UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINNE RODRIGUES DE SOUZA SILVA

SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:

o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco

Recife
2019

CAROLINNE RODRIGUES DE SOUZA SILVA

SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:

o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Recife

2019

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586s Silva, Carolinne Rodrigues de Souza
Suporte organizacional percebido e comprometimento no serviço público: o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco / Carolinne Rodrigues de Souza Silva. - 2019.
112 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.
Inclui referências e apêndices.

1. Suporte organizacional. 2. Comprometimento. 3. Setor público. I. Mendonça, José Ricardo Costa de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 066)

CAROLINNE RODRIGUES DE SOUZA SILVA

SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 26/04/2019

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profª. Drª. Jackeline Amantino de Andrade (Examinadora Interna)
Universidade Federal da Paraíba

_____

Profª. Drª. Denise Clementino de Souza (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

A todos que por mim passaram, passam e passarão, deixando inevitavelmente algo de si e levando um pouco de mim.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é sempre um ato de justiça. Jamais conseguiria chegar a qualquer lugar sem as mãos amigas que me fazem caminhar mais firme na selva do mundo. A todos vocês (citados ou não aqui), meu mais sincero e profundo agradecimento.

Começo agradecendo ao universo e suas energias divinas, as quais – muitas vezes – resumo como Deus, mas que cada vez mais se mostram para mim com diferentes nomes e expressões espirituais. Obrigada pela experiência da vida.

Aos meus avós, cujas vidas me inspiram e me fazem orgulhosa de minha história, de minhas conquistas e de minha evolução contínua como ser humano. Vocês me fizeram entender desde cedo que os maiores ensinamentos que podemos ter na vida não estão postos em diplomas, mas no modo como respeitamos e valoramos a vida (a nossa e as que cruzamos pelo caminho). Vô Gabriel (in memoriam), Vó Téia, Vô Aurides (in memoriam) e Vó Cosma, vocês vão comigo por onde eu for.

Aos meus pais (José Carlos e Marilesse) e a minha irmã (Camilla), embora saiba que qualquer tentativa de agradecimento é inútil para dimensionar tudo o que representam para mim. Vocês são, sem dúvida, minha maior expressão de amor e serei eternamente grata pela honra de tê-los como porto seguro. Vocês são meus maiores incentivos na vida.

Ao meu orientador, professor Ricardo Mendonça, por ter me recebido de braços abertos e ser fonte de luz em um ambiente – por vezes – tão sombrio como o acadêmico. Minha sincera admiração e eterna gratidão pelos ensinamentos, pela confiança e pela parceria. Esta dissertação é nossa.

Às professoras Denise Souza e Jackeline Amantino, por terem gentilmente aceitado participar da composição da banca e terem me presenteado com suas contribuições. Expresso aqui meu sincero agradecimento, respeito e admiração pelas profissionais que são.

Às professoras Débora Paschoal e Myrna Lorêto por também de forma gentil e atenciosa terem aceitado a suplência da banca avaliadora. Registro meu carinho e admiração por ambas.

Aos meus amigos e companheiros de vida. Em especial a: Belany, Bárbara, Victor, Ricardo, Pollyanna, Júnior, Gabriela, Daiana e Carla. Obrigada a todos pelos laços construídos nos corredores da Fcap, da FDR, do CCSA, do teatro, do trabalho, da vida!

A todos que integram o Propad ou que por lá passaram, me incentivando e compartilhando conhecimentos e experiências. Em especial a: Gilney, Rosa, Alberto, Flávia, Henrique, Myrna, Iraneide, Ivan e Raquel.

A Heirislane, Ediane e Tarsila, profissionais competentes e dedicadas, a quem pude confiar o suporte técnico na revisão desta dissertação.

A todos que fazem a Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco, por possibilitarem a realização da pesquisa e por dividirem comigo as alegrias e angústias diárias do ambiente de trabalho.

“A maior riqueza do homem é a sua incompletude.
Nesse ponto sou abastado.”

Manoel de Barros

RESUMO

Embora o Comprometimento Organizacional seja reconhecido como um tema relevante no contexto de transformações gerenciais do setor público, ainda são poucos os estudos que investigam o construto neste cenário, sobretudo considerando seus fatores antecedentes. Muito mais escassos são estudos que explorem os aspectos antecedentes do comprometimento no setor público, por meio de métodos qualitativos. Buscando minimizar essas lacunas, esta dissertação se propôs a analisar como o suporte organizacional afeta o comprometimento, a partir da percepção de gestores governamentais da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (Seplag-PE). Foi realizado, assim, um estudo de caso que utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. Os resultados, obtidos a partir da análise de conteúdo, indicam que, na percepção de gestores da Seplag-PE, o Suporte Organizacional configura um antecedente importante do Comprometimento, assumindo uma relação mais estreita com suas dimensões de base afetiva e instrumental. Além disso, a pesquisa encontrou novas evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e identificou os fatores políticos como uma nova categoria de suporte organizacional, a qual contribui para uma percepção negativa do suporte oferecido pela instituição. De modo geral, o estudo contribuiu para aprofundar o entendimento das relações entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento no setor público, sendo este um aspecto fundamental para compreender melhor o processo de construção de respostas dos servidores aos esforços organizacionais.

Palavras-chave: Suporte Organizacional. Comprometimento. Setor Público. Comportamento Organizacional. Pernambuco.

ABSTRACT

Although Organizational Commitment is recognized as a relevant subject in the context of managerial transformations of the public sector, there are still few studies that investigate the construct in this scenario, especially considering its antecedent factors. Much more scarce are studies that explore the antecedent aspects of public sector commitment through qualitative methods. In order to minimize these shortcomings, this dissertation proposed to analyze how the organizational support affects the commitment, based on the perception of governmental managers of the Secretariat of Planning and Management of Pernambuco (Seplag-PE). A case study was carried out using the following data collection techniques: semi-structured interviews, participant observation and documentary analysis. The results, obtained from the content analysis, indicate that, in the perception of managers of the Seplag-PE, Organizational Support configures an important antecedent of the Commitment, assuming a closer relationship with its dimensions of affective and instrumental basis. In addition, the research found new evidence of the validity of the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991) and identified the political factors as a new category of organizational support, which contributes to a negative perception of the support offered by the institution. In general, the study contributed to deepening the understanding of the relationships between the perception of organizational support and the commitment in the public sector, being this a fundamental aspect to better understand the process of building responses of the servers to organizational efforts.

Keywords: Organizational Support. Commitment. Public sector. Organizational behavior. Pernambuco.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da estratégia do governo de Pernambuco 27
Figura 2 – Estrutura institucional da Seplag-PE 54
Figura 3 – Categorias do Suporte Organizacional Percebido 60
Figura 4 – Relações entre PSO e características dos gestores e da organização 83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As eras do comprometimento organizacional 30
Quadro 2 – As três dimensões do comprometimento organizacional 35
Quadro 3 – As quatro dimensões do suporte organizacional 39
Quadro 4 – As categorias da escala de suporte organizacional percebido 40
Quadro 5 – Síntese metodológica por objetivos específicos 51
Quadro 6 – Distribuição de GGPOG por setor da Seplag-PE 55
Quadro 7 – Perfil do *corpus* entrevistado 57
Quadro 8 – Relação entre a PSO e as práticas de RH 58
Quadro 9 – Subcategorias da gestão do desempenho 61
Quadro 10 – Níveis de chefia como referência na Seplag-PE 64
Quadro 11 – Segmentos de fala sobre salário 68
Quadro 12 – Segmentos de fala sobre carga de trabalho 70
Quadro 13 – Segmentos de fala sobre a categoria fatores políticos 74
Quadro 14 – Focos da percepção de comprometimento organizacional 76
Quadro 15 – Dispositivos legais analisados 88
Quadro 16 – Síntese PSO por categoria 93

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
Anpad	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
Cefospe	Centro de Formação dos Servidores de Pernambuco
CO	Comportamento Organizacional
Esop	Escala de Suporte Organizacional Percebido
GGPOG	Gestores Governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
Seplag-PE	Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco
SGTG	Superintendência Geral Técnica e de Gestão
SEGPR	Secretaria Executiva de Gestão por Resultados
Sepoc	Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação
SEDMG	Secretaria Executiva de Desenvolvimento do Modelo de Gestão
Seges	Secretaria Executiva de Gestão Estratégica
Seam	Secretaria Executiva de Apoio aos Municípios
NGR	Núcleo de Gestão por Resultados
SES	Secretaria Estadual de Saúde
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SDS	Secretaria de Defesa Social
Nicom	Núcleo Integrado de Comunicação
NCD	Núcleo de Ciência de Dados
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
FEM	Fundo Estadual de Apoio aos Municípios
PFC	Programa de Formação Continuada
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 16
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA..... 19
1.1.1 Objetivo geral..... 19
1.1.2 Objetivos específicos..... 19
1.2 JUSTIFICATIVA..... 20
2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 23
2.1 A REFORMA GERENCIAL DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO E O CONTEXTO PERNAMBUCANO..... 23
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... 28
2.2.1 O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)..... **32**
2.2.2 Comprometimento organizacional no serviço público..... 35
2.3 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL..... 37
2.3.1 O suporte organizacional e comprometimento..... 42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... 44
3.2 *LOCUS* DE PESQUISA..... 45
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA..... 46
3.4 COLETA DE DADOS..... 47
3.5 ANÁLISE DE DADOS..... 49
3.6 SÍNTESE METODOLÓGICA..... 51
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... 51
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA..... 53
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS..... 55
4.3 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS..... 58
4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS..... 76
4.5 RELAÇÕES ENTRE A PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E CATEGORIAS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS SERVIDORES DA SEPLAG-PE..... 79
4.6 SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DO

COMPROMETIMENTO..... 84
4.7 PREVISÃO LEGAL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL OFERECIDO PELA SEPLAG-PE..... 87
5 CONCLUSÃO.....91
5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO..... 91
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..... 94
REFERÊNCIAS..... 96
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO..... 108
APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PARTICIPANTES..... 109
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO....110
APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....111
APÊNDICE E – ROTEIRO FICHA DE INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS..... 112

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm sofrido diversas mudanças que impactam não só em aspectos de suas estruturas produtivas, mas também em fatores comportamentais dos indivíduos no ambiente organizacional. As demandas decorrentes de transformações sociais, econômicas e tecnológicas fizeram com que o Estado enxergasse a necessidade de buscar uma reestruturação geral, não só do seu papel na sociedade, mas da sua organização e gestão, passando a exigir cada vez mais efetividade e qualidade dos bens e serviços públicos.

O modelo de reforma prevalecente postulava, segundo Fleury (2001), que a instituição Estado deveria reduzir o seu tamanho, se tornar mais ágil, flexível, eficiente, e, sobretudo, mais responsável diante da sociedade. No lugar de instituições públicas burocráticas, as instituições deveriam ser mais flexíveis e adaptáveis, de modo que, cada vez mais, para alcançar resultados diferenciados, as repartições públicas passaram a adotar modelos e ferramentas gerenciais cujos preceitos consistem na maximização de resultados e otimização de recursos, que prezam pela qualidade do serviço público a ser ofertado à população.

A qualidade do serviço público prestado, por sua vez, dentre outros aspectos, está intimamente relacionada à habilidade dos órgãos da Administração Pública em manter servidores qualificados, comprometidos e motivados no ambiente de trabalho (LEWIS; FRANK, 2002). Assim, a cobrança pela qualidade dos bens e serviços públicos, aliada aos novos modelos de gestão adotados na administração pública, faz com que os aspectos humanos no trabalho e o vínculo entre servidor e organização agucem a curiosidade de pesquisadores do campo do Comportamento Organizacional (CO) e da gestão pública.

Os aspectos humanos no trabalho, sobretudo na administração pública, merece especial atenção diante da forte associação da imagem de ineficiência do funcionalismo público ao comportamento do servidor – visto, muitas vezes, como um profissional descomprometido (CORREIA; MORAES; MARQUES, 1998; VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Nesse contexto, o comprometimento se insere como um construto central e de extrema relevância no estudo do comportamento organizacional (KLEIN, 2016), evidenciando uma perspectiva da Administração Pública que deposita sobre as pessoas o valor central da organização (BERGUE, 2014).

O comprometimento organizacional pode ser definido como uma relação forte de envolvimento e identificação do indivíduo com a organização na qual trabalha, o que pode ser caracterizado por pelo menos três aspectos, quais sejam: i) forte crença e aceitação pelo

indivíduo dos objetivos e valores organizacionais; ii) disposição do indivíduo em empenhar esforço significativo em benefício da organização; e iii) considerável desejo do indivíduo de se manter como membro da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Para Becker (1960, p. 34), o termo "comprometimento" busca avaliar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. De acordo com Bastos (1994), a origem do termo técnico, na língua inglesa, "*commitment*", tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

Costa *et al.* (2007) relatam que indivíduos com maior nível de comprometimento percebem que os acertos e fracassos das organizações também são pertencentes a eles, fortalecendo a ideia de que o comprometimento se traduz em uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização da qual faz parte.

Existem múltiplos focos e bases do comprometimento na literatura (MEDEIROS *et al.*, 2003), sendo um dos mais relevantes o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Na perspectiva multidimensional, Meyer e Allen (1991) argumentam que os trabalhadores estão comprometidos por meio de relações de caráter emocional (comprometimento afetivo), de sentimentos de dever moral para com a organização (comprometimento normativo), e de relações visando retorno pessoal (comprometimento instrumental).

Ribeiro (2008) pontua que, embora as três dimensões ou bases do comprometimento façam parte de um mesmo fenômeno, cada uma delas tem dinâmica diferenciada, podendo ser abordadas de forma isolada (abordagens unidimensionais) ou em conjunto (abordagens multidimensionais).

Segundo Powell e Meyer (2004), cada dimensão do comprometimento assume uma expectativa de desenvolvimento. Para os autores, espera-se: a) que o comprometimento instrumental se desenvolva em resposta a condições que aumentem o custo de deixar a organização; b) que o comprometimento afetivo apareça decorrente de experiências no trabalho, como escopo do trabalho, do suporte organizacional; e c) que o comprometimento normativo surja em resposta à pressão social.

Ao estudar o comprometimento organizacional, a literatura costuma investigar quais os aspectos que antecedem o comprometimento, ou seja, aqueles que favorecem uma atitude comprometida no trabalho, assim como aqueles fatores consequentes ao comprometimento – os que ocorrerão, caso o empregado esteja ou não comprometido. Como antecedentes, se podem exemplificar as características pessoais, as características do trabalho, relação líder-grupo, cultura organizacional e o suporte organizacional. Como consequentes, se podem listar

a intenção de *turnover*, o desempenho, a rotatividade e o absenteísmo (SOUZA; MARQUES, 2014). Neste estudo, entende-se o suporte organizacional percebido como fator antecedente do comprometimento organizacional.

Berthelsen, Hjalmers e Soderfeldt (2008) corroboram estudos de Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001), os quais afirmam que a percepção de suporte no ambiente de trabalho constitui um relevante aspecto psicológico presente nas relações de trabalho, afetando diretamente a relação entre o indivíduo e a organização. Tamayo e Tróccoli (2002) afirmam que a interação dos empregados com seus colegas de trabalho também pode constituir um componente do suporte organizacional, possibilitando que a percepção de suporte organizacional (PSO) seja um processo social, além de psicológico.

O suporte organizacional se refere às percepções do indivíduo acerca da qualidade e justiça do tratamento recebido da organização, em retribuição ao esforço que é empenhado no trabalho. Essas percepções consideram a frequência, a intensidade e a sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, reconhecimento, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos (EISENBERGER *et al.*, 1986; ZAGENCZYK *et al.*, 2010).

Em outras palavras, a percepção de suporte organizacional está relacionada à avaliação dos funcionários acerca de se e como a organização reconhece e premia o seu esforço no trabalho, ofertando apoio as suas necessidades socioemocionais (ALLEN *et al.*, 2008). Nesse sentido, a percepção positiva acerca do suporte organizacional ofertado tende a fortalecer o envolvimento do empregado com a organização (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Embora alguns estudos considerem a relevância da interação entre o suporte organizacional percebido e o comprometimento do indivíduo com a organização (RHOADES; EISENBERGER, 2002; PANACCIO; VANDERBERGHE, 2009), a relação destes construtos na realidade brasileira e, sobretudo, no setor público, ainda não foi devidamente explorada. Poucos são os estudos que investigam nesse contexto o suporte organizacional relacionado ao comprometimento dos servidores (PINHO; OLIVEIRA, 2017), o que revela a carência e a necessidade de investigar essa realidade.

Assim, propõe-se neste estudo mitigar essa lacuna existente na literatura. Para isso, foi escolhida a Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (Seplag-PE) como local de investigação, o que se mostra favorável pelo seguinte motivo: é este o órgão responsável por gerir o modelo de gestão adotado pelo poder Executivo do Estado de Pernambuco – modelo este que apresenta forte preocupação quanto à oferta de bens e serviços públicos de qualidade,

sendo reconhecido nacional e internacionalmente como um novo paradigma de gestão pública (CRUZ; MARINI; LEMOS, 2014). Além disso, a Seplag-PE concentra em seu quadro servidores cujos cargos foram criados por meio da Lei Complementar 118, de 26 de junho de 2008, com o objetivo de fortalecer o modelo de gestão implementado, sendo relevante estudar aspectos comportamentais nesse cenário.

