

Percepção de Suporte Organizacional em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG)

Autoria

Julio Guimarães Barata - juliogbarata@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Kely Cesar Martins de Paiva - kelypaiva@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Jefferson Rodrigues Pereira - jeffersonrodrigues@live.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Agradecimentos ao CNPq e à FAPEMIG.

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como se configuram as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional em trabalhadores de instituições públicas. A pesquisa empírica, descritiva e com abordagem quantitativa, abordou trabalhadores de unidades regionais de duas Secretarias de Estado em Divinópolis (MG), totalizando uma amostra de 105 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada. A Análise Fatorial Exploratória trouxe resultados que propiciaram a exclusão da dimensão ?Promoção, Ascensão e Salários? e a subdivisão da dimensão ?Carga de Trabalho? em duas, nomeadas ?Carga de Trabalho ? sobrecarga? e ?Carga de Trabalho ? condições de trabalho e metas?. As dimensões ?Gestão de Desempenho? e ?Suporte Material ao Desempenho? foram mantidas, como respalda a literatura. Por fim, as quatro dimensões validadas foram aferidas com níveis medianos e inadequados de Suporte Organizacional, indicando uma situação preocupante e que incita melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Percepção de Suporte Organizacional em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG)

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar como se configuram as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional em trabalhadores de instituições públicas. A pesquisa empírica, descritiva e com abordagem quantitativa, abordou trabalhadores de unidades regionais de duas Secretarias de Estado em Divinópolis (MG), totalizando uma amostra de 105 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada. A Análise Fatorial Exploratória trouxe resultados que propiciaram a exclusão da dimensão “Promoção, Ascensão e Salários” e a subdivisão da dimensão “Carga de Trabalho” em duas, nomeadas “Carga de Trabalho – sobrecarga” e “Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas”. As dimensões “Gestão de Desempenho” e “Suporte Material ao Desempenho” foram mantidas, como respalda a literatura. Por fim, as quatro dimensões validadas foram aferidas com níveis medianos e inadequados de Suporte Organizacional, indicando uma situação preocupante e que incita melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Percepção de Suporte Organizacional, Setor público.

Introdução

No mundo do trabalho, mudanças profundas marcaram os séculos XIX e XX. Do *laissez-faire* ao ultra-intervencionismo, do imperialismo às democracias livres, do socialismo ao capitalismo, visões de sociedade têm sido moldadas acerca de como deve ser a atuação do Estado. Essas mudanças e sobreposições nos paradigmas ocorreram, sobretudo, devido às grandes crises que colocaram em xeque os modelos econômicos dominantes: na crise da década de 1970, por exemplo, ocorreu a desconstrução do paradigma do Estado intervencionista e dominante, questionando sua orientação na economia, devido aos fortes traços de ineficiência burocrática. A partir da década de 1980, diversos países vêm buscando atacar suas ineficiências por meio da adoção de práticas modernas de gestão empresarial.

No Brasil, esse movimento tomou vulto na década de 1990, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, orientando sua gestão para resultados e se constituindo em uma ferramenta de combate a traços marcantes e peculiares da ineficiência brasileira, como patrimonialismo e autoritarismo (Bergue, 2010). Perceberam-se as pressões da sociedade, tanto por mais direitos (e um Estado com uma estrutura que desse conta de provê-los) quanto por um Estado menor, mais controlado e mais eficiente (Bresser-Pereira, 1996).

Desde então, dentre as mudanças que vêm ocorrendo, destacam-se a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000) e uma recente decisão do Superior Tribunal Federal (em 30/08/2018) que trata da licitude da terceirização da atividade-fim. Estes marcos têm impactado o cotidiano do funcionalismo público em todas as esferas: federal, estadual e municipal. Eles ditam regras que influenciam o vínculo contratual dos agentes públicos, os níveis de salários e as políticas de remuneração, assim como estabilidade, igualdades e/ou diferenças de tratamento, com consequências diretas ou indiretas no seu trabalho. A este respeito, Khilji e Wang (2006) ressaltam que o contexto de prazos apertados, cobranças desproporcionais, metas inalcançáveis e dificuldades de relacionamento passou a caracterizar a gestão de recursos humanos em organizações públicas, de modo geral.

