu departamento.	15 Dinamiza e moderniza processos de trabalho.
1	04. Fornece informações necessárias à execução eficaz das atribuições.	13 São fornecidas as informações necessárias para execução eficaz de suas tarefas.	26 Fornece informações necessárias à execução eficaz das tarefas.
1	05. Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	15 Na instituição para a qual você trabalha é mantido coerência entre diretrizes, metas e ações.	31 Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.
1	02. Consulta o servidor antes de promover mudanças no trabalho.	21 O servidor é consultado antes da promoção/implementação de mudanças no trabalho.	40 Consulta o funcionário antes de promover mudanças no trabalho.
1	01. Servidor opina decisivamente na resolução de problemas.	24 O servidor opina decisivamente na resolução de problemas.	49 Funcionário opina decisivamente na resolução de problemas.
1	07. Toma providências para sanar dificuldades relativas ao desempenho eficaz.	26 A instituição toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	51 Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.
2	16. Desconsidera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas que o envolvem <sup>1</sup> .	09 A instituição considera os interesses pessoais do servidor, ao tomar decisões administrativas que o envolvem.	14 Desconsidera os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas que o envolvem <sup>1</sup> .
2	15. Chama a atenção por pequenos erros <sup>1</sup> .	12 É chamada sua atenção por pequenos erros <sup>1</sup> .	24 Chama a atenção por pequenos erros <sup>1</sup> .
2	11. Submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho <sup>1</sup> .	16 O servidor é submetido a uma carga excessiva de trabalho <sup>1</sup> .	33 Submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho <sup>1</sup> .
2	12. Sobrecarrega de trabalho os melhores servidores <sup>1</sup> .	17 Os melhores servidores sofrem sobrecarga de trabalho <sup>1</sup> .	34 Sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários <sup>1</sup> .



2	14. Aloca servidores em áreas de trabalho incompatíveis com seu perfil profissional <sup>1</sup> .	19 Os servidores são colocados em locais incompatíveis com suas características pessoais <sup>1</sup> .	38	Coloca funcionários em locais incompatíveis com suas características pessoais <sup>1</sup> .
2	13. Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos <sup>1</sup> .	25 São cobrados prazos irreais para a entrega de trabalhos <sup>1</sup> .	50	Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos <sup>1</sup> .
3	18. Fornece recursos materiais em quantidade suficiente.	03 A instituição fornece materiais para a execução do seu trabalho em quantidade suficiente.	5	Fornece materiais em quantidade suficiente.
3	19. Melhora constantemente as condições físicas e ambientais dos locais de trabalho.	08 A instituição melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	12	Melhora constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.
3	08. Atualiza o servidor quanto às novas tecnologias e necessidades estratégicas do órgão.	11 A instituição atualiza o servidor quanto às novas tecnologias.	23	Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias.
3	17. Fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	14 São fornecidos os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	28	Fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.
3	20. Assegura recursos financeiros necessários em tempo hábil.	20 Os recursos financeiros são liberados em tempo hábil para executar suas tarefas.	39	Libera recursos financeiros em tempo hábil.
3	10 . Investe na capacitação e desenvolvimento profissional do servidor.	23 Há investimentos na capacitação profissional do servidor.	47	Investe na capacitação profissional do funcionário.
4	24. Paga remuneração digna ao servidor.	01 A instituição para a qual você trabalha paga salário digno.	3	Paga salário digno ao funcionário.
4	25. Assegura ao servidor exemplar recompensa superior à dos outros.	05 O servidor exemplar recebe mais recompensas que os outros.	8	Funcionário exemplar recebe mais recompensas que os outros.
4	22. Pratica remuneração compatível com aquelas praticadas no mercado.	06 O governo propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	9	Propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.
4	23. Final de carreira com remuneração baixa <sup>1</sup> .	07 O final de carreira é com salários baixos <sup>1</sup> .	11	Final de carreira com salários baixos <sup>1</sup> .
4	26. Não oferece ao servidor oportunidade de ocupar função ou cargo <sup>1</sup> .	18 Não são oferecidos cargos importantes aos servidores <sup>1</sup> .	36	Não oferece cargos importantes aos funcionários <sup>1</sup> .
4	21. Concede promoção compatível com as aspirações pessoais do servidor.	22 Há promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário.	46	Promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do func.

<sup>1</sup> : Itens com notas com valores invertidos (Discordo totalmente=5, discordo parcialmente=4, nem discordo nem concordo=3, concordo parcialmente=2 , concordo totalmente=1).

## 7.3 APÊNDICE III

Tabela 22 Questionário completo segundo Oliveira-Castro (1999)