Considerando, portanto, as importantes contribuições que podem emergir ao se investigar, nesta realidade específica, os construtos já apresentados, questiona-se: **Como o suporte organizacional afeta o comprometimento, na percepção de servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (Seplag-PE)?**

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

Esta subseção apresentará os objetivos, geral e específicos, que buscam responder à questão de pesquisa anteriormente levantada.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como o suporte organizacional afeta o comprometimento, na percepção de servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos também servirão de fio condutor deste trabalho:

- Avaliar a percepção dos servidores da Seplag-PE quanto ao suporte organizacional;
- Analisar o comprometimento organizacional – segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa – a partir da percepção dos servidores da Seplag-PE;
- Identificar relações entre a percepção de suporte organizacional e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE;
- Analisar o suporte organizacional como antecedente do comprometimento a partir da percepção dos servidores da Seplag-PE; e,

- Descrever o suporte organizacional oferecido legalmente pela Seplag-PE.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para que uma investigação seja relevante, é necessário que ela propicie contribuições não só para a ciência, mas também para a realidade pesquisada. No intuito de evidenciar a relevância do tema, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empírico, serão expostas neste tópico as justificativas que atendam a questões teórico-acadêmicas e a perspectivas de gestão.

Como já explorado, o comprometimento dos indivíduos em uma organização é um elemento fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. No setor público não é diferente. A escolha do tema está em consonância, portanto, com uma das grandes preocupações das organizações públicas contemporâneas, que consiste na oferta de um suporte organizacional adequado para a manutenção de profissionais comprometidos no ambiente de trabalho (ASELAGE; EISENBERGER, 2003) de modo a, assim, oferecer serviços públicos de qualidade.

Embora seja um tema relevante, verifica-se ainda uma lacuna na literatura no que diz respeito ao estudo do comprometimento organizacional no setor público. Pesquisas recentes (ARMOND *et al.*, 2016; DURÃO, 2015; PASCHOAL; FLORES, 2016) evidenciam a necessidade de se explorar o tema nesta área, destacando a especificidade de suas características.

Pinho e Oliveira (2017) analisaram 223 publicações dos principais periódicos nacionais, além de 88 publicações de eventos nos anais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), no período de 1990 a 2016, sobre comprometimento organizacional. Das 311 publicações, apenas 50 abordavam o contexto do setor público, reforçando o quanto estudos desta natureza ainda se mostram tímidos no campo acadêmico.

No mesmo estudo, as autoras constataram que, das 50 publicações sobre comprometimento organizacional no contexto público, apenas uma abordou o suporte organizacional como antecedente do comprometimento. O achado, junto com a premissa apresentada pela literatura especializada em CO, que aponta o conceito de suporte organizacional como determinante na compreensão do comprometimento (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1999), destaca a importância de trabalhos que se esforcem em analisar como o suporte organizacional pode afetar o comprometimento dos indivíduos no serviço público.

Além da lacuna exposta, percebe-se a escassez de estudos que tratem os dois construtos por meio de uma abordagem qualitativa, a qual é proposta neste trabalho. Demo (2003, p. 206) evidenciou que os estudos sobre comprometimento no trabalho são caracterizados pelo uso intensivo de técnicas quantitativas, "tornando-se recomendável o emprego de estratégias metodológicas qualitativas que assimilem o conceito de comprometimento utilizado pelo indivíduo no seu dia-a-dia, otimizando a análise do construto".

Bastos e Costa (2001), nos resultados da pesquisa – que utilizou as duas abordagens metodológicas –, afirmaram que os elementos qualitativos forneceram significados adicionais relevantes na análise do tema. A contribuição ratifica a necessidade observada por Bastos (1993) de se explorar diferentes perspectivas metodológicas, ao se analisar um mesmo objeto, uma vez que estudos qualitativos tendem a suscitar categorias não incluídas nos modelos teóricos de abordagem quantitativa (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995).

Nesse contexto, ao propor analisar, a partir de uma abordagem qualitativa, como o suporte organizacional afeta o comprometimento de servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco, este estudo promove contribuições importantes, quais sejam: i) aprofunda a compreensão de temas relevantes (comprometimento e suporte organizacional) no campo do CO; ii) explora uma realidade ainda pouco investigada (setor público) no campo temático; e iii) aplica uma abordagem metodológica (qualitativa) diferente da predominante na análise desses construtos.

Além de reduzir as lacunas teóricas apresentadas, no que diz respeito às questões práticas, o estudo constitui uma ferramenta gerencial importante que busca, a partir da perspectiva dos servidores, fornecer subsídios para a melhoria das relações de trabalho na organização estudada. A investigação se mostra relevante por possibilitar à instituição estudada, a partir do reconhecimento sobre o suporte organizacional percebido pelos servidores, bem como da análise do comprometimento dos mesmos, refletir sobre suas políticas e práticas de gestão, direcionando esforços para a criação e/ou manutenção de aspectos que contribuam para os resultados organizacionais e, consequentemente, para a oferta de serviços que atendam à expectativa social.

Abrucio (2005) aponta que a preocupação com temas pertinentes ao universo da gestão de pessoas, no qual também se insere o comportamento organizacional, é um desafio estratégico das reformas administrativas nos governos estaduais, por ser "a questão com maior transversalidade" dentro da gestão e também por ser a que menos avançou nos últimos anos em praticamente todos os governos estaduais.

Entende-se, portanto, que esta dissertação, além de ser fonte importante para suscitar o debate de aspectos comportamentais no ambiente organizacional da Seplag-PE, fornecerá insumos importantes para a tomada de decisão quanto a aspectos de estrutura de pessoal, servindo de base para a distribuição adequada de gestores nas diferentes Secretarias Executivas do órgão; quanto a diretrizes organizacionais mais sólidas; quanto ao investimento planejado em capacitação e em aquisição de equipamentos e softwares; e quanto a meios de fortalecer o suporte organizacional percebido – seja identificando aspectos das relações entre os pares e as chefias ou revisando elementos condicionantes para maior comprometimento de seus servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão expostos os principais conceitos e teorias presentes na literatura, que fundamentam o desenvolvimento deste trabalho. Para alcançar a finalidade, serão apresentadas as seguintes subseções: (2.1) A reforma gerencial do setor público brasileiro e o contexto pernambucano, (2.2) Comprometimento organizacional, (2.2.1) O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), (2.2.2) Comprometimento organizacional no serviço público, (2.3) Percepção de suporte organizacional; e (2.3.1) Suporte Organizacional e Comprometimento.

2.1 A REFORMA GERENCIAL DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO E O CONTEXTO PERNAMBUCANO

De acordo com Capobiango *et al* (2013, p. 63), "a Reforma Administrativa é discutida e debatida em todo o mundo como um processo de adaptação da máquina pública ao ambiente em que se insere". Nesse sentido, história do Estado e da administração pública brasileira identifica três modelos principais: i) patrimonialista; ii) burocrático; e iii) gerencialista (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Cabe ressaltar que, neste trabalho, refuta-se o etapismo congelado no qual muitas vezes o processo de mudança da administração pública no Brasil é enquadrado, de modo que, embora se reconheçam os três modelos ideais apresentados, ressalta-se que "eles compreendem um aspecto cognitivo, fazendo com que a realidade represente mais o cruzamento complexo das características dos três modelos do que propriamente uma construção rígida e sequencial" (FILGUEIRAS, 2018, p. 72).

O primeiro modelo da administração pública referenciado na literatura é sustentado pelas práticas patrimonialistas ocorridas desde o período colonial, com supremacia da Corte Portuguesa sobre o Brasil (CAPOBIANGO; SILVA; NASCIMENTO, 2011). O patrimonialismo na administração pública brasileira ainda figura como forte componente cultural, herança do Brasil Colônia, por meio de elementos (personalização do poder, clientelismo, favoritismo, corrupção) que confirmam "a incapacidade objetiva de alguns em separar o público do privado" (COSTA, 2012, p. 218).

O modelo burocrático, por sua vez, surgiu pautado na Teoria de Max Weber, como forma de dominação racional-legal e com o objetivo de limitar os elementos patrimonialistas da administração pública, buscando aumentar a eficiência operacional do Estado. A

introdução de aspectos do modelo weberiano ganhou força, principalmente a partir do Governo de Getúlio Vargas, na década de 1930, buscando adotar uma gestão baseada na formalização dos procedimentos administrativos; no profissionalismo e na impessoalidade da gestão pública; junto com o estabelecimento de atividades pouco flexíveis e normas e regras de controle estabelecidas (COSTA, 2012).

Embora idealmente se apresentasse adequada, segundo Bresser-Pereira (1998), a reforma burocrática não conseguiu desenraizar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração pública. Diante dessa incapacidade do modelo burocrático de apresentar soluções para os problemas de gerenciamento dos serviços públicos, cada vez mais complexos diante da realidade social, econômica e política apresentada, há o favorecimento da formação de outro modelo de gestão pública, o gerencial.

Hood (1991) aponta que a necessidade de reduzir os gastos governamentais, de desenvolver a tecnologia da informação, e de provocar a discussão da agenda do gerenciamento público nacional e internacionalmente foram aspectos importantes na construção do modelo gerencial, buscando novos padrões de prestação de serviços.

Assim, o terceiro modelo reconhecido no histórico do Estado surgiu, como destacam Bresser-Pereira (2006), com o objetivo principal de substituir o modelo burocrático de administração pública pela administração gerencial, cujo foco se voltava para os resultados das políticas públicas desenvolvidas. As mudanças tinham o intuito de capacitar o Estado para atuar em novo cenário econômico, político e social e, na prática, apresentavam alternativas para a modernização do setor público.

De acordo com Abrucio (2007) e Paula (2005), dentre as transformações propostas pela adoção de princípios gerencialistas na administração pública, pode-se destacar a reorganização administrativa, incluindo o redesenho de órgãos e estruturas institucionais; a importância dada à produção de dados e informações mais robustos e sistematizados; o fortalecimento das carreiras de Estado; e a iniciativa de fomentar a participação da sociedade civil nas decisões do governo.

Neste cenário, Abrucio (1997), dentro da perspectiva gerencialista, enxerga três fases constituintes da Nova Administração Pública, quais sejam: a) o gerencialismo puro; b) o *consumerism;* e c) o *public service orientation* (PSO). O autor deixa claro que, assim como nos modelos de reforma reconhecidos, há nesta categorização uma interação constante entre elas, não assumindo de forma alguma a concepção de processos isolados e rigidamente sequenciados.

No gerencialismo puro, há ênfase na busca da eficiência do aparato estatal, na qual

existe o direcionamento para a redução de custos e para o aumento da produtividade. A busca pela eficiência é conduzida pela racionalização do orçamento em conjunto com a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho e com o uso de ferramentas da gestão por objetivos (ABRUCIO, 1997).

O *consumerism*, por outro lado, possui maior ênfase na efetividade, sendo esta entendida como o dever essencial do Estado de prestar serviços de qualidade. Assim, o *consumerism* tem como principal política a flexibilidade de gestão, a melhoria da qualidade dos serviços e a prioridade no atendimento às demandas do consumidor, que – nesta perspectiva – é o próprio cidadão reconhecido como cliente do aparelho estatal (ANDRIOLO, 2006; ABRUCIO *et al*., 2009).

Por fim, o *Public Service Orientation* (PSO) parte para um conceito mais complexo de cidadania, que busca a descentralização administrativa, permitindo que os cidadãos sejam trazidos para dentro da discussão das ações públicas e que passem a participar efetivamente das decisões governamentais. Nesse sentido, o *Public Service Orientation* se fundamenta em conceitos como *accountability*, transparência e participação social. É importante destacar que o *Public Service Orientation* "está mais próximo de ser uma tendência que traz novos temas para a discussão e questiona antigos pressupostos do que um modelo teórico acabado" (ANDRIOLO, 2006, p. 3), possuindo muitos intercâmbios com o *consumerism* (ABRUCIO, 1997).

Imersa nesta discussão teórica, de acordo com Marini e Martins (2014), a reforma gerencial foi introduzida no Brasil no âmbito federal a partir de 1995, durante o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, podendo ser dividida, a partir daquele momento, em dois períodos principais:

i) o primeiro marcado pela criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e da formulação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, ambos referências das ações do governo voltadas para a estratégia de modernização da gestão pública, com foco no enxugamento da estrutura administrativa e na redução dos gastos públicos;
ii) o segundo marcado pela criação do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, tendo como prioridades o fortalecimento do planejamento governamental e da gestão pública orientada para resultados, tendo como base o fortalecimento de carreiras de Estado, a responsabilidade fiscal do Estado e iniciativas de aproximação com a sociedade.

Dentro desse contexto, alguns estados da federação passaram a apresentar modelos de

excelência voltados à gestão pública, rompendo com o protagonismo do governo federal que até então costumava deter os processos de orientação e regulamentação práticas de gestão adotadas (MARINI; MARTINS, 2014).

Em Pernambuco, o movimento de reforma, inspirado pelo governo federal, teve início na gestão do então governador Jarbas Vasconcelos, que iniciou a proposta de modernização da gestão pública. Para isso, foi criado o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – Progestão, cuja finalidade era "promover a modernização gerencial das instituições públicas através da elaboração de planos estratégicos para os órgãos da administração, traçando objetivos, metas, indicadores, definindo a sistemática de monitoramento dos resultados, e formalizando-os em contratos de gestão" (CRUZ; MARINI; LEMOS, 2014, p. 3).

De acordo com Marini e Martins (2014), as reformas promovidas no governo de Jarbas Vasconcelos estavam focadas na eficiência do aparato estatal, tendo como foco a reestruturação administrativa do estado, o controle do gasto público e o ajuste fiscal, o que, segundo os autores, foram importantes para melhorar o funcionamento da máquina pública, mas não tiveram preocupação com o aumento da capacidade de ação do estado nem com a qualidade dos serviços prestados. Faltava, assim, uma visão estratégica que pudesse unir o cuidado tanto com a eficiência quanto com a efetividade das ações governamentais.

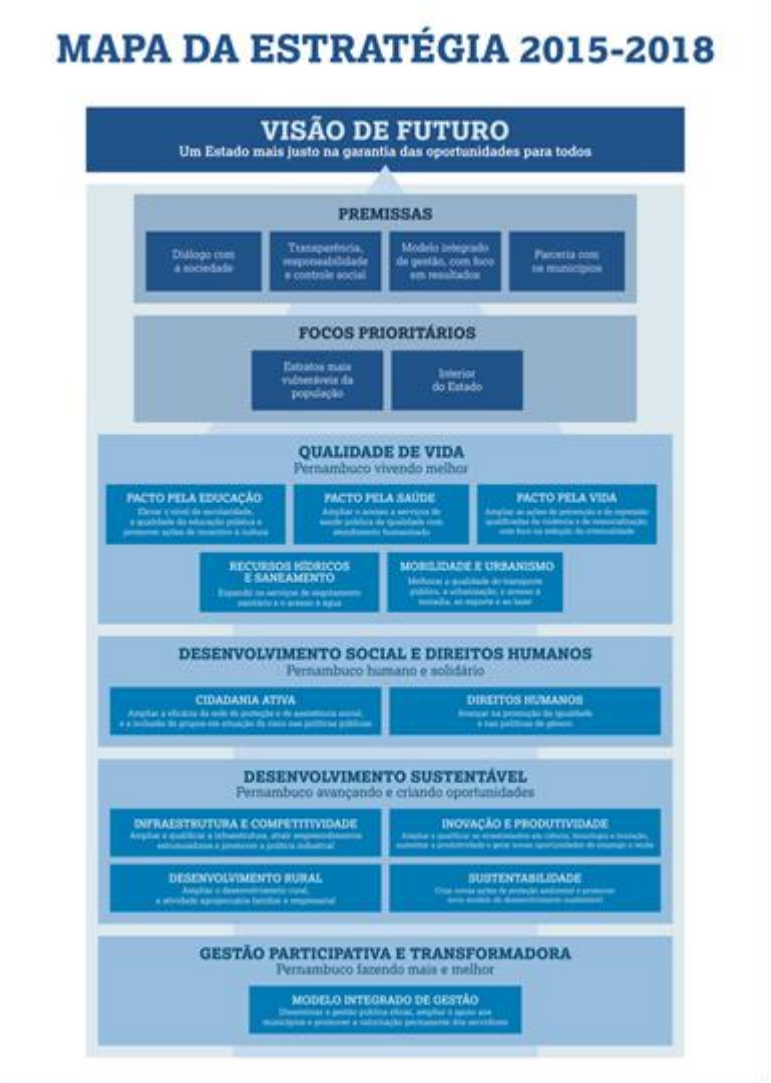
Tal necessidade começou a ser pensada a partir de 2007 quando, sob o governo de Eduardo Campos, foi apresentado o Programa "Um Novo Pernambuco" que:

> [...] tinha como uma de suas premissas promover no Estado uma Gestão Democrática e Regionalizada, que aportasse um novo modo de governar, possibilitando que o processo de planejamento e escolha das prioridades fosse ao mesmo tempo democrático – orientado para atender aos interesses da maioria dos pernambucanos e organizado de forma participativa no processo decisório que define as políticas públicas estaduais - e regionalizado – organizado com o intuito claro de considerar e valorizar a diversidade que marca a realidade estadual, combatendo o desequilíbrio e promovendo o desenvolvimento em todo o Estado, especialmente olhando para o seu interior. (CRUZ, MARINI; LEMOS, 2014, pp. 3-4).