Por outro lado, a literatura aponta que existe alto nível de satisfação e reconhecimento dos trabalhadores quando a organização lhes dá suporte, promovendo o envolvimento e aprimoramento dos funcionários, buscando *feedback* com vistas ao desenvolvimento de novas práticas, incrementando o trabalho com autonomia, desafios e aprendizados, dentre outras possibilidades (Abbad-OC, *et al*, 1999; Cardoso & Baptista, 2012; Eisenberger, *et al*, 2001; Eisenberger, *et al*, 1986; Kurtessis, *et al*, 2017; Lynch, *et al*, 1999; Queiroga, *et al*, 2015; Siqueira & Gomide-Júnior, 2008).

Percebe-se, assim, que a organização do trabalho e sua influência no desempenho do trabalhador encontram guarida no conceito Percepção de Suporte Organizacional (PSO), proposto por Eisenberger *et al* (1986). Esse conceito diz do juízo que os funcionários fazem das condições que a organização lhes dá para a execução do trabalho. Como o contexto de trabalho é influenciador do desempenho do indivíduo (Queiroga, *et al*, 2015), PSO se apresenta como um conceito multifacetado, ligado às interações derivadas das relações sociais, do sentimento de pertença a um grupo e da sensação de receber apoio desse grupo, havendo indicações de ser mediador de condições estressoras e danosas à saúde ou, por outro lado, promotoras de bem-estar (Siqueira & Gomide-Júnior, 2008).

No caso do setor público, a percepção de suporte organizacional pode variar bastante, já que a qualidade do serviço prestado vincula-se diretamente à capacidade de seus órgãos manterem o pessoal qualificado, comprometido e motivado no ambiente de trabalho (Lewis & Frank, 2002; Silva & Mendonça, 2019). No caso brasileiro, esses aspectos tomam contornos diferenciados em função das mudanças em curso, recente e atualmente, parte em decorrência da já mencionada jurisprudência em torno da terceirização.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi analisar como se configuram as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional em trabalhadores de instituições públicas. Para tanto, este artigo foi desenvolvido em cinco partes, a saber: esta introdução; o referencial teórico sobre o tema; a metodologia da pesquisa; a apresentação e análise de dados; e, as considerações finais.

Percepção de Suporte Organizacional

A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) é um construto teórico desenvolvido sob a ótica da teoria da troca social, buscando compreender o que leva o funcionário a ser mais comprometido com o trabalho e com a organização. Partiu-se do pressuposto que um funcionário troca esforço e lealdade por recompensas tangíveis (salário, outros benefícios financeiros) e sociais (estima, reconhecimento). Dois aspectos pautam essa teoria: a norma de reciprocidade, segundo a qual uma pessoa se sente moralmente obrigada a retornar tratamento favorável; e, a personificação, por meio da qual os funcionários não enxergam ações dos agentes de uma organização como resultado de suas motivações individuais, mas sim como intenções da própria organização (Eisenberger, *et al*, 1986).

O conceito PSO foi assim denominado porque os funcionários formam crenças globais sobre o quanto acreditam que a organização se importa com eles e adota postura favorável (Eisenberger, *et al*, 1986). Estudos compilados por Lynch *et al* (1999) explicitam que a PSO se mostrou positivamente relacionada à percepção de suficiência no pagamento, a políticas orientadas às famílias, ao relacionamento supervisor-funcionário de alta qualidade, às experiências favoráveis de treinamento e promoção, às diretrizes claras definindo trabalho, ao comportamento e às demandas apropriados, à participação na definição de metas e resultados e ao recebimento de *feedback*. Por outro lado, a PSO estava negativamente relacionada ao fato de a organização não valorizar contribuição dos funcionários e falhar em recompensar o aumento de desempenho, levando os funcionários a adotarem comportamentos egoístas e que prejudicam o bem-estar da organização. Já Eisenberger *et al* (2001) descobriram que PSO estava positivamente relacionada à obrigação sentida pelos trabalhadores em se importar pela organização e ajudá-la. Por meio de uma meta-análise, Kurtessis *et al* (2017) verificaram que: o nível de identificação com a organização é tão maior quanto maior for o nível hierárquico do funcionário, significando que o suporte do supervisor está mais relacionado a PSO do que o suporte de colega de trabalho (pressuposto de personificação), e os recursos (autonomia, recompensas e outros elementos de enriquecimento do trabalho) são mais preditores da PSO do que aspectos do trabalho (como sobrecarga de papéis, conflitos e ambiguidades).