Itens do questionário completo segundo Oliveira-Castro (1999)		
<del>S02</del>	33	<del>Pouco reconhecimento pelo trabalho bem feito.</del>
S04	43	Funcionário conhece metas de desempenho esperadas.
<del>S10</del>	47	<del>Desconsidera sugestões de mudança nas rotinas de trabalho.</del>
<del>S13</del>	45	<del>Presta orientação pessoal ao funcionário.</del>
S15	3	Dinamiza e moderniza processos de trabalho.
<del>S21</del>	16	<del>Salários que reduzem o impacto da inflação.</del>
<del>S25</del>	36	<del>Promove o funcionário para cargos melhor remunerados.</del>
<del>S27</del>	20	<del>Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos.</del>
S09	31	Propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.
S12	7	Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho.
<del>S16</del>	38	<del>Prefere contratar pessoal externo, a treinar o pessoal interno.</del>
<del>S17</del>	37	<del>Oferece raras oportunidades de promoção.</del>
<del>S19</del>	2	<del>Cumpr promessas.</del>
S26	11	Fornecer informações necessárias à execução eficaz das tarefas.
S03	42	Paga salário digno ao funcionário.
S08	25	Funcionário exemplar recebe mais recompensas que os outros.
S11	28	Final de carreira com salários baixos.
S14	50	Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que envolvem o funcionário.
<del>S20</del>	12	<del>Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas.</del>
S23	6	Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias.
<del>S04</del>	34	<del>Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho.</del>
S05	15	Fornecer materiais em quantidade suficiente.
<del>S06</del>	9	<del>Valoriza novas ideias.</del>
S07	14	Leva em conta o esforço do funcionário para atingir resultados.
<del>S18</del>	35	<del>Desenvolve as capacidades do funcionário.</del>
<del>S22</del>	30	<del>Oferece suporte financeiro extra.</del>
S28	4	Fornecer os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.
<del>S29</del>	23	<del>Desvaloriza os esforços do funcionário.</del>
<del>S30</del>	29	<del>Fornecer ferramentas de má qualidade.</del>
S31	18	Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.
<del>S32</del>	26	<del>Mantém inadequados os ambientes de trabalho.</del>
S33	49	Submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.
S34	39	Sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.
<del>S35</del>	5	<del>Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho.</del>

S36	32	Não oferece cargos importantes para o funcionário.
<del>S37</del>	<del>2</del>	<del>2</del>
S38	19	Coloca funcionários em locais incompatíveis com suas características pessoais.
S39	24	Libera recursos financeiros em tempo hábil.
S40	22	Consulta o funcionário antes de promover mudanças no trabalho.
<del>S41</del>	<del>21</del>	<del>Presta orientação técnica ao funcionário.</del>
<del>S42</del>	<del>40</del>	<del>Mantém sujos os locais de trabalho.</del>
<del>S43</del>	<del>8</del>	<del>Interessa-se apenas pela produção.</del>
<del>S44</del>	<del>46</del>	<del>Não incentiva escolaridade excedente.</del>
<del>S45</del>	<del>48</del>	<del>Suga a energia do funcionário.</del>
S46	13	Promoção e ascensão compatíveis com aspirações pessoais.
S47	17	Investe na capacitação profissional do funcionário.
<del>S48</del>	<del>41</del>	<del>Mantém baixas as recompensas financeiras.</del>
S49	44	Funcionário opina decisivamente na resolução de problemas.
S50	27	Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos.
S51	1	Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.
S52	10	Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho.

~~XXX~~ = itens excluídos do questionário deste trabalho por não terem relação direta com a realidade do serviço público atual







Figura 11 - Continuação: Tabela cruzada: Fator 0; Fator 1 e Fator 3 versus variáveis sociodemográficas e funcionais.

Tempo de trab.	até 20 anos	N.	6	12	19	27	5	69	0,087	6	8	15	28	12	69	0,115786	4	12	15	29	9	69	0,261
		%	8,70%	17,40%	27,50%	39,10%	7,20%	100,00%		8,70%	11,60%	21,70%	40,60%	17,40%	100,00%		5,80%	17,40%	21,70%	42,00%	13,00%	100,00%	
No setor	acima de 20 anos	N.	0	9	14	18	10	51	0,087	0	7	11	17	16	51	0,115786	2	9	9	16	15	51	0,261
		%	0,00%	17,60%	27,50%	35,30%	19,60%	100,00%		0,00%	13,70%	21,60%	33,30%	31,40%	100,00%		3,90%	17,60%	17,60%	31,40%	29,40%	100,00%	
Total		N.	6	21	33	45	15	120	0,087	6	15	26	45	28	120	0,115786	6	21	24	45	24	120	0,261
		%	5,00%	17,50%	27,50%	37,50%	12,50%	100,00%		5,00%	12,50%	21,70%	37,50%	23,30%	100,00%		5,00%	17,50%	20,00%	37,50%	20,00%	100,00%	
Cor ou raça	negro	N.	2	3	5	6	2	18	0,857	2	2	3	5	6	18	0,301749	1	4	4	3	6	18	0,167
		%	11,10%	16,70%	27,80%	33,30%	11,10%	100,00%		11,10%	11,10%	16,70%	27,80%	33,30%	100,00%		5,60%	22,20%	22,20%	16,70%	33,30%	100,00%	
branco		N.	3	14	18	23	5	63	0,857	3	10	16	25	9	63	0,301749	3	14	14	25	7	63	0,167
		%	4,80%	22,20%	28,60%	36,50%	7,90%	100,00%		4,80%	15,90%	25,40%	39,70%	14,30%	100,00%		4,80%	22,20%	22,20%	39,70%	11,10%	100,00%	
Total		N.	5	17	23	29	7	81	0,857	5	12	19	30	15	81	0,301749	4	18	18	28	13	81	0,167
		%	6,20%	21,00%	28,40%	35,80%	8,60%	100,00%		6,20%	14,80%	23,50%	37,00%	18,50%	100,00%		4,90%	22,20%	22,20%	34,60%	16,00%	100,00%	
Total		N.	6	21	33	45	15	120	0,857	6	15	26	45	28	120	0,301749	6	21	24	45	24	120	0,167
		%	5,00%	17,50%	27,50%	37,50%	12,50%	100,00%		5,00%	12,50%	21,70%	37,50%	23,30%	100,00%		5,00%	17,50%	20,00%	37,50%	20,00%	100,00%	