Nesse contexto, o governo buscou estabelecer uma estratégia que tivesse ampla participação de todos os órgãos representativos do estado e da sociedade, com o objetivo de elaborar a proposta de um novo modelo de gestão para Pernambuco, o que ficou sob a coordenação da Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag). A Seplag-PE atuou aproximando as atividades de planejamento e orçamento do monitoramento sistemático e da avaliação das ações do governo, o que foi fundamental para conceber um modelo com focos prioritários de atuação (ALESSANDRO; LAFUENTE; SHOSTAK, 2014).

O Modelo integrado de Gestão Todos por PE foi, então, oficialmente implementado em 2008, formalmente instituído pela Lei Complementar 141/2009, e foi o responsável por alinhar instrumentos formais de planejamento – Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) – e sistematizar um conjunto de ações para cada uma das etapas do Ciclo de Gestão de Políticas Públicas, quais sejam: formulação, implementação, monitoramento e avaliação. Esse alinhamento é refletido no mapa da estratégia do governo, que pode ser visto na Figura 1 a seguir.

Figura 1- Mapa da estratégia do governo de Pernambuco



Fonte: Seplag (2018)

O modelo vem sendo atualizado e aprimorado ao longo do tempo, mas os componentes principais seguem conforme sua formulação original.

É importante frisar que a institucionalização do Todos por Pernambuco demandou também corpo técnico qualificado composto por servidores efetivos, a fim de mitigar o risco

de descontinuidade do modelo face às mudanças típicas dos ciclos políticos na administração pública (RODRIGUES; ARAÚJO; LOPES, 2014). Nessa perspectiva é que foi criada a carreira denominada hoje de gestores governamentais, com três especialidades distintas, quais sejam: gestão administrativa (vinculados à Secretaria de Administração); controle interno (vinculados à Controladoria); e planejamento, orçamento e gestão (vinculados à Secretaria de Planejamento de Gestão).

As carreiras são regidas, respectivamente, pelas leis complementares 117, 118 e 119, todas publicadas em 26 de junho de 2008 e foram criadas com o intuito de profissionalizar o modelo integrado de gestão, afastando a imagem do servidor público não qualificado e não comprometido com a qualidade da prestação de serviços à população.

Na seção seguinte, aborda-se o referencial sobre comprometimento organizacional, conceito que também norteia o desenvolvimento desta dissertação.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No vasto conjunto de vínculos dos indivíduos com as organizações, quatro construtos merecem destaque, quais sejam: a) contratos psicológicos; b) cidadania organizacional; c) percepções de suporte organizacional, justiça e equidade; e d) comprometimento organizacional (BASTOS *et al.*, 2014).

Por ter se apresentado como um requisito fundamental para o sucesso no alcance dos objetivos e metas de uma instituição (MEDEIROS, 2003), o comprometimento do indivíduo tem despertado o interesse acadêmico e organizacional desde o final da década de 1960 (BASTOS, 1993).

Como ressaltam Borges, Marques e Adorno (2006, p. 4), a curiosidade pelo tema tem como suporte as evidências do impacto do comprometimento na manifestação de atitudes de comportamentos relevantes para a organização, como: “assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a organização, desempenho individual e organizacional e resistência à mudança”.

Embora seja um tema extremamente importante e bastante pesquisado, ainda está distante de apresentar qualquer consenso, seja na definição de seu conceito ou mesmo na forma de avaliação (LEITE, 2004; BASTOS *et al.*, 2014). Mesmo havendo muita dificuldade em se delimitar um conceito mais claro e objetivo de comprometimento (MENEZES, 2009; CARVALHO *et al.*, 2011), Dias e Marques (2002) observam que há concordância na literatura em caracterizar o comprometimento como um estado psicológico que vincula o

indivíduo à organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar.

Nesse sentido, Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) defendem que o comprometimento organizacional é:

> [...] a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

O tema Comprometimento Organizacional é um dos mais investigados dentro da temática do Comportamento Organizacional e é caracterizado por sua multiplicidade de perspectivas teóricas (MENEZES; BASTOS, 2010). As perspectivas teóricas de comprometimento estão imersas em duas principais abordagens de investigação sobre o tema. A primeira delas, a abordagem atitudinal, encontra sua origem principal no trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979) e afirma que o comprometimento corresponde ao processo por meio do qual os indivíduos refletem sobre sua relação afetiva com a organização na qual trabalham (DUNHAM; GRUBE; CASTAÑEDA, 1994). A segunda abordagem, a comportamental, tem origens nos trabalhos de Becker (1960) e define o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de determinada organização.

Em outras palavras, as abordagens diferem entre si pelo foco que atribuem ao comprometimento. Enquanto a perspectiva atitudinal considera o sentimento de identificação do indivíduo com a organização – a atitude que expressa afeto pela instituição ou uma associação mais direta com o estado psicológico; a comportamental descreve o comprometimento a partir das ações dos indivíduos, no sentido de manter e/ou ampliar o vínculo com a organização (MEYER; ALLEN, 1984, 1991).

Embora haja essa separação entre as abordagens, é importante reconhecer, como defendem Meyer e Allen (1991), que existe um vínculo entre os dois focos. Existe um processo contínuo de influência recíproca, no qual o comportamento pode afetar a formação de atitudes, que, por sua vez, podem influenciar o comportamento subsequente. Pode-se tomar como exemplo um grupo de indivíduos que possuem um elevado desempenho na execução de suas funções e passam a apresentar um comportamento comprometido com esse nível de desempenho em razão das recompensas recebidos por isso, o que faz com que eles desenvolvam uma atitude mais positiva perante a organização. Esta atitude, uma vez desenvolvida, poderia garantir a continuidade do desempenho elevado (comportamento) no futuro, a partir de um vínculo afetivo.

Existe, portanto, a possibilidade de retroalimentação integrando as duas abordagens. Como afirmam Meyer e Allen (1991, p. 78), "comportamentos positivos de trabalho (pelos quais o funcionário aceita responsabilidade) aumentam o comprometimento comportamental e, consequentemente, o comprometimento atitudinal".

Borges-Andrade e Pilati (2001) argumentam que o interesse científico pelo termo comprometimento se deu tanto nacional quanto internacionalmente, em suas mais variadas áreas: administração, psicologia, sociologia. Além das diversas áreas que contribuíram para que o comprometimento ganhasse cada vez mais espaço nas agendas de estudiosos do CO, os diversos focos que o comprometimento pode afetar (como a organização, a carreira, as profissões e os sindicatos) também impulsionaram as investigações sobre o tema.

Dentro desse contexto, o comprometimento foi estudado de diversas formas, encontrando enfoques uni e multidimensionais. Para visualizar da melhor forma o desenvolvimento dos estudos sobre o comprometimento organizacional, pode-se segmentar as contribuições em três principais períodos, denominadas por Cohen (2007) de eras do comprometimento (Quadro 1).

Quadro 1 - As eras do comprometimento organizacional

Era do Comprometimento	**Ideia central**	**Autores de Referência**	**Principais Contribuições**
Primeira	O comprometimento como aposta secundária.	Becker; 1960; Alutto, Hrebiniak e Alonso, 1973; Ritzer e Trice, 1969.	- *The Side-Bet Theory;* - Rotatividade como principal fator a ser afetado pelo comprometimento.
Segunda	O comprometimento a partir da abordagem do apego psicológico.	Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979.	*Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ *);* Distinção entre comprometimento e satisfação no trabalho.
Terceira	O comprometimento visto por abordagens multidimensionais.	O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen (1991).	Troca instrumental e apego psicológico; Modelo tridimensional do comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cohen (2007)

Como observado no Quadro 1, pode-se considerar como marco dos estudos sobre comprometimento organizacional o trabalho de Howard Becker (1960), no qual ficou conhecida a "*Side-Bet Theory*", traduzida de forma livre como teoria da aposta lateral/secundária. De acordo com esta teoria, os funcionários comprometidos o são pelo acúmulo de investimentos valorizados pelo indivíduo que seriam perdidos se ele deixasse a organização (COHEN, 2007). Becker (1960) afirmou que, ao longo do tempo, o indivíduo

desenvolvia um padrão consistente de trabalho oriundo de esforços significativos, sendo mais seguro permanecer (comprometimento) na organização, sob o risco de perder esses investimentos, juntamente com a falta de alternativas para substituir ou ser recompensado por sua perda.

A abordagem de Becker teve outros defensores, como Alutto, Hrebiniak e Alonso (1973) e Ritzer e Trice (1969). Em resumo, segundo esses autores, o comprometimento deve ser medido avaliando as razões, caso existam, que levariam a pessoa a deixar sua organização. Isso indica a principal contribuição dos estudos dessa primeira era do comprometimento, qual seja: a estreita relação entre o comprometimento e a rotatividade voluntária (COHEN, 2007).

Na segunda era, o foco do compromisso mudou de apostas tangíveis secundárias para o apego psicológico que tinha para com a organização, isto é, o sentimento de afeto do indivíduo pela instituição da qual faz parte. A abordagem atitudinal foi impulsionada pelos estudos de Porter *et al.* (1974) e Mowday, Steers e Porter (1979).

A ferramenta projetada para avaliar o comprometimento organizacional com base nesta abordagem foi o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), primeira escala desenvolvida para a mensuração do construto com parâmetros psicométricos de maior nível de rigor estatístico. Este primeiro instrumento tem sido “a medida unidimensional mais largamente utilizada” (MENEZES, 2009, p. 63).

Nesta era, é importante destacar a diferenciação estabelecida por Mowday, Steers e Porter (1979) entre os conceitos de comprometimento na perspectiva atitudinal e satisfação no trabalho. Os autores afirmam que, como atitude, o comprometimento é um construto mais global, refletindo uma resposta afetiva geral à organização como um todo (incluindo seus objetivos e valores), enquanto que a satisfação reflete a resposta ao ambiente de tarefas específicas no qual um indivíduo desempenha suas funções. Além disso, o comprometimento organizacional tende a ser mais estável ao longo do tempo.

Embora alguns estudos apontem uma inclinação para tratar o construto de modo unidimensional (RODRIGUES; BASTOS, 2010), na literatura, ainda se observa uma prevalência no sentido de conceber o comprometimento com múltiplas dimensões (MEDEIROS, 2003; BUIATTI; GONÇALVES; SHINYASHIKI, 2008). Ainda não foram esgotadas as discussões sobre qual a(s) dimensionalidade(s) do construto comprometimento, coexistindo na literatura os dois entendimentos.

Na terceira era do comprometimento, duas abordagens multidimensionais se destacaram. A primeira desenvolvida por O'Reilly e Chatman (1986) e a outra por Meyer e Allen (1991). De acordo com Cohen (2007), conceitualmente, O'Reilly e Chatman fizeram

uma clara distinção entre dois processos de compromisso, o de troca instrumental e o de apego psicológico. Aquele representa o processo de troca que leva a um apego um pouco mais superficial à organização, enquanto este representa um vínculo mais profundo constituído por duas outras dimensões: a identificação (ou envolvimento baseado no desejo de afiliação) e a internalização (ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais).

Mesmo tendo apresentado um raciocínio interessante, poucos pesquisadores seguiram essa abordagem, o que abriu espaço para a abordagem de Meyer e Allen (1991) se tornar dominante no estudo do comprometimento (PINHO; BASTOS, 2014). Por se apresentar um modelo bastante completo e abrangente (DIAS; MARQUES, 2002), o modelo das três dimensões – afetivo, instrumental e normativo – de Meyer e Allen (1991) será utilizado neste trabalho e mais bem explorado na próxima seção.

2.2.1 O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)

Os professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991) desenvolveram o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, classificando-os em: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. O modelo integra as duas abordagens de análise – atitudinal e comportamental –, integrando o enfoque afetivo defendido por Mowday, Steers e Porter (1979), o instrumental, estruturado por Becker (1960), e o normativo, introduzido por Wiener (1982).

Meyer e Allen (1991) defendem neste modelo que é mais apropriado considerar os três enfoques como componentes (ou dimensões) do que como tipos de comprometimento. Segundo os autores, considerá-los como tipos implica afirmar que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de compromisso são mutuamente exclusivos, enquanto – como dimensões – se sugere que um funcionário possa experimentar todas as três formas de comprometimento em diferentes níveis. Para compreender melhor o modelo, é importante observar cada dimensão separadamente:

- Dimensão afetiva:

Nesta dimensão predomina a abordagem atitudinal, na qual os trabalhadores estão comprometidos com a organização por relações de caráter emocional. De acordo com

Medeiros (2003), foi esta perspectiva que por mais tempo dominou as agendas sobre comprometimento. Mowday *et al.* (1979) defendem que trabalhadores comprometidos devem apresentar um forte desejo de se manter como membros da organização, envolvendo a busca pelo bem-estar desta.

Tal entendimento faz parte do que Bar-Hayim e Berman (1992) denominam de comprometimento ativo, por meio do qual há uma identificação e envolvimento do trabalhador com a organização, resultando em uma vontade de contribuir proativamente – característica da base afetiva do modelo tridimensional.

Segundo Rego e Souto (2004), indivíduos com comprometimento afetivo contribuem de forma mais vigorosa organização. O comprometimento afetivo, assim, pressupõe engajamento e forte envolvimento do indivíduo com aspectos do seu ambiente de trabalho e com sua organização, o que pode estar vinculado a características pessoais, experiências anteriores e também por alinhamentos entre expectativas individuais e objetivos organizacionais.

- Dimensão instrumental:

A dimensão instrumental é também conhecida como comprometimento de continuação ou calculativo (BASTOS, 1994). Na perspectiva instrumental, o indivíduo se compromete por se sentir recompensado com o que lhe é dado pela organização e acredita fortemente que sua saída causaria grandes sacrifícios pessoais e profissionais (MEDEIROS, 2003). O comprometimento instrumental é determinado pela avaliação positiva dos resultados decorrentes do investimento já realizado pelo trabalhador (como exemplo, podem-se citar a posição na organização, o plano de aposentadoria ou os benefícios por tempo de serviço). Em outras palavras, o comprometimento instrumental é o resultado da balança entre as vantagens adquiridas pelo trabalho que o indivíduo já exerceu na organização e a probabilidade de não ter como repô-las (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 318) deixam a definição ainda mais clara quando afirmam que:

> [...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação.

É notória a distinção do comprometimento instrumental em relação ao afetivo quando

se associa que os indivíduos com forte presença da dimensão afetiva permanecem na organização por vontade, enquanto aqueles que possuem forte enfoque instrumental permanecem por necessidade (MEYER et al., 1990). Nesse sentido, Rego e Souto (2004) apontam que indivíduos com comprometimento instrumental não estão inclinados empreender esforços que ultrapassem o mínimo esperado pela organização.

- Dimensão normativa:

A dimensão normativa envolve a percepção de dever moral para com a organização. Wiener (1982) caracteriza essa dimensão como o conjunto das pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para agir de acordo com os interesses organizacionais. Desta forma, as pressões associadas ao dever moral do indivíduo causam uma predisposição ao comportamento alinhado aos valores e objetivos organizacionais. Portanto, o componente normativo é a vinculação do colaborador aos objetivos e interesses da organização que se dissemina por pressões normativas (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2013).

De acordo com Wiener e Vardi (1990, p. 300):

> Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Bastos (1994) afirma que funcionários com forte comprometimento normativo identificam obrigações e deveres morais para com a organização e, por isso, apresentam determinados padrões de comportamento que o levam a permanecer em determinado ambiente de trabalho. Quando planeja se desligar da organização, o indivíduo apresenta sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação.

Bar-Hayim e Berman (1992) relacionam as bases normativa e instrumental ao que denominam de comprometimento passivo, àquele que é referente, respectivamente, à lealdade às normas e à permanência do trabalhador na organização pela percepção dos custos associadas a sua saída.

É importante destacar que nas três dimensões é comum a definição do comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações dessa decisão na continuidade ou não nessa mesma

organização, diferindo apenas quanto à natureza do estado psicológico.

O quadro 2 apresenta uma síntese das dimensões do modelo tridimensional:

Quadro 2 - As três dimensões do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	Estado psicológico	Comportamento esperado do indivíduo
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente **emocionalmente** ligado, identificado e envolvido na organização.	Desejo	Contribui mais vigorosamente para a organização.
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da **obrigação** (ou do dever moral) de permanecer na organização.	Obrigação	Não demonstra desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado pela organização.
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos **custos** associados com sua saída da mesma.	Necessidade	Contribui positivamente para a organização, embora não tenha o mesmo vigor do que é observado no comprometimento afetivo.

Fonte: Elaborado com base em Rego (2003) e Rego e Souto (2004)

Embora alguns estudos questionem o modelo tridimensional (RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS; AGUIAR, 2015, PEIXOTO *et al.*, 2015), apontando a sobreposição das dimensões afetiva e normativa, há estudos recentes (PINHO *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2017) que indicam a validade do modelo, apresentam evidências de confiabilidade dos elementos sugeridos na abordagem tridimensional e legitimam a permanência da base normativa, justificando a adoção do modelo neste trabalho.

A seguir, apresenta-se um recorte específico do Comprometimento Organizacional na realidade do serviço público.