No Brasil, os estudos precursores de Abbad-OC *et al* (1999, p. 30) verificaram que

“variáveis organizacionais de suporte eram mais fortes prognósticos de comprometimento do que aquelas relativas à natureza das tarefas ou às características pessoais das amostras estudadas”. Outras pesquisas recentes realizadas no país têm mostrado a PSO como antecedente de outros componentes do comportamento organizacional. Montezano e Abbad (2019), por exemplo, em um estudo qualitativo no setor público, perceberam que os peritos criminais pesquisados indicaram a existência de dois aspectos distintivos da PSO: os situacionais e os individuais. Dentre tais aspectos, as autoras sublinharam as avaliações dos entrevistados em termos de seus impactos positivos na expressão de suas competências no trabalho. Tais aspectos relacionam-se ao suporte material e ao ambiente físico (ambos aspectos situacionais) e à motivação (um dos aspectos individuais). Outra pesquisa com metodologia semelhante, de cunho qualitativo e realizada no setor público por Silva e Mendonça (2019), revelou uma percepção negativa por parte de gestores públicos quanto ao suporte oferecido pela instituição e, também, alterações em dimensões teóricas que usualmente compõem as abordagens sobre o tema. Especificamente, os autores recomendaram rever o fator Sobrecarga de Trabalho, já que este pode contribuir de variados modos na PSO, e incluir Fatores Políticos, os quais parecem fragilizar a percepção de suporte desses servidores públicos. Por fim, cita-se o trabalho de Moraes e Bastos (2019), cuja amostra incluiu servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada, buscando compreender como a PSO influenciava a intenção de saída do trabalho. Esta pesquisa, de natureza quantitativa, abordou cinco construtos para caracterizar PSO e os resultados mostraram as dimensões “apoio organizacional” e “política de apoio a dependentes” afetam inversamente a intenção de deixar o trabalho, enquanto a dimensão “consequências negativas na carreira” o faz de modo contrário (direto).

Para se fazerem tais correlações, o desenvolvimento e o uso de escalas validadas são fundamentais e isso têm sido feito em diversos estudos no país (Cardoso & Baptista, 2012; Queiroga, *et al*, 2015), desde a proposição precursora de Abbad-OC *et al* (1999). Destaca-se a recenticidade da Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (EPSO-R) validada por Queiroga *et al* (2015), bem como sua aderência à cultura nacional. Ela foi desenvolvida a partir das bases teóricas “lançadas” por Abbad-OC *et al* (1999) e trata-se de uma escala unifatorial (fator geral) e com quatro escalas (subfatores) correlacionadas entre si, mas igualmente confiáveis e teórica e estatisticamente válidas. Segundo Queiroga *et al* (2015), as dimensões ocorrem todas ao mesmo tempo, influenciando a medição desse fator geral. A primeira, “gestão de desempenho” (GD), refere-se às práticas organizacionais que coordenam seus trabalhadores para alcance de maior desempenho, como “estabelecimento de metas, valorização de novas idéias (sic), 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” (Abbad-OC, *et al*, 1999, p. 45); este foi o fator de maior destaque no que tange à variância total das respostas da amostra da pesquisa de Abbad-OC *et al* (1999). O segundo fator, “carga de trabalho” (CT), relaciona-se com a cobrança e a expectativa da organização por maior desempenho, como metas, prazos, jornada e resultados esperados. Já o “suporte material ao desempenho” (SMD) diz respeito à visão dos trabalhadores sobre a disponibilidade, quantidade e qualidade dos materiais necessários ao trabalho, bem como sobre o esforço que a organização imprime para modernizar e dinamizar os processos de trabalho, inclusive treinamentos, resolução de problemas e disponibilidade de recursos financeiros. A última dimensão, “promoções, ascensão e salário” (PAS), diz das oportunidades dadas aos trabalhadores nesses aspectos. (Abbad-OC, *et al*, 1999)

Tais fatores pareceram úteis para fins do estudo aqui apresentado, bem como a recenticidade da validação da referida escala. A seguir, os aspectos metodológicos que guiaram a presente pesquisa estão expostos.