2.2.2 Comprometimento organizacional no serviço público

Desde meados dos anos 90, a Administração Pública no Brasil tem passado por transformações e adotado novas perspectivas de gestão, que procuram incorporar valores como eficácia, eficiência e efetividade aos serviços públicos (BERGUE, 2014).

Embora já exista a adoção de modelos de gestão empenhados em realizar significativas mudanças na forma de gerir do Estado, comumente as organizações públicas ainda são caracterizadas pela rigidez, ineficiência e ineficácia, o que, segundo Schikmann (2010), pode ser atribuído a fatores como: i) a desvinculação da percepção de que o cidadão é

o destinatário final do serviço público; ii) a baixa ênfase no desempenho; iii) os mecanismos de remuneração que não se relacionam com desempenho; e iv) as barreiras à inovação.

Correia, Moraes e Marques (1998) afirmam que a imagem de ineficiência do funcionalismo público assume estreita relação com a percepção de engajamento dos servidores, quase sempre vistos como preguiçosos e descomprometidos. O argumento é corroborado por Brandão e Bastos (1993), que classificam a conduta do servidor como condicionante da imagem associada à máquina pública.

Vale, Lima e Queiroz (2011) reforçam que a falta de comprometimento é um dos principais aspectos identificados como responsáveis pelo mau desempenho do aparato estatal, sendo ele um grande desafio a ser superado pelo setor público (ODELIUS, 2010).

Mesmo havendo uma preocupação crescente com o comportamento dos servidores, ainda é regra dentro do aparato estatal que as áreas de gestão de pessoas desenvolvam somente procedimentos relacionados à folha de pagamento ou outras demandas burocráticas, negligenciando as atividades estratégicas de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010). Bastos (1994b, p. 87) afirma que “o caminho mais longo a percorrer no sentido de prover a organização com níveis significativos de comprometimento do trabalhador encontra-se na administração pública direta”.

O contexto apresentado reforça a importância de se entender o comprometimento dos servidores para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos alinhadas à retenção de servidores envolvidos com a organização, garantindo sucesso no alcance dos objetivos traçados. Sobre isso, Borges-Andrade (1994) defende a necessidade de se estudar o comprometimento organizacional em instituições públicas, sendo o construto um elemento estratégico capaz de influenciar o desempenho dos servidores e, assim, tornar as organizações públicas mais produtivas e acreditadas.

O comprometimento organizacional é um tema de significativa relevância para a gestão de pessoas no setor público (ARMOND *et al.*, 2016; BANDEIRA *et al.*, 2015), que ainda tem sido pouco investigado, como demonstrado na seção de justificativa deste trabalho e corroborado pelos estudos de Silva e Custódio (2014) e Botelho e Paiva (2011).

Estudos anteriores em organizações públicas demonstram, dentro da dimensão instrumental, que o ambiente de trabalho e a política salarial são fatores que afetam o comprometimento organizacional dos servidores (MORAES, 1997). Outra investigação conduzida por Brandão e Bastos (1993) em uma universidade pública mostrou forte presença da dimensão afetiva no comprometimento dos servidores, detectada pela vontade de permanecer na instituição e de contribuir com a mesma no alcance de suas metas.

Tais achados, dada a pouca quantidade de estudos no setor público e a especificidade da realidade dessas instituições (PINHO; OLIVEIRA, 2017), devem ser comparados a outros estudos que explorem o tema sob diferentes perspectivas e em suas mais variadas aplicações práticas.

2.3 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Bastos *et al.* (2013) afirmam que diversas pesquisas têm se dedicado a analisar o que gera o comprometimento organizacional (antecedentes) e quais os impactos gerados por este construto (consequentes). Os autores pontuam que sem essa compreensão é impossível o gerenciar o comprometimento. Assumindo tal premissa, o presente estudo explora a percepção de suporte organizacional como antecedente do comprometimento organizacional.

O conceito de suporte organizacional está intimamente relacionado com os mecanismos de troca social e de reciprocidade que sustentam as relações entre funcionários e organizações. Possui como base, portanto, as teorias da troca social e da norma da reciprocidade (ASELAGE; EISENBERGER, 2003; WAYNE *et al.* 2002).

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), a teoria da troca social fornece explicações sobre a motivação existente por trás das atitudes e comportamentos apresentados pelos indivíduos. Assim, as trocas sociais ocorrem pautadas pela confiança e pela boa fé entre as partes, o que envolve a oferta de favores que criam obrigações futuras. Nesse sentido, a utilização desses pressupostos nos ambientes de trabalho possibilita a compreensão acerca da influência das organizações no comportamento dos indivíduos (WAYNE *et al*., 2002). O princípio da reciprocidade (GOULDNER, 1960), por sua vez, estabelece que as relações sociais são regidas por um princípio moral que discorre sobre a obrigação de retribuir favores recebidos.

As chamadas teorias das trocas sociais consideram uma organização personificada, que possui responsabilidades com os indivíduos que nela atuam, provendo diversas necessidades (legais, morais e financeiras). Um exemplo simplório e esclarecedor é comparar a relação entre organização e sujeitos com, respectivamente, a figura paterna ou materna e seus filhos. Assim como os pais, a instituição determina normas e comportamentos a serem seguidos e busca também o reconhecimento de contribuições positivas de seus funcionários, devendo assisti-los em suas diferentes necessidades (LEVINSON, 1965).

Partindo dessas premissas, Eisenberger *et al.* (1986, p. 501) definiram o construto da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) como “as crenças globais desenvolvidas pelo

empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar". Nesse sentido, é possível afirmar que a PSO consiste nas crenças que os indivíduos possuem sobre o quanto a organização na qual trabalham reconhece e retribui seus esforços individuais e se preocupa com seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986; OLIVEIRA-CASTRO, 1999).

Ainda na definição do conceito, o suporte organizacional pode ser identificado, de acordo com Fandiño, Formiga, Meneses e Souza (2015), como um mediador da relação organização-trabalho-individuo, uma vez que avalia a percepção dos indivíduos acerca dos esforços adotados pela organização em torno do bem-estar do funcionário.

O bem-estar dos funcionários é um conceito amplo, que envolve diversos serviços, benefícios e facilidades dados aos indivíduos, visando impulsionar suas condições de trabalho e seu desenvolvimento profissional (GIORGI; DUBIN; PEREZ, 2016).

Diógenes *et al.* (2016, p. 157) afirmam que:

> O fenômeno do suporte organizacional situa-se num contexto de interação dos interesses organizacionais com os interesses do trabalhador. Organização e funcionário envolvem-se numa parceria, na qual cada uma das partes apresenta exigências e demandas próprias. A organização estabelece demandas quanto ao desempenho, aos resultados e às normas de comportamentos. Em troca, os funcionários esperam receber as condições e retribuições necessárias para a realização de tarefas.

Por essas características, de acordo com Padovam (2005), as organizações têm apresentado uma preocupação crescente em oferecer ambientes mais agradáveis e melhores condições de trabalho aos indivíduos. Essas intervenções podem ser incluídas no conceito de suporte organizacional, uma vez que sua definição está relacionada às ações da organização, no sentido de desenvolver e reconhecer seus trabalhadores, garantindo recursos e visibilidade (ASELAGE; EISENBERGER, 2003).

Como apontam Oliveira-Castro *et al.* (1999) e Rhoades e Eisenberger (2002), o suporte organizacional tem se apresentado como um antecedente relevante de construtos como o desempenho e o comprometimento. Aspectos como o suprimento de materiais, o suporte de líderes e o contexto do ambiente de trabalho produzem resultados diretos sobre a qualidade e o desempenho dos funcionários. Nesse sentido, Leite (2004) afirma que o comprometimento organizacional surge como uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para a realização dos seus objetivos.

Elaborado por Eisenberg *et al.* (1986), o primeiro instrumento a mensurar a percepção de suporte organizacional foi o *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). De acordo com os pesquisadores, o SPOS mede as avaliações feitas pelos indivíduos acerca das

retribuições dadas pela organização como recompensa pelo seu esforço no trabalho.

Oliveira-Castro *et al.* (1999), em pesquisas pioneiras sobre a estrutura da PSO no Brasil, identificaram quatro dimensões que integram o construto, observadas a seguir (Quadro 3):

Quadro 3 - As quatro dimensões do suporte organizacional

Dimensões	Definição
Gestão de Desempenho	Diz respeito à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias.
Carga de Trabalho	Refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários.
Suporte Material	Refere-se à percepção da disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução das tarefas, bem como os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho e qualificação do seu quadro funcional.
Suporte para práticas de ascensão, promoção e salários	Diz respeito às práticas organizacionais de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999)

Tamayo e Tróccoli (2002) afirmam que o suporte organizacional também absorve aspectos sociais. Sobre isso, Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) afirmam que o suporte social no trabalho se refere à percepção do empregado de que encontra na organização os suportes emocional, instrumental e informacional necessários para a realização das atividades.

Thoits (2011) afirma que a percepção do afeto (suporte emocional) que é dado ao indivíduo pelos seus colegas, assim como a troca de informações, conselhos e dicas (suporte informacional) entre pessoas próximas e o recebimento de favores para a execução de atividades cotidianas (suporte instrumental) são ótimas formas de suporte encontradas no ambiente de trabalho.

No ambiente organizacional, o suporte social, de acordo com Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001), é materializado pela percepção que os indivíduos possuem acerca das relações sociais positivas com os outros. O suporte social está estreitamente vinculado à identificação de pessoas nas quais se tem confiança e que demonstram preocupação com o indivíduo.

Como pode ser observado, o suporte social se configura como um importante fator que se conecta intimamente à rede de relacionamentos do indivíduo, ou seja, aos laços que o indivíduo estabelece com grupos próximos: família, amigos, clientes, colegas de trabalho.

Neste trabalho, o foco de análise incide no apoio social dos colegas de trabalho pelo indivíduo.

Nas organizações, embora a rede de relacionamentos *a priori* seja formalmente determinada, é importante destacar o caráter informal que também compõe a percepção de suporte social, uma vez que o controle organizacional é reduzido. Mesmo com o apoio de práticas gerenciais que estimulem o suporte social no ambiente corporativo, acredita-se que a construção desses laços ocorre a partir de fatores como identificação e afinidade entre os indivíduos, os quais estão além do controle por parte das organizações.

De acordo com Siqueira (2008) e Padovam (2005), este tipo de suporte consiste em uma experiência pessoal, que avalia de que forma o indivíduo se sente pertencente ao seu meio social, o que – embora possa ser estimulado por elementos formais da gestão – é construído de maneira informal.

McGuire (2007) afirma que as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho fazem do suporte social um fator relevante a ser estudado, uma vez que é capaz de afetar os resultados dos indivíduos nas organizações.

As categorias da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) (Quadro 4), desenvolvida por Tamayo e Tróccoli (2000) incluem o suporte social, fator que foi também determinante para a escolha da referida escala como uma das bases para o roteiro de entrevistas proposto neste trabalho.

Quadro 4 - As categorias da escala de suporte organizacional percebido (continua)

Categorias	**Definição**
Estilos de Gestão da Chefia	Percepção dos indivíduos quanto às formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade.
Gestão do Desempenho	Percepção dos indivíduos sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo.
Sobrecarga de Trabalho	Percepção dos indivíduos quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados.

Quadro 4 - As categorias da escala de suporte organizacional percebido (continuação)

Categorias	Definição
Suporte Material	Percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas.
Suporte Social no Trabalho	Percepção dos indivíduos acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas.
Ascensão e Salários	Percepção dos indivíduos sobre as práticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais.

Fonte: Tamayo e Tróccoli (2002)

Além do suporte social, outra categoria que merece maior destaque é a que diz respeito à ascensão e salários, o que é justificado pela afirmação de Bastos *et al.* (2013), que destacam esta categoria como a que menos recebe atenção dos pesquisadores no que tange a sua influência sobre o comprometimento organizacional. Os autores defendem que o suporte organizacional representado pelos salários e políticas de remuneração apresenta impacto positivo no comprometimento dos indivíduos junto à organização.

Estudos recentes apontam o suporte organizacional como um elemento antecedente de diversos conceitos comportamentais na organização, como: i) motivação (KARATEPE, 2015); ii) mudança organizacional (AL-HUSSAMI; HAMMAD; ALSOLEIHAT, 2018); iii) bem-estar no trabalho (ESTIVALETE et. al., 2016); e iv) comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

Diógenes *et al.* (2016) verificaram em um órgão público federal que quanto menor é a PSO, maior é a intenção de rotatividade voluntária. Além disso, constataram que os servidores apresentam um forte desejo de deixar a instituição e percebem de forma negativa o suporte organizacional relativo à ascensão, promoção e salários e gestão do desempenho.

Embora a PSO tenha se mostrado um importante tema a ser investigado, a produção brasileira sobre o construto está longe de abarcar a maioria das situações vivenciadas pelos indivíduos e organizações (MEDEIROS, 2013), o que corrobora a necessidade observada por Eisenberg *et al.* (2002) de mais estudos que analisem de forma mais aprofundada como a percepção de suporte organizacional afeta outros construtos, como é o caso do comprometimento.

Pinho e Oliveira (2017) reuniram informações que comprovam tal realidade, sobretudo no setor público, no qual se verifica nos últimos 27 anos apenas uma publicação nos principais eventos e periódicos de Administração no Brasil que investiga o suporte organizacional como variável antecedente do comprometimento.

Diante disso, faz-se necessário apresentar brevemente uma descrição dos resultados já

encontrados quanto à conversação entre os dois temas – Suporte Organizacional e Comprometimento –, o que será feito na seção a seguir.

2.3.1 O suporte organizacional e o comprometimento

O presente estudo pretende verificar como o suporte organizacional afeta o comprometimento, na percepção dos gestores governamentais da Seplag-PE. Dentro disso, cabe apresentar uma breve descrição dos achados existentes em estudos desta natureza.

Como já ventilado em seções anteriores, estudos recentes apontam o suporte organizacional como um elemento antecedente de maior comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Nesse sentido, Meyer, Allen e Gellatly (1990) afirmam que a PSO afeta o comprometimento e defendem que o tipo de comprometimento assumido pelos colaboradores pode resultar da percepção de suporte organizacional que os indivíduos possuam, o que é corroborado pelos estudos de Siqueira (1995).

A relação entre o Suporte Organizacional e o Comprometimento vem sendo pautada nas relações de troca social e reciprocidade (PANACCIO; VANDERBERGHE, 2009), uma vez que a percepção de suporte organizacional, como já explicado, está relacionada à crença dos indivíduos de que a organização está disposta a retribuir o esforço por eles empreendido. Desta forma, a retribuição promoveria o sentimento de obrigação de reciprocidade dos indivíduos, levando-os a aumentar o comprometimento (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007; PANACCIO; VANDERBERGHE, 2009).

Estudos anteriores também apontam que, de modo geral, a PSO é melhor preditora do compromisso afetivo do que outros tipos de comprometimento (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; MEYER; PARFYONOVA, 2009), o que seria justificado pelo fato do suporte oferecido pela organização atender necessidades sociais e emocionais dos indivíduos, despertando um estado psicológico de desejo de permanência. Na pesquisa de Borges-Andrade e Pilati (2001), a categoria de gestão do desempenho foi a que mais caracterizou o suporte organizacional como antecedente do comprometimento afetivo.

Casper *et al.* (2002) corroboram em seus estudos a influência da PSO com o aumento do comprometimento organizacional afetivo e apontam ainda que a percepção positiva acerca do suporte oferecido pela organização tende a diminuir o comprometimento instrumental. Em relação ao comprometimento normativo, Maertz Jr. *et al.* (2007) afirmam que a percepção de suporte organizacional pode despertar nos indivíduos o senso de obrigação para agir em

direção aos interesses da organização.

Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2014) desenvolveram estudo cujo objetivo foi compreender a percepção compreender de gestores do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural sobre os fatores antecedentes do comprometimento no trabalho na administração pública. Nos resultados ficou evidenciado que os participantes reconhecem o papel do Suporte Organizacional como antecedente do Comprometimento, destacando-se a categoria de suporte social.

Além dos resultados apontados, é importante ressaltar que, ao analisar os dois conceitos juntos, a literatura adota de modo majoritário métodos quantitativos, sendo poucos os estudos que analisam qualitativamente a influência da percepção de suporte organizacional no comprometimento dos indivíduos. A necessidade de se estudar a PSO por meio de uma abordagem qualitativa é destacada por Pereira (2016), que aponta o uso de questionários como principal fonte de coleta de dados no estudo do tema. O mesmo acontece com o estudo do Comprometimento Organizacional, como já foi destacado em seções anteriores, reforçando a justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa.

Realizada a apresentação do referencial teórico que sustenta a dissertação, na seção a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados na investigação do problema proposto neste estudo. Por meio dos procedimentos metodológicos, será possível evidenciar como a pesquisa será realizada, como serão desenvolvidas a coleta de dados e a análise dos resultados. Assim, o capítulo será segmentado nas seguintes seções: (I) Delineamento da pesquisa; (II) *Locus* de pesquisa; (III) Seleção dos sujeitos de pesquisa; (IV) Coleta dos dados; (V) Análise dos dados; (VI) Síntese Metodológica; e (VII) Limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza qualitativa, uma vez que se propôs a estudar um fenômeno específico por meio de elementos situacionais, dentro de seu contexto real (MILES; HUBERMAN, 1994). A pesquisa qualitativa aplicada tem como objetivo compreender em profundidade determinados fenômenos e experiências, enfatizando, para isso, o significado que as pessoas envolvidas atribuem a eles (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Segundo Merriam (2009), o pressuposto filosófico básico da pesquisa qualitativa está fundamentado na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos por meio da interação e situada dentro dos mundos sociais destes indivíduos. Strauss e Corbin (1998) acrescentam, ainda, que as pesquisas qualitativas podem ser utilizadas no intuito de entender o significado ou a natureza das experiências das pessoas para se obter detalhes obscuros sobre fenômenos, como sentimentos, processos de pensamento e emoções, que dificilmente seriam compreendidos com a utilização de meios mais convencionais de pesquisa.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório-descritivo, pautado na perspectiva interpretativa, uma vez que o entendimento norteador da pesquisa pressupõe que a realidade é construída em planos locais e específicos, adotando certo relativismo no que se refere à concepção da realidade (LINCOLN; GUBA, 2006). Destacam-se, portanto, os pressupostos de descrição, compreensão e interpretação de uma realidade construída pelos indivíduos participantes do caso investigado (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Nesse contexto, Merriam (2009, p. 21) afirma que são muitas as estratégias metodológicas para a realização de uma investigação qualitativa, sendo o estudo de caso a estratégia escolhida neste estudo. Segundo Patton (2002), a finalidade de um estudo de caso é agrupar informações sobre determinado fenômeno de maneira sistemática e detalhada, tendo

como foco central a compreensão da dinâmica do contexto real analisado (EISENHARDT, 1989).

Llewellyn e Northcott (2007), nesse sentido, afirmam que o estudo de caso enfatiza os entendimentos contextuais, envolvendo-se em uma investigação exaustiva do objeto de pesquisa. Stake (2009, p. 11) argumenta que o estudo de caso é “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade dentro de circunstâncias importantes".

Neste estudo, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, de corte transversal, com a finalidade de propiciar um entendimento aprofundado a respeito de como o suporte organizacional afeta o comprometimento de servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco.

3.2 *LOCUS* DE PESQUISA

O *locus* de pesquisa é a Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. A escolha foi motivada por ser este o órgão responsável pelo desenvolvimento e disseminação de práticas preconizadas pelo modelo de gestão Todos por Pernambuco, instituído pela Lei Complementar 141, de 03 de setembro de 2009 (SEPLAG, 2018).

O modelo Todos por Pernambuco pode ser inserido no conjunto de transformações gerenciais sofridas pela Administração Pública brasileira, que buscam viabilizar a estratégia de inovação da gestão pública, dando ênfase ao avanço técnico na gestão dos processos, à qualidade dos serviços prestados à população e ao desenvolvimento sustentável do Estado.

O fato de o modelo constituir uma referência nas discussões sobre gestão pública, tendo sido, inclusive, premiado pela Organização das Nações Unidas (ONU) (2012 e 2013), pela Organização dos Estados Americanos (OEA) (2014) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (2013 e 2015), que o reconhecem como um grande exemplo de inovação em gestão (ALESSANDRO; LAFUENTE SHOSTAK, 2014), faz com que seu órgão gestor seja um ambiente potencialmente rico para investigações no setor público.

Nesse contexto de transformação da gestão pública está presente também, como já evidenciado neste trabalho, a preocupação da Administração Pública em manter profissionais capacitados e comprometidos que possam conduzir as políticas públicas implementadas. Tal fato também influenciou a escolha do *locus* de pesquisa, uma vez que integram a Seplag-PE, os gestores governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão, carreira criada com o objetivo de gerir a modernização do Estado proposta pelo modelo Todos por Pernambuco.

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Partindo dos pressupostos de que a pesquisa qualitativa não possui como objetivo principal a generalização e de que o estudo de caso se propõe estudar de forma profunda um objeto inserido em um contexto real específico, a seleção intencional é adotada neste trabalho. Dessa forma, os sujeitos escolhidos são aqueles com os quais se espera encontrar informações adequadas e suficientes para responder as questões de pesquisa (MERRIAM, 2009; MORROW, 2005).

A escolha não probabilística (intencional) mostra-se alinhada à proposta de um estudo qualitativo, uma vez que, conforme Patton (2002), este tipo de estudo busca o aprofundamento em *corpus* de pesquisa relativamente pequenos ou casos únicos selecionados propositalmente. Miles e Huberman (1994, p. 27) corroboram do tipo de escolha, defendendo que "a amostra qualitativa tende a ser mais propositada do que casual".

Dito isso, é importante destacar critérios específicos para a escolha dos sujeitos, que – naturalmente – possuam vínculo com a problemática de pesquisa e garantam a relevância dos atores aos propósitos do estudo (MERRIAM, 2009).

Tomando por base os propósitos deste estudo, os entrevistados serão selecionados tendo como parâmetros: (i) ser servidor público efetivo do estado de Pernambuco; (ii) estar vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco; e (iii) ser gestor governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão, buscando obter representatividade de categorias demográficas e funcionais previamente estabelecidas (Apêndice F).

Depois de escolhidos os critérios de seleção dos sujeitos, surge instintivamente o questionamento sobre a quantidade de atores a constituir o *corpus* de pesquisa. Em um estudo qualitativo, caracterizado pelo uso do método indutivo (CRESWELL, 2010), o quantitativo de participantes pode ser realizado por meio da seleção gradual (FLICK, 2009), ou seja, ao longo do processo de pesquisa.

Isso ocorre porque a quantidade de sujeitos sempre depende das questões que estão sendo respondidas e perguntadas, dos *insights* que surgem, da quantidade e qualidade de dados que estão sendo coletados, de modo que os indivíduos são selecionados, de acordo com nível esperado de atendimento aos propósitos da pesquisa (MERRIAM, 2009). Caracteriza-se, assim, um processo cíclico (coleta, análise, coleta).

Como, pelas características apresentadas, não há como se estabelecer previamente a quantidade de participantes da pesquisa, é necessário estabelecer um critério para conclusão do processo de coleta de dados (AARTS; BAUER, 2002). A alternativa adotada neste estudo

é a saturação, que Merriam (2009) conceitua como o estágio do processo de coleta, no qual começa a haver redundância de informações.

Nesse sentido, mais importante do que o número de entrevistas são os procedimentos de seleção e a qualidade das informações (MORROW, 2005). O argumento é corroborado por Gaskell (2002), que afirma que a maior quantidade de entrevistas não melhora necessariamente a qualidade ou leva a uma compreensão mais detalhada do fenômeno. Primeiramente, porque há um número limitado de interpretações ou versões da realidade; e, em segundo lugar, porque há a questão do tamanho do corpus a ser analisado, que se for muito amplo, pode inviabilizar a análise.

O objetivo principal do estudo qualitativo não é contabilizar opiniões ou pessoas, mas, sim, explorar o conteúdo das opiniões, ou seja, as diferentes representações sobre o assunto analisado. O aspecto mais relevante é traduzido pela descoberta da variedade de pontos de vista no assunto e, especificamente, no que os fundamenta e justifica (GASKELL, 2002).

Utilizando as premissas apresentadas, foram realizadas 27 entrevistas neste estudo, considerando categorias significativas para a pesquisa e também a representatividade dos diversos setores que compõem a estrutura organizacional da Seplag-PE. O detalhamento do perfil e da distribuição dos entrevistados, além das características da organização, está descrito nas subseções 4.1 e 4.2 dos resultados.

3.4 COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas na coleta de dados de uma investigação são resultantes da perspectiva teórica adotada pelo pesquisador, do problema, do objetivo da pesquisa e da seleção dos sujeitos (MERRIAM, 2009, p. 86).

Para a finalidade deste estudo, os dados foram coletados de modo a atender aos objetivos da pesquisa qualitativa. Não se deseja, portanto, estabelecer generalizações estatísticas pautadas em amostras probabilísticas (MERRIAM, 2009).

Entende-se por dados aqueles fragmentos de informações encontrados no ambiente. Em se tratando de dados de caráter qualitativo, acredita-se que eles consistam na própria fala das pessoas sobre suas experiências, sentimentos, opiniões e conhecimentos. Para Merriam (2009), essas informações podem ser coletadas por meio de entrevistas, observação e análise de documentos.

Os dados qualitativos são refletidos, essencialmente, por citações, observações e excertos de documentos. Além disso, devem ser amplamente descritivos em suas análises,

capturando e compartilhando a experiência do pesquisado sobre o mundo, tal qual ele o percebe (PATTON, 2002). Todavia, não se pode afirmar, a priori, qual dessas fontes, isoladamente, é a mais importante. Neste sentido, Yin (2005) ressalta que um dos princípios para a coleta de dados em estudos de caso é se utilizar de várias fontes de evidência, a fim de promover a sua triangulação.

Sendo a combinação das fontes de coleta de dados reconhecida como um meio de aproximar o máximo possível o pesquisador da realidade investigada, nesta pesquisa foram utilizadas três técnicas para a coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas, que podem ser entendidas como "um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado" (HAGUETTE, 1997, p. 86).

As entrevistas foram semiestruturadas, implicando na existência um roteiro, no qual conste uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 1997). O uso deste tipo de entrevistas permite um pacote de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites dos itens previamente incorporados ao roteiro para buscar novas informações que surjam ao longo das entrevistas (MERRIAM, 2009).

Para Godoy (2012), as entrevistas semiestruturadas são apropriadas quando o assunto a ser investigado é complexo e pouco explorado, sendo indicadas para a compreensão dos aspectos afetivos e valorativos, os quais determinam os significados pessoais das atitudes e comportamentos dos sujeitos de pesquisa selecionados (BONI; QUARESMA, 2005).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na literatura relacionada ao tema de pesquisa, sendo guiado pelas categorias de análise identificadas no referencial teórico, o que não impede a descoberta de novas categorias. Desta forma, o roteiro foi dividido em duas partes: a primeira, com perguntas direcionadas a analisar a percepção de suporte organizacional dos gestores governamentais da Seplag-PE, e a segunda, motivada a investigar o comprometimento desses servidores. A parte inicial do roteiro teve como bases o *Survey of Perceived Organizational Support*, elaborado por Eisenberg *et al.* (1986), e a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), construída e validada por Tamayo *et al.* (2000). A parte final do roteiro, por sua vez, foi baseada no instrumento do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), reduzido e modificado pelos autores (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Foi realizado o pré-teste, após a qualificação do projeto de dissertação, com o objetivo

de realizar os ajustes necessários no roteiro de entrevista. O pré-teste foi realizado com três servidores públicos de órgãos distintos e foi fundamental para identificar e corrigir lacunas do roteiro inicial.

Outra técnica empregada foi a análise de documentos da própria organização em estudo, como recomendado por Merriam (1998, p. 113), que afirma que “os documentos são importantes fontes de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, e compreendem materiais físicos, visuais e escritos sobre o estudo”. Sendo, ainda, importante ressaltar a relevância da coleta de dados por meio de documentos como um complemento do entendimento decorrente das entrevistas e da observação, corroborando ou ampliando as evidências levantadas por estas fontes (YIN, 2005).

Por fim, acrescenta-se às técnicas de coleta de dados supracitados a realização da observação participante do pesquisador, uma vez que a pesquisadora integra o quadro de gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão da Seplag-PE e participa de forma ativa do contexto investigado. De acordo com Richardson (1999), neste método, o observador faz parte dos sujeitos do *corpus* de pesquisa, o que proporciona horizontes favoráveis para que a pesquisadora possua a sensibilidade de perceber características da vida diária da realidade estudada (STAKE, 2011).

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A etapa de análise dos dados consiste no processo de dar sentido ao que foi coletado. É um processo complexo, que envolve tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados, entendimentos ou *insights* que constituam os achados do estudo (MERRIAM, 2009).

A fase de análise dos dados representa o processo de busca e de organização sistemática do que foi coletado por meio das entrevistas, dos documentos e da observação. Tal organização possibilita ao pesquisador segmentar os dados em unidades manipuláveis (categorias), que, sintetizadas, favorecem o encontro de padrões e aspectos importantes que precisam ser evidenciados no estudo.

Segundo Patton (2002), apesar das diferentes maneiras em que os dados podem ser analisados e apresentados, um ponto em comum na análise qualitativa é o desafio de dar sentido a um grande volume de dados. Segundo o autor, é fundamental “reduzir um volume de informações brutas, peneirar os dados que têm significado, identificar padrões

significativos e construir uma estrutura para comunicar a essência que os dados revelam" (PATTON, 2002, p. 234).

Neste trabalho, utilizou-se uma das técnicas de análise de conteúdo (AC), qual seja: a análise categorial temática com grade mista, o que sugere a identificação das categorias *a priori*, havendo a possibilidade de incluir, excluir ou modificar categorias *a posteriori*, durante a exploração dos dados coletados (BARDIN, 2016; VERGARA, 2015). A análise de conteúdo consiste em um apanhado de instrumentos metodológicos que, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, descrevem o conteúdo das mensagens de comunicações extremamente variadas (BARDIN, 2016).

A AC possibilita a compreensão e a interpretação de cada unidade decomposta da mensagem original (FLICK, 2009). A unidade de análise pode consistir tanto em palavras e temas quanto em objetos, personagens ou acontecimentos (BARDIN, 2016). Essa escolha auxilia a verificação da frequência de determinados termos ou tópicos, facilitando a identificação do conteúdo e das características de informações presentes no texto (HAIR *et al.*, 2003).

Segundo Bardin (2016), o rigor das inferências e a necessidade de se descobrir os dados que estão além das aparências são as particularidades principais da AC, que se estrutura em três fases distintas: a) pré-análise: escolha dos documentos a serem analisados; b) exploração do material: escolha da unidade de análise e a codificação do material; e, c) tratamento e interpretação dos resultados.

Nas duas últimas fases do processo de análise proposto pela AC, foi utilizado um *software* de análise de dados qualitativos, o Maxqda. Este, assim como *softwares* similares, auxilia o pesquisador na análise de dados, por facilitar a visualização de relações entre conjuntos de dados (EVERS, 2011), apoiando os processos de codificação e categorização, por meio da estruturação hierárquica de códigos e da associação destes a trechos específicos no material analisado (SAILLARD, 2011). A escolha do *software* foi motivada pela familiaridade que a pesquisadora tem com o Maxqda em detrimento de outros sistemas apoiadores desse tipo de análise.

3.6 SÍNTESE METODOLÓGICA

O quadro 5 a seguir sintetiza as técnicas de coleta e análise de dados a partir dos objetivos específicos do trabalho, detalhando o delineamento metodológico da pesquisa.

Quadro 5 – Síntese metodológica por objetivos específicos

Objetivos Específicos	**Técnica de Coleta de Dados**	**Técnica de Análise de Dados**
Avaliar a percepção dos servidores da Seplag-PE quanto ao suporte organizacional.	Entrevistas semiestruturadas Observação participante	Análise Temática de Conteúdo
Analisar o comprometimento organizacional a partir da percepção dos servidores da Seplag-PE.		
Identificar relações entre a percepção de suporte organizacional e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE.	Entrevistas semiestruturadas Observação participante	
Analisar a percepção de suporte organizacional como antecedente do comprometimento dos servidores da Seplag-PE.	Entrevistas semiestruturadas Observação Participante	
Descrever o suporte organizacional oferecido legalmente pela Seplag-PE.	Observação Participante Análise Documental	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na seção seguinte, serão apresentados os fatores que podem ser considerados limitantes da pesquisa desenvolvida.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do grande empenho dedicado na elaboração desta dissertação, pautado no respeito às exigências científicas ao longo das etapas de desenvolvimento da pesquisa, é importante reconhecer a existência de limitações de naturezas diversas.

Como se sabe, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o “principal instrumento para coleta e análise de dados” (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 16), o que faz com que os fatos sejam interpretados pela perspectiva de um indivíduo que possui seus vieses e assume a subjetividade inerente a este tipo de pesquisa, sendo este o primeiro aspecto que pode ser evidenciado como limitador do estudo. Buscando mitigar eventuais problemas no processo de coleta de dados, foi realizada a triangulação de técnicas (entrevistas, observação e análise documental).

Outro aspecto a ser evidenciado é que a exploração teórica dos conceitos pesquisados foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, o que limita a generalização dos resultados encontrados diante da diversidade de organizações encontradas no setor público. Embora seja um limitador da pesquisa, o estudo abre possibilidades de novas pesquisas sobre o tema em diferentes realidades.

Por fim, reconhecidas as limitações teóricas e metodológicas, pontuam-se fatores de ordem empírica que podem ser considerados limitantes da pesquisa. O primeiro deles consiste nas mudanças organizacionais ao longo da pesquisa. É natural que toda organização sofra ajustes em sua estrutura e composição ao longo do tempo. No setor público especificamente, tais modificações acontecem com maior intensidade em anos eleitorais, o que ocorreu no ano de 2018 – principal período de realização não só do projeto de dissertação, mas também da coleta de dados da dissertação final. Por esse motivo, optou-se por trabalhar dados gerais (de lotação dos gestores governamentais, por exemplo), com um recorte de setembro de 2018.

Muitas mudanças foram exploradas ao longo das entrevistas e também consideradas na análise dos resultados, independentemente do recorte feito, o que contribuiu para minimizar possíveis perdas do estudo. Embora possam ser citadas como fator limitante da pesquisa, as mudanças conferem também ao estudo a oportunidade de observar aspectos importantes de diferenciação condicionadas a novos desenhos organizacionais.