Metodologia

Esta pesquisa descritiva foi realizada por meio de estudo de caso (Vergara, 2009) que incluiu trabalhadores das Secretarias de Estado de Saúde (SES) e de Educação (SEE), nas respectivas Superintendências Regionais em Divinópolis (MG), escolhidas pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009). A população de 239 trabalhadores (123 na SES e 116 na SEE), desconsiderou os que não participam de atividades fim, como: porteiros, faxineiras, dentre outros. Ao final da coleta, foram contabilizados 105 questionários válidos.

O questionário aplicado foi composto por duas partes, sendo a primeira com dados sociodemográficos (idade, sexo, escolaridade, escolaridade dos pais, vínculo de trabalho – servidor estadual, federal, terceirizado, estagiário –, tempo de trabalho total e no setor público, etc.) dos trabalhadores das referidas secretarias, a segunda trouxe a Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (EPSO-R), de Queiroga *et al* (2015).

A EPSO-R é composta por 28 itens, correspondentes às quatro dimensões: Suporte Material ao Desempenho (itens 1 a 6), práticas de Promoção e Recompensa (itens 7 a 14), Carga de Trabalho (itens 15 a 21) e práticas de Gestão de Desempenho (itens 22 a 28) (Queiroga, *et al*, 2015). Os respondentes avaliaram cada item numa escala de *Likert* que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Quanto à interpretação dos dados, os autores informam que as médias de cada dimensões podem ser consideradas *inadequadas* (abaixo de 2,9), *medianas* (entre 3 e 3,9) e *adequadas* (acima de 4,0); no entanto, “carga de trabalho” é composta por frases/indicadores de conteúdo negativo, portanto, sua interpretação deve ser inversa. Destaca-se que o item nº 10, “Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação dos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira”, foi suprimido, porque não se verifica esse tipo de prática de remuneração ou similar nas instituições pesquisadas no referido contexto, tornando essa avaliação inócua.

Os dados coletados por meio dos questionários foram compilados com auxílio de planilha eletrônica (Excel) e analisados pelos softwares estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 18.0) e *SmartPLS* (versão 2.0 M3). Como os escores das respostas já estão padronizados em escalas do tipo *Likert*, buscou-se extrair uma matriz de dados por meio de métodos estatísticos multivariados, no caso Análise Fatorial Exploratória (AFE), para fins de reduzir o número de variáveis, definir fatores e mensurar o grau de explicação de cada variável (Hair-Jr., *et al*, 2005). A realização da AFE também se justificou devido ao contexto do setor público brasileiro, em especial na esfera estadual e em unidades localizadas fora das capitais dos estados, que é diverso daquele de pesquisas pretéritas que validaram as escalas, objetivando verificar se a estrutura das variáveis inicialmente proposta permanece a mesma. A AFE permitiu consolidar a matriz de dados e confirmou quatro dimensões com potencial explicativo para a amostra deste estudo, para uma visão consistente do constructo em foco; em seguida, procedeu-se à estatística descritiva univariada, para mensuração das dimensões de PSO, segundo os respondentes.

Para fins dessa pesquisa, foram utilizados nas AFEs os seguintes parâmetros, nesta ordem: (1) comunalidade, que se refere à variância que uma variável compartilha com as demais variáveis da análise e cujo critério de validação é retornar um índice de carga fatorial superior a 0,5; (2) teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), também chamado de índice de adequação da amostra, que tem valor mínimo aceitável de 0,5 e valores satisfatórios a partir de 0,7, sendo muito satisfatórios a partir de 0,8 e 0,9; e teste de esfericidade de Bartlett, que objetiva afastar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz de identidade igual a 1, condição imprescindível para a análise fatorial; (3) análise de variância, que é outra medida de consistência que visa verificar a significância das variáveis, com valores esperados acima de 0,5; (4) matriz fatorial rotacionada, por meio da qual identificam-se intercorrelações entre as