Outro fator de ordem empírica é que não foi entrevistado nenhum sujeito que pudesse expor a percepção sobre os dois conceitos abordados no estudo como representação institucional da Seplag-PE. A fim de se obter um retrato mais formal do suporte ofertado pela instituição, foram realizadas consultas aos setores administrativo e de recursos humanos do órgão, além de ter sido realizada a análise de documentos da legislação estadual vigente.

Apresentadas as limitações do estudo, conclui-se o capítulo destinado aos procedimentos metodológicos. No capítulo seguinte desta dissertação serão apresentados e analisados os principais resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, preliminarmente, serão descritos alguns aspectos da instituição pesquisada e do *corpus* de sujeitos entrevistados. Posteriormente, serão apresentados os resultados da análise dos dados, seguindo a mesma sequência dos objetivos específicos desta dissertação. O capítulo será dividido nas seguintes seções: (I) Caracterização da organização pesquisada; (II) Caracterização dos sujeitos pesquisados; (III) Percepção de suporte organizacional dos gestores governamentais; (IV) Comprometimento organizacional a partir da percepção dos gestores governamentais; (V) Relações entre o suporte organizacional percebido e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE; (VI) Percepção de suporte organizacional como antecedente do comprometimento; e (VII) Suporte institucional da Seplag-PE.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

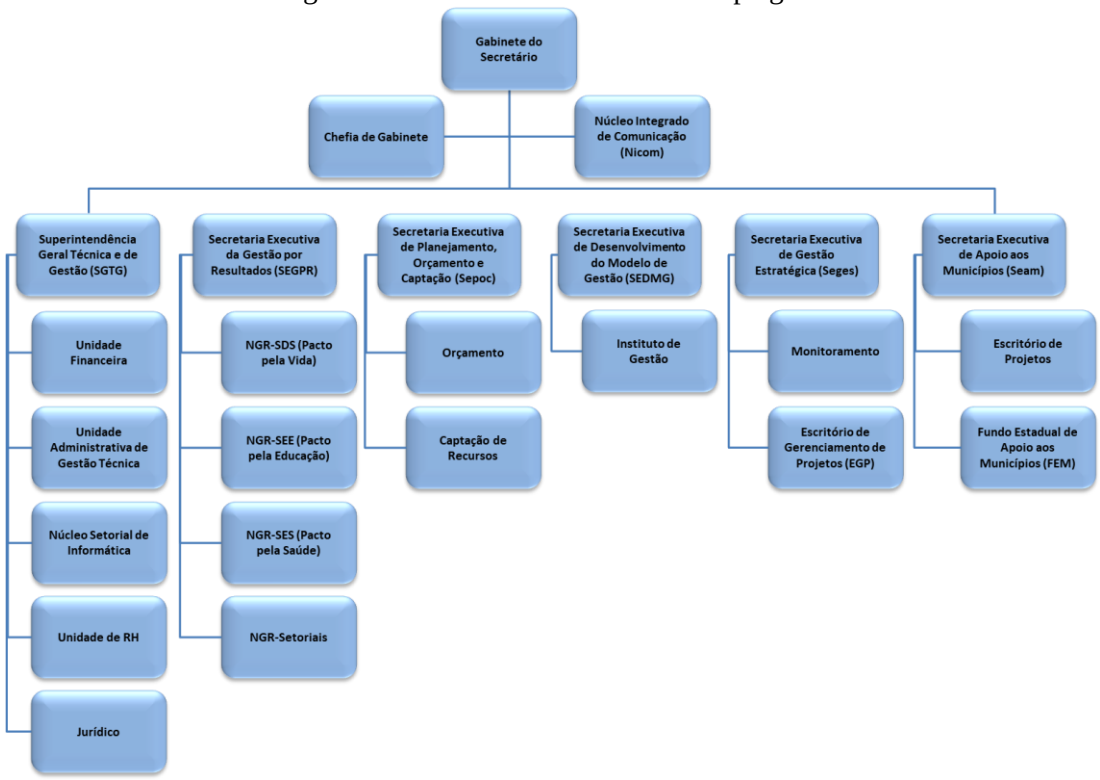
A Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco foi criada em 2007, na gestão do então governador Eduardo Campos, em substituição à Secretaria de Administração e Reforma do Estado. A secretaria, órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual, integra desde então o Núcleo Estratégico da Administração do estado. Na ocasião, a criação da Seplag-PE fez parte de um conjunto de mudanças administrativas realizadas na implantação do modelo de gestão Todos por Pernambuco, sendo ela o órgão responsável por coordená-lo, integrando os três pilares que sustentam sua proposta: planejamento, orçamento e gestão (CRUZ; MARINI; LEMOS; 2014).

A Seplag-PE tem sua estrutura institucional composta por cinco Secretarias Executivas, além da Superintendência e do Núcleo de Comunicação, todos subordinados ao gabinete do secretário da pasta, como pode ser observado na Figura 2. Subordinados à Secretaria Executiva de Gestão por Resultados (SEGPR) estão os Núcleos de Gestão por Resultados (NGR), que coordenam os pactos e programas de resultados na Secretaria de Defesa Social (SDS), Secretaria Estadual de Educação (SEE), Secretaria Estadual de Saúde (SES) e na própria sede da Seplag-PE, onde atua o NGR-Setoriais, que acompanha programas de resultados das secretarias estaduais relacionados ao Pacto pela Vida (PPV). Com exceção do NGR-Setoriais, os demais NGR estão fisicamente instalados nas secretarias das pastas temáticas (educação, saúde e segurança).

Em setembro de 2018, conforme dados do Portal da Transparência de Pernambuco

(2018), um total de 309 pessoas possuía vínculo com a Seplag-PE, entre servidores efetivos e cargos comissionados. Deste total, 193 são gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão. De todos os GGPOG, 58 foram desconsiderados para fins da pesquisa, por estarem em licença de qualquer natureza, em efetivo exercício ou cedidos a outros órgãos.

Figura 2 - Estrutura institucional da Seplag-PE



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Seplag (2018)

Em outubro de 2018 foi criado o Núcleo de Ciência de Dados (NCD), setor ligado diretamente ao gabinete do Secretário de Planejamento e Gestão e responsável, entre outras coisas, por elaborar modelos de compreensão de problemas sociais e de otimização de processos dos Pactos de Resultado e de programas e políticas públicas prioritárias, além de realizar avaliações de impacto, de equidade e de retorno econômico de programas e políticas públicas para subsidiar a tomada de decisão. O NCD é composto por 4 gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão, todos eles integrantes vinculados anteriormente à Secretaria Executiva de Gestão por Resultados.

O Quadro 6 apresenta sinteticamente a distribuição dos 135 GGPOG que poderiam compor o corpus desta pesquisa, além de discriminar o escopo de atuação de cada setor onde há lotação de gestores governamentais.

Quadro 6 – Distribuição de GGPOG por setor da Seplag-PE

Setor	Escopo de Atuação	Quantidade de GGPOG
SGTG	Administração geral e execução orçamentária e financeira da SEPLAG.	2
SEGPR	Monitoramento dos Pactos (Vida, Educação e Saúde) e programas de resultados.	49
SEPOC	Formulação das metas prioritárias e alinhamento orçamentário.	22
SEDMG	Melhoria e inovação contínuas do modelo de gestão e capacitação de pessoal.	16
SEGES	Acompanhamento das metas prioritárias e projetos de grande porte.	32
SEAM	Suporte técnico aos municípios na elaboração de projetos e oportunidades de financiamento.	12
NICOM	Assessoria de imprensa e canais de comunicação com a sociedade.	2

Fonte: Elaborado com base em Seplag (2018)

Feita a caracterização da organização pesquisada, passa-se à caracterização dos sujeitos pesquisados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS

Nesta seção, será feita a caracterização geral dos sujeitos entrevistados. Algumas informações combinadas ou mais específicas que possam comprometer o anonimato dos indivíduos não serão explicitadas, devido ao compromisso prévio assumido de preservar a identidade dos sujeitos desta pesquisa.

Foram entrevistados ao todo 27 gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão (GGPOG). O quantitativo contemplou todos os setores da Seplag-PE onde há efetiva lotação de GGPOG, com exceção da Superintendência Geral Técnica e de Gestão, na qual não houve resposta positiva dos gestores que a integram, quando convidados a participar da pesquisa. É importante reforçar também que, para finalidade da pesquisa, não foram considerados os gestores governamentais que se encontravam em gozo de licença de qualquer natureza, nem aqueles que estavam cedidos ou em efetivo exercício em outros órgãos.

37% do total de participantes estavam vinculados à Secretaria Executiva de Gestão por

Resultados, 22,2% à Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e 18,5% à Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação. Os demais tinham sua lotação distribuída entre a Secretaria Executiva de Apoio aos Municípios, a Secretaria Executiva de Desenvolvimento do Modelo de Gestão e o Núcleo Integrado de Comunicação.

Dos 27 sujeitos entrevistados, quinze são do sexo feminino e doze do sexo masculino. A média de idade entre os participantes foi de 35,8 anos. Treze entrevistados possuem filhos e dezenove possuem estado civil casado ou em união estável.

A principal área de formação superior dos entrevistados é Administração e todos os gestores governamentais entrevistados possuem pós-graduação completa, sendo a maior parte com especialização em gestão pública.

Dez das pessoas entrevistadas possuem função gratificada e metade delas (5) exerce alguma função de chefia. Dezenove dos gestores participantes já tiveram alguma experiência de atuação na iniciativa privada e apenas oito deles exercem alguma atividade formal de estudo ou trabalho além do vínculo estatutário que possuem como servidores da Seplag-PE.

Quanto à experiência no serviço público, nove dos vinte e sete entrevistados têm como única experiência a atuação na Seplag-PE. Os demais já atuaram em outros órgãos do setor público. Todos os participantes possuem pelo menos 4 anos de atuação na gestão pública e no máximo 12 anos.

Quanto ao tempo de atuação na Secretaria de Planejamento e Gestão, os participantes foram divididos em dois grupos: (i) até 6 anos de atuação e (ii) mais de 6 anos de atuação. Dez dos entrevistados fazem parte do primeiro grupo e os demais integram o segundo grupo.

O Quadro 7 a seguir apresenta o perfil geral do *corpus*.

Quadro 7 - Perfil do *corpus* entrevistado

Sujeito	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Possui filhos?	Experiência na Iniciativa Privada?	Atividade extra SEPLAG?	Possui função gratificada?	Possui função de chefia?	Tempo no serviço público (em anos)	Tempo na SEPLAG (em anos)
Ent1	F	31 A 35	Solteiro	não	Sim	não	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent2	M	31 A 35	Solteiro	não	Não	não	sim	sim	De 6 a 10	Mais de 6
Ent3	M	31 A 35	Casado	sim	Não	sim	sim	sim	De 6 a 10	Até 6
Ent4	F	31 A 35	Solteiro	não	Não	não	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent5	F	31 A 35	Casado	sim	Sim	não	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent6	M	31 A 35	Casado	sim	Não	sim	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent7	M	31 A 35	Solteiro	não	Sim	sim	sim	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent8	M	31 A 35	Casado	não	Não	não	sim	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent9	M	36 A 40	Casado	sim	Sim	não	sim	sim	Mais de 10	Até 6
Ent10	F	31 A 35	Solteiro	não	Não	não	não	não	Menos de 6	Até 6
Ent11	M	36 A 40	União Estável	sim	Sim	sim	não	não	De 6 a 10	Até 6
Ent12	F	31 A 35	Casado	sim	Sim	não	não	não	De 6 a 10	Até 6
Ent13	F	31 A 35	Casado	sim	Sim	não	não	não	Mais de 10	Mais de 6
Ent14	M	36 A 40	Solteiro	não	Sim	não	não	não	Menos de 6	Até 6
Ent15	F	31 A 35	Casado	não	Sim	não	sim	não	Menos de 6	Até 6
Ent16	F	Mais de 50	Casado	sim	Sim	não	não	não	Menos de 6	Até 6
Ent17	F	31 A 35	Casado	sim	Não	não	não	não	Mais de 10	Mais de 6
Ent18	M	31 A 35	Casado	sim	Sim	não	não	não	Mais de 10	Mais de 6
Ent19	F	41 A 50	Solteiro	não	Sim	não	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent20	F	36 A 40	Solteiro	não	Sim	sim	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent21	M	36 A 40	Casado	não	Sim	sim	não	não	Mais de 10	Até 6
Ent22	M	41 A 50	Casado	sim	Sim	sim	não	não	Mais de 10	Mais de 6
Ent23	F	31 A 35	Casado	sim	Não	não	sim	sim	Mais de 10	Mais de 6
Ent24	M	36 A 40	União Estável	não	Sim	não	não	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent25	F	31 A 35	Casado	sim	Sim	não	sim	não	De 6 a 10	Mais de 6
Ent26	F	31 A 35	Casado	não	Sim	não	sim	sim	De 6 a 10	Mais de 6
Ent27	F	31 A 35	Casado	não	Sim	sim	sim	não	De 6 a 10	Até 6

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na seção a seguir serão analisados os dados coletados, começando pelo primeiro objetivo específico.

4.3 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS

Para responder ao objetivo específico desta seção (avaliar a percepção dos servidores da Seplag-PE quanto ao suporte organizacional), foram analisadas as entrevistas e as observações realizadas pela pesquisadora.

Como destacam Eisenberger *et al.* (1986, p. 501), a PSO pode ser definida como o conjunto de "crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar". De maneira geral, observa-se uma percepção negativa quanto ao suporte organizacional oferecido pela Seplag-PE aos gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão, o que se justifica pela ausência ou desconhecimento de práticas institucionais voltadas à valorização e ao cuidado com o bem-estar dos servidores (depoimentos exemplificadores no Quadro 8). Tais práticas foram diretamente relacionadas ao papel do setor de Recursos Humanos (RH) e sua atuação junto aos servidores.

O Quadro 8 apresenta um recorte de segmentos que sugerem a estreita relação da preocupação com o bem-estar do servidor com o departamento de RH e as ações de gestão de pessoas.

Quadro 8 - Relação entre a PSO e as práticas de RH (continua)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent4	Suporte Organizacional Percebido	**Eu acho que a SEPLAG ela não tem uma política voltada pra isso.** O setor de RH aqui é o velho setor de RH de antigamente mesmo, cuida da papelada, da burocracia, pagar folha de funcionários, fazer o controle. **Mas essa parte de bem-estar, a qualidade de vida, eu acho que isso realmente não ocupa o pensamento… eu digo da SEPLAG, mas focando no trabalho que o setor de RH faz. (...) Eu acho que, em primeiro lugar, ela teria que, de um lado, ampliar o escopo de trabalho do RH, que ele tem hoje, pra ele ter um papel onde ele tá mais atento ao bem-estar dos funcionários.**
Ent9	Suporte Organizacional Percebido	Eu acho que a gente deveria ter um RH mais proativo, **um RH que fosse mais voltado pro servidor. E quando eu digo "voltado" mesmo é identificar os problemas dos servidores e de fato tentar ajuda a solucionar ou adequar o servidor da melhor forma possível. A gente precisa avançar muito em nosso RH ainda.** Aí eu falo de verdade isso, porque existem muitas situações pontuais que às vezes a gente poderia ter resolvido bem de forma fácil e a gente… É uma burocracia, é uma dificuldade. Enfim, acho que, de forma bem geral e macro, a gente poderia avançar no RH da SEPLAG, ser de fato um RH.

Quadro 8 - Relação entre a PSO e as práticas de RH (continuação)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent11	Suporte Organizacional Percebido	**Com relação a pessoas, ou RH, tem que ter uma melhoria, tanto de formação quanto de cuidado.** Tem muita coisa que é deixado passar, poderia ser melhorado.
Ent26	Suporte Organizacional Percebido	**De gestão de recursos humanos, eu acho muito, mas muito falho.** A gente precisa evoluir bastante e é uma das minhas queixas. Como gerente, a gente acaba ficando muito órfão de ter um órgão de suporte (...)
Ent27	Suporte Organizacional Percebido	**Caramba, com o bem-estar? Eu, pra mim, eu acredito que a SEPLAG não tem um RH. Pra mim, aqui é um departamento de pessoal, eles pagam folha e organizam férias, ponto… Eu não consigo ver o RH daqui trabalhando com gestão de pessoas, mesmo, comportamental, melhorando a motivação das pessoas, integração…** Eu tenho achado que tem melhorado isso daí, é importante até frisar. Porque no passado era realmente departamento pessoal. (...) Mas ainda assim eu não acho que chega a ser uma preocupação comportamental, de entender cada indivíduo, de ter um espaço pras pessoas colocarem o que estão sentindo, de ter uma… Entende?