variáveis, para que essas sejam agrupadas em fatores ou dimensões; (5) Alfa de Cronbach, que se trata de uma medida de confiabilidade que mede a consistência das variáveis que compõem a amostra analisada, sendo desejável valores mínimos acima de 0,60 ou 0,70; (6) por fim, teste ou coeficiente de correlação de Pearson, que mede validade convergente e discriminante, variando de -1 a +1 (perfeita relação negativa e positiva, respectivamente; sendo que 0 indica nenhuma relação), explicitando a força da associação entre duas variáveis métricas (Hair-Jr., *et al*, 2005; Figueiredo-Filho & Silva-Jr, 2010).

Esclarecida a metodologia e os parâmetros de análise dos dados, passa-se à apresentação e análise dos resultados.

Apresentação e Análise dos Resultados

Dentre os 105 respondentes, a maioria é do sexo feminino (72,4%), sem predominância de faixa etária, casadas (53,4%), com ensino superior completo (72,4%); sua renda individual concentrou-se num intervalo “médio-superior”, de três a sete salários mínimos (71,4%). Quanto aos vínculos de trabalho, 70,5% são servidores estaduais, concursados, o que era esperado, posto que ambas as secretarias abordadas são do Executivo Estadual. O tempo de trabalho na Regional é bem distribuído em todos os estratos; já o tempo de trabalho na função atual da maioria é de mais de cinco anos na mesma posição (56,2%). Parte disso pode ser explicado pelos que têm pouco tempo de trabalho na Unidade Regional (34,3% até cinco anos), restando pouca quantidade de pessoas com movimentação de funções, reiterando a pouca mobilidade em termos de carreira no setor público. O tempo de trabalho total reflete a idade dos respondentes, tendo a maioria (55,2%) mais de 20 anos de experiências de trabalho. Por fim, sublinha-se que a maioria dos respondentes (95,2%) não exerce cargo de chefia.

Após reconhecido o grupo de respondentes, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos dados relativos à PSO. Inicialmente, foi apurada a comunalidade e excluíram-se 10 variáveis com carga fatorial menor do que 0,5 (Hair-Jr., *et al*, 2005). Com isso, passou-se de 27 para 17 as variáveis a serem consideradas nas etapas posteriores da AFE. Na Tabela 1, pode-se observar as variáveis atenderam ao critério comunidade.

Tabela 1: Resultados significativos dos testes de comunalidade

Indicador	Rótulo da variável observada	Comunalidade
V1	1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	,655
V2	2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	,676
V3	3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	,661
V4	4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	,614
V5	5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	,641
V6	6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho	,647
V14	15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	,630
V15	16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	,755
V16	17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	,797
V18	19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	,655
V19	20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalho, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua	,568

execução.

V20	21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.	,579
V22	23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	,723
V23	24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	,648
V24	25. Nesta organização, os funcionários recebem todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	,597
V25	26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	,714
V26	27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	,662

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Levando-se em conta que o item 10 da escala original, que compõe a dimensão Promoção, Ascensão e Salários (PAS), já havia sido suprimido do questionário antes mesmo da sua aplicação, chamou atenção o fato de que todos os demais itens da dimensão (V7 a V13) foram suprimidos na análise de comunalidade. Essa dimensão está ligada às oportunidades dadas aos trabalhadores relacionadas aos valores e benefícios recebidos e à mobilidade organizacional (Abbad-OC, *et al*, 1999; Queiroga, *et al*, 2015). Este primeiro resultado merece destaque, pois a não adequação dessa dimensão parece refletir a rigidez da estrutura nas unidades do setor público abordadas. A esse respeito, Bergue (2010) afirma que, para os servidores públicos, a possibilidade de transições de carreira e melhorias salariais existem, todavia os modelos brasileiros de gestão de pessoas nesse setor ainda “engatinham” quando o assunto são as políticas de remuneração variável. Para trabalhadores com outros vínculos, não se pode inferir muito além disso, visto que são prestadores de serviço e podem ter seus contratos de trabalho interrompidos a qualquer momento.