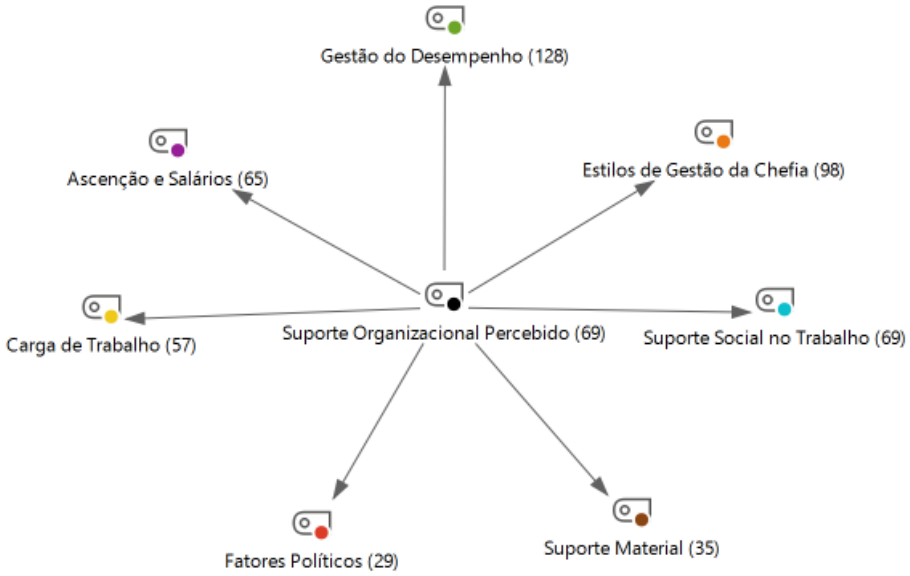
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Amaral (2006) aponta o papel estratégico que a área de recursos humanos deveria ocupar nas organizações públicas, mediante reestruturação baseada nos avanços gerenciais da Administração Pública. Verifica-se que não só o setor de RH quanto suas práticas possuem um papel simbólico e prático importante na percepção do suporte organizacional de modo geral. Os depoimentos apontam ainda convergência com os achados de Moura e Souza (2016) e Carmo *et al.* (2018) que, observando autarquias federais, perceberam a prevalência de um setor de RH meramente operacional.

Há na organização estudada uma ausência de estratégia direcionada ao bem-estar do servidor e de sua valorização, o que foi bastante relacionado à falta de iniciativas do setor de Recursos Humanos que ultrapassem os procedimentos administrativos padrão, como controle de ponto, licenças, férias e recadastramento do servidor. Essa constatação ampara a percepção negativa dos entrevistados quanto ao conceito geral de suporte organizacional.

Embora a relação entre as ações de RH e o conceito central de suporte organizacional esteja posta, faz-se necessário explorar a análise de todas as categorias escolhidas a priori e verificar a existência de novas categorias. Como pode ser visto na Figura 3, houve a sugestão de modificação de uma das categorias (sobrecarga de trabalho) utilizadas, conforme Tamayo e Tróccoli (2000), e a sugestão de inclusão de outra categoria com base na análise dos resultados, qual seja: fatores políticos.

Figura 3 - Categorias do suporte organizacional percebido



Fonte: Elaborada pela autora, com o software Maxqda (2019)

Cada categoria será analisada separadamente a seguir:

a) Gestão do desempenho

A categoria Gestão do Desempenho diz respeito à percepção construída pelos indivíduos acerca das políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002). Por este motivo, é a categoria que abarca a maior quantidade de elementos, tais como o reconhecimento dos indivíduos e a valorização de novas ideias, o conhecimento sobre as metas de desempenho esperadas, o desenvolvimento de capacidades do servidor, o esforço de atualizar os indivíduos quanto ao uso de novas tecnologias e a coerência das ações e diretrizes organizacionais (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES ANDRADE, 1999).

De modo geral, os itens que integram a análise da categoria contribuem negativamente para a percepção de suporte organizacional dos gestores governamentais da Seplag-PE, sobretudo quando são consideradas as subcategorias apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Subcategorias da gestão do desempenho

Subcategorias da Gestão do Desempenho	Depoimentos	
Reconhecimento dos indivíduos e valorização de novas ideias	Eu já estou na SEPLAG há quase 8 anos. Então, o que acontece? Eu ainda permaneço falando e dizendo coisas que eu acho que sejam interessantes de acontecer e tal. **Muitas vezes, na maioria das vezes essas coisas não são implementadas. Então, o que acontece? As pessoas também acabam se frustrando e não falando mais.** [Entrevista 1]	Pelo que eu escuto as pessoas falarem, a maioria das pessoas não se sentem reconhecidas. **Acham que são tolhidas (...) sugerem várias coisas, coisas novas, e tentam fazer algo bom, algo melhor, com todo seu potencial, e essas pessoas são tolhidas** pela chefia, pela secretaria executiva… Ou por não ter oportunidades aqui, sabe, opções de novos cargos… [Entrevista 27]
Conhecimento sobre as metas de desempenho esperadas	Acho que o principal pra você mensurar isso é o resultado, o que é que ele tá entregando com relação ao que foi esperado dele. **Então cabe também à gestão comunicar aquilo que tá sendo esperado, então se você não tem isso já cria um ponto muito subjetivo, "eu estou sendo cobrado pelo que, na verdade? Eu tô fazendo, o que eu fizer é lucro. Ninguém chega pra explicar direito o que é pra fazer".** [Entrevista 6]	É um sentimento tão diferente das outras instituições que eu trabalhei, que a gente tinha meta, que **a gente tinha número, que a gente tinha que bater, que tinha que ter aquilo ali, todo mês era avaliado o que a gente fez, e era bem rígido… Aqui é muito vago, é muito solto,** a gente depende muito do governador ver o nosso trabalho… [Entrevista 15]
Coerência das ações e diretrizes organizacionais	**Há um conhecimento por alto, mas pra saber onde você se situa e como você pode colaborar pra aquela diretriz, não há uma ideia clara.** Fica meio perdido. Então, muitas vezes acaba muita gente batendo cabeça porque a informação fica presa em algum lugar. (...) Aí é a pergunta que a gente não sabe direito. **Acho que todo mundo acha que tá seguindo os valores da SEPLAG, mas no fim das contas esses valores não são bem claros.** [Entrevista 11]	**É porque as diretrizes, eu desconheço quais são as diretrizes, hoje, da SEPLAG.** Mas, atualmente, eu vou falar do grupo atual, eu acho que é um grupo bem coeso, tá bem alinhado com o que eu acho. **Tá entendendo? Não com as diretrizes da SEPLAG, eu acho que tá bem coeso com o que eu acho, com o que eu acredito,** que é algo que realmente vá ser importante pra gente entregar.[Entrevista 27]

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Observa-se que não há uma clareza quanto ao desempenho esperado do servidor e quanto às diretrizes que norteiam a instituição, além de pouco espaço para a valorização de novas ideias. O sentimento de frustração relatado pelos entrevistados em parte pode ser relacionado às expectativas que foram criadas quanto à Secretaria de Planejamento e Gestão e à própria carreira desenvolvida especificamente para revestir de maior robustez o Modelo de

Gestão de Pernambuco. Por ser este pautado e amplamente divulgado como uma proposta de modernização da gestão pública – não só no que diz respeito às ferramentas de gestão, mas também às práticas gerenciais de processos, pessoas, resultados e impacto – há, na prática, uma quebra de expectativas ao se perceber aspectos fortemente vinculados a uma imagem engessada das organizações públicas.

Fica claro também (entrevistas 11 e 27) que cada servidor acaba por estabelecer de modo individual quais são as diretrizes organizacionais a seguir, mostrando que é necessário avançar na construção de uma perspectiva comum de atuação do órgão. O entrevistado 6 alerta sobre a integração e unidade que deve ser buscada ao relatar: "você pode ser excelente, mas ali ficar meio que isolado. Tá faltando essa excelência conjunta, de trabalhar junto, de ter um fluxo comum, de ter uma cadeia de valor comum."

Em relação ao desenvolvimento profissional dos servidores, todos os entrevistados citaram o Programa de Formação Continuada (PFC) como iniciativa.

> **Em relação a isso, eu acho que até eles investem... Eu vejo mais em relação aos treinamentos. A gente tem o PFC**, que faz parte da nossa carga horária, que a gente tem que ter a carga horária mínima. **Vejo isso como algo positivo, porque de certa forma estimula cada servidor a sempre estar se atualizando**, fazendo cursos que sejam da sua área, e melhore seu crescimento profissional. Em relação a isso eu vejo realmente eles tentam investir [Entrevista 7] .

> **Bem, a preocupação com o desenvolvimento profissional, institucionalmente, ela existe. A gente tem um PFC pra isso.** Eu acho que agora a gente deveria pular já pro desenvolvimento do conhecimento. A gente deveria já ter uma preocupação com categorizar e produzir conhecimento pra ser replicado institucionalmente, academicamente e pra outras esferas do governo. Acho que isso ainda carece [Entrevista 12].

Embora haja a identificação de pontos de melhoria no PFC (como exemplificado no depoimento acima do entrevistado 12), existe o reconhecimento da prática como elemento positivo na percepção dos GGPOG quanto ao suporte oferecido pela Seplag-PE. Há clara relação do programa com a possibilidade de atualização e desenvolvimento constante dos servidores.

As críticas feitas ao PFC estão em grande parte vinculadas às temáticas de cursos oferecidas – muitas vezes sem possibilidade de aplicação prática – e ao caráter generalista dos conteúdos, o que pode ser exemplificado pelo relato abaixo:

> Veja, o que eu tô lhe dizendo é como se fosse um PFC customizado, é um PFC in company. Enfim, aquele que fosse sobre medida para aqueles servidores que estão trabalhando em determinadas áreas. Aqueles cursos, de forma geral, aqueles conteúdos, de forma geral, me parece que eles já foram esgotados ao longo do tempo. E o segundo passo no PFC, eu acredito que deveria ser a gente migrar pra customização [Entrevista 9].

Percebe-se a necessidade de desenvolver conteúdos customizados para as diferentes áreas de atuação da Seplag-PE, sobretudo relativos ao conhecimento de outras áreas e órgãos do estado, de modo que o conhecimento das ferramentas gerenciais acumulado pelos gestores possa se conectar com outros tipos de temas, permitindo propostas de intervenção mais embasadas.

b) Estilos de gestão da chefia

Como visto na Figura 2, o item Estilos de Gestão da Chefia apresenta a segunda maior frequência de códigos, identificando a importância da categoria no processo de construção da percepção dos indivíduos acerca do suporte organizacional. Como apontam Tamayo e Trócolli (2002), a organização atua também por meio do comportamento individual de membros-chave, normalmente aqueles que ocupam cargos de gerência ou funções de liderança. É o que também deixa claro o depoimento do entrevistado 3, ao comentar sobre a preocupação da Seplag com o bem-estar dos GGPOG:

> Acho que depende muito do gestor, é algo que depende muito dele, da forma como ele lida, eu acho. Eu percebo muito isso. **Não é algo da SEPLAG, é mais de quem tá à frente dela.** Eu acho [Entrevista 3].

Observou-se também que não existe direcionamento institucional por parte da Seplag-PE quanto à atuação das chefias no sentido de traduzir políticas e práticas organizacionais. Há uma atuação individualizada por parte de cada membro que ocupa um cargo de chefia, o que pode ser identificado nos relatos abaixo:

> E aí, eu realmente acho que ele, hoje, é um peixe fora d'água. Talvez, nos últimos meses, com a mudança de uma outra executiva, ele tenha ficado menos fora d'água, **mas eu acho que ele é um peixe fora d'água dentro da SEPLAG como um todo**[Entrevista 2].

> Não, eu acho que é… **Cada um tem as suas características. Eu acho. Na minha percepção. Que não é uma coisa que vem do estilo SEPLAG.** Acho que cada um tem a sua característica [Entrevista 10].

Os relatos apresentados acima, quando combinados com os depoimentos categorizados quanto à coerência de ações e diretrizes organizacionais, também sugerem que a falta de um alinhamento das formas utilizadas pelas chefias para traduzir as políticas e práticas da organização está estreitamente ligada à falta de identificação de diretrizes da Seplag-PE como um todo, percebida pelos gestores governamentais.

Um aspecto interessante observado na análise de conteúdo das entrevistas é que a percepção de suporte quanto à categoria de estilos de gestão de chefia abarca diferentes

níveis. De maneira geral, ficaram evidenciados quatro níveis de chefia percebidos pelos gestores organizacionais: o primeiro deles corresponde àquele ocupado pelos cargos de gerências (seja gerência ou gerência geral); o segundo é representado pelos indivíduos que ocupam cargo de secretários executivos; o terceiro nível é atribuído ao secretário da pasta (planejamento e gestão); e o último nível possui como referência à figura do governador de Pernambuco. Nota-se que há uma predominância em atribuir às chefias dos dois primeiros níveis os aspectos relacionados à comunicação e gestão de pessoas, enquanto que aos dois níveis seguintes são atribuídos os aspectos sobre processos de trabalho. Observa-se também que quanto maior o nível de chefia, mais difícil o acesso e mais estreito é o canal de comunicação. O Quadro 10 busca ilustrar, a partir dos depoimentos dos entrevistados, as considerações feitas:

Quadro 10 - Níveis de Chefia como referência na Seplag-PE (continua)

Nível de Chefia	Segmentos
4 - Governador	Veja, a nossa secretaria tem um viés político grande. Infelizmente, a gente depende, digamos, da mão do governador puxando algumas coisas pra acontecer (...)[Entrevista 1] E também não tem a valorização do governador [Entrevista 10] E é um problema desse novo modelo, da forma como tá… não do novo modelo, na verdade, do antigo que tá defasado… é essa questão da gente não ter o respaldo da liderança máxima. A gente chegava nas secretarias, dizer "vai ter reunião com governador", e a gente conseguia informação, a gente conseguia marcar reunião, a gente conseguia… [Entrevista 26].
3 - Secretário da Pasta	Mas em relação à liderança maior da Seplag, o alto escalão, eu percebo que deixa um pouco a desejar, porque muitas vezes não tem muito esse perfil de negociar ou de conversar com o resto dos gestores da equipe. Eu percebo mais um caráter impositivo, como eu disse, dele... "e realmente é isso e aceitem"... e eu acho que isso interfere muito na satisfação de muita gente que trabalha aqui [Entrevista 7]. O secretário de pasta, sinceramente, nunca vi nem comi, eu só ouço falar. Não tenho… sabe. Se passar por mim talvez eu saiba só quem é, mas eu não consigo enxergar. Que eu também não sei se é uma questão de… por ser só uma gestora [Entrevista 18].

Quadro 10 - Níveis de Chefia como referência na Seplag-PE (continuação)

Nível de Chefia	Segmentos
2 - Secretários Executivos	Havia um problema inicial quando eu cheguei... com relação a gestão anterior, que ocupava mais o cargo lá de cima, secretaria executiva... de comunicação, de falta de alinhamento, ficava muito por ali [Entrevista 6]. Mas se for o gerente geral também vou ter suporte, vou ter tudo. Já de 'Sec Executivo B', eu não tenho suporte nenhum. Eu não acho que seja próximo da equipe, nã**o** [Entrevista 7]. A gente tem pouco contato, o secretário executivo, mas ao mesmo tempo, se você precisar de alguma coisa, também tá aberto pra receber. Não é nem uma questão de não falar. Tá aberto a receber, realmente, mas não tem tanto contato [Entrevista 20].
1 - Gerências	Eu acho só que os gerentes, como um todo, precisam ficar atentos a isso. Você fica lá, percebo que não existe esse olhar. Por exemplo, o gerente não chega junto, de você escutar, de você ver "como é que você tá", "e aí, como é que tá, tá de forma equilibrada?". (...) É uma coisa muito, às vezes, meio máquina, de, tipo… Um pouco da perspectiva. Tudo bem, a gente tem que entregar as coisas com qualidade, mas é um pouco da perspectiva de falta de humanização [Entrevista 5]. Eu acho que em alguns pontos ela oferece o suporte, até em relação a chefia imediata, no sentido de tentar resolver os problemas que porventura apareçam, tanto os problemas de você não conseguir executar uma tarefa determinada, eu percebo que eles, pelo menos onde eu trabalho, procuram dar um suporte pra tentar resolver essa questão, esse problema que você esteja passando [Entrevista 7]. O meu gerente é super… bom ((riso)). Se precisar de qualquer coisa, pode contar com ele, ele vai ajudar você, ele vai… Da gerente geral, se precisa, também. Mas aí eu geralmente eu procuro mais o gerente. O gerente, não o gerente geral [Entrevista 10].

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A figura do governador como referência na avaliação de suporte organizacional da Seplag-PE pode ser atribuída não apenas ao vínculo formal dos gestores como servidores de Pernambuco, mas sobretudo à proposta do modelo Todos por Pernambuco, que preceitua, dentre outras características, a forte participação da liderança máxima do estado como fator de sucesso, sendo sua participação fundamental no desenvolvimento das atividades coordenadas pela secretaria de planejamento.

Embora muitas vezes tenham sido feitas referências negativas sobre percepção de suporte por parte da categoria Estilos de Gestão de Chefia – muitas vezes ocasionada por falta de alinhamento de diretrizes da própria Seplag-PE –, existe o reconhecimento da dificuldade em realizar esse papel:

> Eu só acho que a gente às vezes tem que… O gerente tem que ser um para-choque, e isso é difícil. **Um para-choque entre a demanda do executivo e a demanda da equipe** [Entrevista 12].