Assim, não existindo sequer políticas macro consolidadas, a avaliação por parte do servidor sobre a propensão do gestor ou da organização a retribuir suas contribuições, cerne da PSO, se torna inócua. A dificuldade de mobilidade também é visível, parte pela rigidez da estrutura, parte pela diminuta estrutura organizacional das unidades regionais, com pequena quantidade de cargos e possibilidade de ascensão. A simplicidade no delineamento das políticas de cargos e salários foram observadas por Longo (2007, p. 191), que aponta o desafio das políticas de gestão de recursos humanos em desenvolver mecanismos de avaliação para “a identificação de competências diretivas, sua localização nos postos mais adequados, seu estímulo e motivação permanentes e sua mobilidade e substituição em caso de necessidade”. Em suma, os resultados desses primeiros testes já demonstraram que a maior parte desse grupo de respondentes não vê sentido em refletir sobre ou considerar essas políticas.

Em seguida, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para verificar a adequação da amostra. Todos os resultados retornados nestes testes foram considerados bastante satisfatórios, atendendo aos requisitos recomendados pela literatura (Hair-Jr, *et al*, 2005), como pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2: Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,811
	X ² (qui-quadrado)	811,748
Teste de esfericidade de Bartlett	df (graus de liberdade)	136
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O próximo passo focalizou a análise da variância. Os resultados revelaram que a variância para a variável latente PSO foi de 66,013%, considerado como satisfatório para área

das Ciências Sociais Aplicadas, segundo a literatura (Hair-Jr., *et al*, 2005). Por meio da técnica de autovalores, quatro dimensões são necessárias para explicar a variância das 17 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidade. Para tanto, somente as dimensões com autovalores superiores a 1 foram consideradas significativas (Hair-Jr., *et al*, 2005). Tais resultados estão disponíveis na Tabela 3.

Tabela 3: Variância Total Explicada

Dimensões	Autovalores iniciais >1	% da variância	Variância Acumulada
1	5,114	30,083	30,083
2	3,131	18,419	48,502
3	1,665	9,796	58,298
4	1,312	7,715	66,013

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se que o referencial apontava para quatro dimensões (gestão de desempenho, GD; carga de trabalho, CT; suporte material ao desempenho, SMD; promoções, ascensão e salário, PAS) e uma delas foi excluída logo na análise das comunalidades (a PAS), de modo que era esperado que apenas três dimensões retornassem quando dos cálculos da variância total. De todo modo, a dimensão SMD é a que mais explica a variância total do modelo (30,083%), diferentemente do encontrado por Abbad-OC *et al* (1999), que se concentrou em GD. Na Tabela 4, todos os valores dos indicadores das quatro dimensões validadas estão explícitos, o que foi possível pela análise da matriz fatorial rotacionada, cuja finalidade é demonstrar a carga fatorial de cada indicador por dimensão.

Tabela 4: Matriz fatorial rotacionada

Indicador	Rótulo do Indicador	Dimensões			
		1. SMD	2. GD	3. CTs	4. CTcm
V1	1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	,787			
V2	2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	,795			
V3	3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	,753			
V4	4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	,714			
V5	5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	,747			
V6	6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	,650			
V14	15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.				,628
V15	16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.			,835	
V16	17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.			,862	
V18	19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.				,642
V19	20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalho, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.				,574
V20	21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.				,758
V22	23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.		,807		
V23	24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos		,742		

funcionários para melhoria do trabalho.

V24	25. Nesta organização, os funcionários recebem todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	,737
V25	26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	,779
V26	27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	,631

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme orientam Hair-Jr. *et al* (2005), na sequência foram atribuídos rótulos às dimensões observadas, tendo-se optado por manter adesão ao referencial teórico. Com a exclusão da dimensão PAS, restaram as dimensões Suporte Material ao Desempenho (SMD) (V1 a V6, sem exclusões), Gestão do Desempenho (GD) (V22 a V26, tendo sido excluída V27) e Carga de Trabalho (CT) (excluídas V17 e V21). Esta última foi subdividida em duas e, pela análise semântica das frases que compõem os itens da escala, definiram-se os seguintes rótulos: Carga de Trabalho - sobrecarga (CTs) (V15 e V16) e Carga de Trabalho - condições de trabalho e metas (CTcm) (V14, V18, V19 e V20). Essa subdivisão da dimensão Carga de Trabalho sugere que, para os trabalhadores abordados, há diferença na percepção de suporte organizacional quando se tem níveis diversos de volume de trabalho e de condições de trabalho relacionadas às metas a serem cumpridas. Grosso modo, em termos de percepção de suporte organizacional, a amostra indicou que ter uma quantidade maior de atividades sob responsabilidade do trabalhador é diferente de quando há desequilíbrio entre as condições de trabalho (recursos financeiros e humanos, e tempo hábil) e as metas estabelecidas.

Em seguida, foram verificadas a unidimensionalidade, a validade e a confiabilidade das dimensões com as variáveis latentes, objetivando minimizar possíveis erros relacionados às variáveis e às correlações (Hair-Jr., *et al*, 2005). Percebe-se que todos os valores superaram o mínimo de referência (Alfa de Cronbach superior a 0,7), concluindo-se pela confiabilidade das quatro dimensões apuradas e dos seus 17 indicadores.

Tabela 5: Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa de Cronbach	Número de itens
1. Suporte material ao desempenho (SMD)	,857	6
2. Gestão do desempenho (GD)	,844	5
3. Carga de trabalho – sobrecarga (CTs)	,817	2
4. Carga de trabalho – condições de trabalho e metas (CTcm)	,737	4

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O último passo da análise fatorial exploratória foi o teste de correlação de Pearson, cujo fim é verificar a validade convergente e a discriminante, que se dá por meio da comparação entre os escores fatoriais e escalas somatórias de cada dimensão (Hair-Jr., *et al*, 2005). Os resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6: Coeficiente de correlação de Pearson

		SMD	GD	CTs	CTcm
Escore fatorial 1	Correlação de Pearson	,969**	,202*	-,022	,038
	Sig. (2 extremidades)	,000	,039	,825	,703
Escore fatorial 2	Correlação de Pearson	,220*	,939**	-,134	-,252**
	Sig. (2 extremidades)	,024	,000	,172	,010
Escore fatorial 3	Correlação de Pearson	-,035	-,200*	,922**	,356**
	Sig. (2 extremidades)	,726	,041	,000	,000
Escore fatorial 4	Correlação de Pearson	,043	-,116	,174	,863**
	Sig. (2 extremidades)	,665	,239	,077	,000
SMD	Correlação de Pearson	1	,393**	-,085	-,002
	Sig. (2 extremidades)		,000	,391	,986

GD	Correlação de Pearson	,393**	1	-,322**	-,381**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,001	,000
CTs	Correlação de Pearson	-,085	-,322**	1	,466**
	Sig. (2 extremidades)	,391	,001		,000
CTcm	Correlação de Pearson	-,002	-,381**	,466**	1
	Sig. (2 extremidades)	,986	,000	,000	

Notas: ** Correlação significativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, nas quatro primeiras linhas da Tabela 6, que a validade convergente foi confirmada, tendo em vista os valores elevados (próximos a 1) e, portanto, satisfatórios apresentados pelos valores da correlação de Pearson, a saber: escore fatorial 1 e SMD, valor 0,969; escore fatorial 2 e GD, valor 0,939; escore fatorial 3 e CTs, valor 0,922; e escore fatorial 4 e CTcm, valor 0,863. Nas quatro últimas linhas, visualiza-se que a validade discriminante também foi confirmada, posto que os resultados dos testes entre as dimensões retornaram valores reduzidos e/ou irrelevantes (abaixo de 0,5), implicando quatro dimensões distintas (Hair-Jr., *et al*, 2005). Além disso, esses resultados também indicam que há uma correlação significativa direta entre Suporte material ao desempenho e Gestão do desempenho (quando a percepção de um eleva-se, a do outro tende a aumentar também, e vice-versa) e entre CTs e CTcm, indicando que a percepção sobre as cargas de trabalho também estão correlacionadas. Por outro lado, a Gestão do desempenho mantém correlação significativa e inversa com ambas as dimensões de Carga de trabalho, ou seja, quanto maior a percepção de que há apoio e coordenação de esforços dos trabalhadores por parte da gestão, menos se observam Cargas de trabalho (de ambas as naturezas identificadas) excessivas.

Finalizada a AFE, passou-se à terceira parte da apresentação e discussão dos dados, advinda da análise univariada dos mesmos, visando caracterizar a amostra em termos da sua PSO. Foram calculadas as médias para cada dimensão, sendo as suas interpretações as seguintes: Suporte Material ao Desempenho, média 3,05, considerada mediana; Gestão de Desempenho, média 2,57, inadequada; Carga de Trabalho – sobrecarga, média 2,50, inadequada; e, Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas, média 3,40, mediana.

Diante desses resultados, delinear-se as seguintes considerações finais do estudo.

Considerações Finais

Após a (re)validação da escala utilizada neste estudo, dadas as particularidades da amostra, pôde-se aferir níveis medianos (SMD e CTcm) e inadequados (GD e CTs) de Percepção de Suporte Organizacional. Esses resultados, somados à variância encontrada para SMD, ratificam a “fama” de escassez de recursos materiais disponíveis para o trabalho no setor público, ainda mais considerando-se as secretarias abordadas (saúde e educação), cujas pastas têm sido alvos constantes de cortes e contingenciamentos governamentais. Fragilidades em termos de gestão do trabalho começam a ser desnudadas com este estudo, indicando a necessidade de mudanças prioritárias nas atividades relacionadas às dimensões contabilizadas como inadequadas, o que pode ser promovido, a princípio por redimensionamento das atividades de trabalho.

Do ponto de vista metodológico, a escala utilizada, EPSO-R, parece não contemplar certas peculiaridades do setor público, sugerindo-se a inclusão de itens que consigam abraçar mais eficazmente as questões relacionadas a carreiras promoções e salários, bem como fatores políticos mencionados em outros estudos (Silva & Mendonça, 2019). Apesar de ter se realizado em apenas duas secretarias de estado, este estudo soma-se a outros sobre a temática e no setor público, cuja gestão possui desafios peculiares. Além disso, para compreensão de razões subjacentes aos “números” apresentados, sugere-se ampliação da pesquisa com outros nortes metodológicos, incluindo-se investigações de cunho qualitativo, assim como com triangulações metodológicas e de dados, de modo a se esboçar um cenário mais amplo e

profundo da realidade do setor público no país, no que tange o suporte organizacional, e em suas diversas esferas (federal, estadual, municipal). Pesquisas longitudinais também parecem frutíferas, visando um acompanhamento da situação dos trabalhadores desse setor, considerando-se possíveis diferenciações entre níveis hierárquicos e vínculos de trabalho.

Referências

- Abbad-OC, G., *et al.* (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), 29–51.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul: Educs. Brasil. (2000). Lei Complementar Nº 101. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Último acesso em 28-02-2020.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 120 (1), 7-40.
- Cardoso, H. F., & Baptista, M. N. (2012). Escala de Suporte Laboral: construção e estudo das qualidades psicométricas. *Avaliação Psicológica*, 11 (1), 23–35.
- Eisenberger, R., *et al.* (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Eisenberger, R., *et al.* (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507.
- Figueiredo-Filho, D. B., & Silva-Jr, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16 (1), 160–185.
- Hair-Jr, J.F., *et al.* (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.
- Kurtessis, J. N., *et al.* (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43 (6), 1854–1884.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62 (4), 395-404.
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Edições Fundap.
- Lynch, P., *et al.* (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Montezano, L., & Abbad, G. S. (2019). Aspectos que Influenciam a Expressão de Competências de Peritos Criminais. *Revista Alcance*, 26 (1), 77-93.
- Moraes, R. A. S., & Bastos, S. A. P. (2019). Associação entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17 (1), 119-133.
- Queiroga, F., *et al.* (2015). Escala de Percepção de Suporte Organizacional - versão reduzida. In Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho* (pp. 272-283). Porto Alegre: Artmed.
- Silva, C. R. S., & Mendonça, J. R. C. (2019). Suporte Organizacional no Setor Público: a Percepção de Gestores de uma Secretaria Estadual. *Teoria e Prática em Administração*, 9 (2), 77-92.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide-Jr., S. (2008). Suporte no trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 283-294). Porto Alegre: Artmed.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.