Percebe-se que o enfrentamento a essas dificuldades é feito de modo bastante personalista, por iniciativa de cada indivíduo que atua em cargos de chefia e que a Seplag-PE necessita desenvolver ações que mitiguem problemas relacionados a esta categoria, uma vez que a organização é corresponsável – formal e moralmente – pelas ações de seus membros (SHOSS *et al.*, 2013).

c) Suporte social no trabalho

A categoria de Suporte Social no Trabalho diz respeito à percepção dos indivíduos sobre as relações interpessoais e ao apoio recebido dos pares e chefes. Esta é a categoria que reúne mais elementos de avaliação positiva quanto à percepção de suporte organizacional, o que pode ser sintetizado pelos depoimentos a seguir:

> Eu vejo que os colegas são receptivos, também nunca tive grandes dificuldades de relacionamento, grandes fronteiras. **Vejo que há uma cultura colaborativa. Em todos os locais que eu passei, realmente**... [Entrevista 6].

> **Eu acho que a gente sempre recebe um suporte, de qualquer forma, seja técnico, emocional, seja o que for.** Sempre tem alguém lhe ajudando. Podia ser melhor ou pior? Sim, com certeza. Mas sempre existe alguém ajudando [Entrevista 11].

> **Acho que o melhor da SEPLAG são as relações interpessoais.** As pessoas são bem legais… Inclusive, quando a gente entrou aqui que era muito difícil, acho que o grande suporte eram os colegas. Porque como a gerência não era de analistas concursados, era mais difícil ainda. **Então a convivência é que sustentava a gestão, era muito complicado. Mas acho que a gente faz amigos pra aqui e pra fora da SEPLAG também** [Entrevista 20].

É importante registrar que não foi feita referência a nenhuma prática institucional voltada para estímulo ao fortalecimento dessas relações, o que reforça a ideia de informalidade na construção do sentimento de pertencimento do indivíduo ao seu meio social, por meio de experiências pessoais (SIQUEIRA, 2008).

Observa-se ainda que a PSO quanto à categoria em análise se divide em dois tipos principais: a) Suporte Social Informacional – relacionado mais ao suporte técnico oferecido para que os sujeitos possam realizar suas atividades (SIQUEIRA, 2008); b) Suporte Social Emocional – relacionado à demonstração de cuidado e sentimentos com o outro (COHEN, 2004). Os depoimentos dos entrevistados 8 e 19; e 15 exemplificam, respectivamente, os tipos de suporte social identificados:

> **Teve muito suporte técnico, em termos de ferramentas que eu não conhecia**… Quando eu cheguei aqui, por exemplo, conhecia, desenvolvia

> muito pouco o Excel, por exemplo, e hoje eu já manjo bem melhor do que quando eu cheguei. Suporte de QlikView, suporte de ideias, você fazer novos processos, atividades… [Entrevista 8].
>
> Agora que eu mudei de setor e **tive que aprender tudo, foi um suporte muito bom, que eu recebi.** Tive que aprender e **todo mundo que eu tive que perguntar,** tive que entender alguma coisa, **todo mundo teve uma disponibilidade muito boa de me ensinar** [Entrevista 19].
>
> **Principalmente suporte emocional.** Às vezes eu passei por muitos problemas e, pra mim, vir pro trabalho era uma coisa boa, encontrar o povo, sabe… **E até técnico também, porque eu sei que no dia que precisar do pessoal, eu sei que posso contar.** Não tenho a menor dúvida [Entrevista 15].

De modo geral, há uma recorrência maior no conteúdo das entrevistas ao suporte técnico em detrimento do suporte emocional, o que demonstra um entendimento convergente com os achados de Andrade, Estivalete e Gomes (2013), que apontam, em estudo no setor bancário, existir nas organizações públicas maior incidência do suporte social informacional.

A avaliação positiva do suporte percebido na Seplag-PE quanto à categoria Suporte Social pode ser atribuída a uma nova imagem do servidor público que afasta a concepção do servidor descomprometido com os processos da administração pública, imagem esta também exaltada no modelo de gestão Todos por Pernambuco. Tal concepção contribui para o sentimento de solidariedade entre os colegas de trabalho e a consolidação da imagem do serviço público como um produto mais amplo que ultrapassa o foco de desempenho meramente individual.

d) Ascensão e salários

Há uma percepção positiva dos gestores governamentais quanto ao salário recebido, mesmo existindo preocupação quanto ao tempo sem reajuste salarial e a possível defasagem ao longo do tempo, caso não sejam efetivadas ações nesse sentido. Embora os reajustes salariais sejam definidos por meio de negociações entre o sindicato, setores específicos da Secretaria de Administração e representantes do gabinete do governador, nota-se que há uma transferência de responsabilidade para a Seplag-PE, o que pode ser evidenciado no depoimento dos entrevistados 1 e 26 do Quadro 11. De modo geral, os entrevistados gostam do salário que recebem e afirmam que é um salário valorizado quando comparado ao de outros profissionais (segmentos de fala dos entrevistados 11, 13, 16, 19 e 27 do Quadro 11).

Quadro 11 - Segmentos de fala sobre salário

Entrevistado	Código	Segmento
Ent1	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	Acho que **isso também faz com que talvez algumas pessoas queiram sair da Seplag**. Eu mesma já me questionei muitas vezes se eu deveria permanecer ou se eu deveria continuar estudando pra ir pra outro local, **porque infelizmente a gente já teve perdas salariais que acumulam, sei lá, 23%…** E se isso continuar acontecendo, quando a gente estiver perto de se aposentar, nosso salário vai valer quanto? O que é que a gente vai conseguir comprar com nosso salário? Essa uma questão bastante relevante, e infelizmente é uma questão que a gente não tem resposta hoje em dia.
Ent11	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	Eu acho que hoje, dentro da Seplag, nós temos uma coisa bastante boa, muito boa, que é em relação a salário, antes de qualquer coisa, e isso é bom, independente de estar defasado ou não. **No mercado não tá tão simples ter esse nosso salário**.
Ent13	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	Na Seplag. Então, a questão salarial, claro, que isso conta muito. Porque a gente teve, quer queira, quer não, a reestruturação da carreira e **poucas carreiras aqui no estado, hoje, pagariam o salário que a gente recebe. Isso aí a gente não pode reclamar.**
Ent16	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	Vamos dizer, **a gente tem um salário que proporciona um certo nível de qualidade de vida**.
Ent19	Suporte Organizacional Percebido\Ascensão e Salários	Quanto ao salário, tá defasado. A gente teve um momento bom, quando teve a nova tabela, e agora isso já tá se desfazendo. **A gente ainda tem um salário muito bom em relação ao próprio serviço público.**
Ent26	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	**Não ter aumento, e a gente ter uma defasagem**, vai ficando defasado, defasado no salário, defasado na tecnologia, defasado no trabalho, defasado na… **Isso me preocupa**.
Ent27	Suporte Organizacional Percebido/Ascensão e Salários	Olha, o salário, em primeiro lugar. **Eu não tenho do que reclamar do salário.** Claro que todo mundo tá sempre querendo mais, querendo mais… Quando você se compara com outras organizações, você fica querendo mais, outras carreiras. Mas o salário é algo que me prende muito, aqui.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quanto às possibilidades de promoção e ascensão funcionais, não há a mesma percepção positiva existente quando se fala sobre salários. Observa-se, no conteúdo das entrevistas, uma recorrência quanto à dificuldade de alcançar cargos superiores em razão da pouca oferta de cargos desta natureza e da baixa rotatividade de pessoas que assumem esses cargos, o que pode ser evidenciado pelos depoimentos abaixo:

> **Mas não vejo que a Seplag tem uma política de cargos gerenciais**. Então a gente… Por exemplo, tem pessoas que hoje estão há 8 anos com uma função, já mudaram de um núcleo pra outro, **mas por que não dá oportunidade de outras pessoas também desenvolverem essa**

> **capacidade?** [Entrevista 1].
>
> Horrível. Quase nula. Quase nula. **Os cargos são loteados, quem é gerente é gerente ad eternum, garantido.** Pessoas que fazem… Viajam, deixam de ser gerentes, voltam para o cargo de gerente. Então a equipe que tá lá não serviu nenhum pra ser gerente, pra ser de cargo, pra ser qualquer coisa? **Porque cria raízes, quando a pessoa chega no cargo** [Entrevista 11].
>
> **Possibilidade de ascensão. Olhe, eu acho que é muito político.** Muito político, na minha visão. Por exemplo, eu nunca me vejo chegando a um cargo de chefia, por exemplo, porque eu acho que o perfil… não são todos… mas na sua grande maioria tem que ser pessoas que fazem muito a social, que sabem lidar nesse meio… [Entrevista 13].

Schikmann (2010) destaca que a proteção, ou privilégio de cargos e funções são elementos que funcionam como inibidores de comportamentos que busquem resultados organizacionais. Nesse contexto, foi destacada a necessidade de se ter critérios mais objetivos para que as pessoas possam se preparar melhor ou entender quais habilidades e características requisitadas para assumirem os cargos. Nesse sentido, foram elogiadas iniciativas de seleções internas realizadas em 2018:

> Mas **ultimamente tem tido seleções internas de uma forma mais, digamos assim, com critérios objetivos.** Até um estímulo para quem não tem o perfil, quem ainda não conseguiu, se capacitar, levar mais a sério o próprio PFC, que foi até critério no núcleo de ciências de dados. A pertinência, **a trilha de formação escolhida foi levada em consideração pra ocupar essas funções. Então isso também foi um ganho** [Entrevista 6].

É importante destacar que – no que diz respeito a ações relacionadas ao crescimento profissional, salários e promoções –, as organizações privadas lidam com maior variedade de condições e oportunidades que as organizações públicas (BERGUE, 2014). Há, de modo geral, na iniciativa privada políticas mais claras de ascensão e cargos gerenciais, o que não é percebido pelos gestores públicos. Essa limitação também foi observada neste estudo de caso, sobretudo quanto à ascensão funcional como forma de reconhecimento dos gestores governamentais. É o que demonstra o relato a seguir:

> E aí também **tem um limite do serviço público pra fazer isso**. Eu me pego muito pensando nisso, sabe, sobre como o serviço público pode motivar os servidores e reconhecer dentro dessas limitações. Não é todo mundo que pode ter cargo, função. Não existe uma prática, não conheço e nem acho que isso pudesse necessariamente fazer efeito. Se não pode rodiziar funções, rodiziar cargos… **Então como é que você reconhece de outras formas? Eu acho isso é um desafio do serviço público** [Entrevista 17].

Embora haja o reconhecimento de questões próprias do setor público como limitadoras de uma melhor gestão de promoções e salários, a ascensão foi observada neste estudo de caso como um elemento influenciador da percepção negativa dos gestores governamentais quanto

ao suporte organizacional.

e) Carga de trabalho

A categoria evidenciada por Tamayo e Tróccoli (2002) foi denominada “sobrecarga de trabalho”, sendo relacionada às demandas excessivas colocadas para os empregados. Observou-se nesta pesquisa, entretanto, a necessidade de renomear a categoria para “carga de trabalho” – nome já sugerido por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), uma vez que se constatou ser a carga de trabalho um elemento contributivo para a percepção de suporte organizacional, seja ela excessiva ou não.

O excesso de demandas ou a falta delas afeta a percepção de suporte, uma vez que parece haver o sentimento, no primeiro caso, de falta de preocupação com o bem-estar dos servidores (segmentos de fala dos entrevistados 20 e 22 no quadro 12) e, no segundo caso, a sensação de subaproveitamento e desvalorização da capacidade de trabalho dos indivíduos (segmentos de fala dos entrevistados 10, 18, 20 e 22 no Quadro 12).

Quadro 12 - Segmentos de fala sobre carga de trabalho (continua)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent10	Suporte Organizacional Percebido/Carga de Trabalho	**Eu acho que eu fico um tempão ociosa.** Entendeu? Eu tenho as reuniões, eu atualizo as coisas, mas depois eu fico bem ociosa. Poderia aproveitar melhor o meu tempo.
Ent18	Suporte Organizacional Percebido/Carga de Trabalho	Tipo, de trabalho mesmo é muito diferente. Muito diferente. **Você se sente até, às vezes, subutilizado, sabe, eu me sinto muito assim, por ter feito tanta coisa já e não conseguir fazer aqui. Você não vê as coisas acontecendo.**
Ent20	Suporte Organizacional Percebido/Carga de Trabalho	**A carga de trabalho, veja, eu acho muito tranquilo, quanto a trabalho, e inclusive é desestimulante às vezes.** Porque, como também são… recaindo novamente nisso… muito presos àquilo que o secretário quer, e o secretário executivo, acham que é certo e concordem, se você executa um novo trabalho, dá muitas sugestões, muito ignorado, isso. (...) **Como eu falei, o perfil do gestor, que era o governador, é diferente. Então a carga de trabalho era outra.** Como Eduardo queria essas reuniões realmente semanais, a gente trabalhava muito, inclusive a gente conseguiu, depois de muito tempo… e aí vou falar da falha de gestão de pessoas, por exemplo… **tinha gente aqui que trabalhava e saía 2h da manhã. E o que é que fazia com esse horário? Tu tinha folga no outro dia? Não tinha. Esse banco de horas que a gente, hoje, faz, a gente tem um banco de horas lá, foi porque a gente implicou e disse que não ia mais ficar, porque a gente ficava trabalhando até 2h da manhã. Não tinha hora extra, não tinha folga, não tinha banco de horas, não tinha nada.** Depois de muito, muito trabalho, a gente conseguiu que quando a gente ultrapassasse do horário de trabalho, a gente ficaria com essa soma de horas extras pra compensar depois quando fosse necessário. Ou fosse preciso ou a gente quisesse.

Quadro 12 - Segmentos de fala sobre carga de trabalho (continuação)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent22	Suporte Organizacional Percebido/Carga de Trabalho	**Muito diferente. Muito diferente do que era no começo. Quando eu falo, do começo da carreira ainda, em 2011.** Nós chegamos a ter semana de trabalho de 52 horas. De reunião. Fora de preparo pra reunião… 52 horas de ata de reunião. Era um trabalho bastante puxado, as pessoas reclamavam, obviamente, pela questão das horas… (...) **Agora eu acho que tá bem mais tranquilo, as pessoas estão com muito tempo disponível para pouco trabalho.** E eu coloco o seguinte, não é que haja pouco trabalho. Quando eu falo pouco trabalho, **significa que nós não estamos, na minha leitura, sendo puxados pra o trabalho.** Até por uma questão de orçamento, de restrições econômicas, restrições orçamentárias… Então eu acredito que nós estamos funcionando não a pleno vapor, vamos dizer assim, **a gente tá funcionando ainda com muita possibilidade de avançar no trabalho, avançar em termos de quantidade de trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Todos os entrevistados, quando solicitados que comentassem sobre a carga de trabalho atual na Seplag-PE, qualificaram o item em características que podem ser sintetizadas com pelo menos uma dessas três classificações: sazonalidade, má distribuição e capacidade ociosa, o que mostra a necessidade de melhor distribuir não só as demandas de trabalho, mas também de redimensionar as equipes das secretarias executivas.

f) Suporte material

O suporte material oferecido pela Seplag-PE pode ser dividido para melhor compreensão em quatro subcategorias, quais sejam: i) instalações físicas, ii) máquinas e equipamentos, iii) tecnologia e softwares e iv) recursos financeiros.

No geral, existe uma percepção positiva quanto ao suporte material oferecido pela instituição, sobretudo quando há comparação das duas primeiras subcategorias (instalações físicas e máquinas e equipamentos) com outros órgãos de Pernambuco, o que pode ser evidenciado nos seguintes depoimentos:

> Satisfatório. Satisfatório, também **sempre comparando com a realidade de outros órgãos do próprio estado**, parece eu **a gente tem até realidades diferentes, tá em outro órgão. Mas eu vejo... até a estrutura da Seplag você vê que é diferenciada** [Entrevista 6].
>
> Eu avalio como bom. É bom. A estrutura física da gente **é uma estrutura física boa, em comparação com muitos outros órgãos do estado, é bom. As instalações são boas.** A equipe, de maneira geral, que dá suporte, é boa também, de informática, serviços gerais, segurança, o que for, é muito positivo. **O material também, a gente tem equipamento bom, notebook,**

> **tudo o mais.** A gente tem acesso fácil a suprimentos do dia a dia, de uso corrente… [Entrevista 21].
>
> A gente trabalhou no Condep também, sem muita infraestrutura. **Eu acho a Seplag muito bom, excelente, em relação a isso. Computador, internet, rede…** A infraestrutura, a gente tem essa opção de ter salas aqui em baixo pra fazer reunião. Eu acho muito bom. Sala de treinamento agora, copa, banhei… [Entrevista 27].

A comparação com outros órgãos do estado se mostra como determinante na avaliação dos gestores governamentais. O fato de a Seplag-PE ser uma das secretarias mais novas, criada no primeiro mandato do então governador Eduardo Campos e ter sido construída como estrutura coordenadora de um modelo de gestão moderno também conferiu à estrutura física elementos diferenciados de outros órgãos mais antigos de Pernambuco. Dentre outras coisas, há móveis planejados, todos os ambientes climatizados, salas de reunião e treinamento e a própria sala de reunião para monitoramento dos indicadores e metas com o governador dão ao prédio uma simbologia e estrutura diferenciadas.

Além disso, a maior parte dos equipamentos foi adquirida pelo estado no mesmo período de entrada dos gestores governamentais, uma vez que a carreira foi criada com o propósito de contribuir especificamente com modelo de gestão proposto. Os primeiros gestores ingressaram na instituição no ano de 2010 após concurso público, diferente da maioria dos servidores de outras carreiras, que já possuem mais tempo de existência.

No que diz respeito a tecnologias e softwares, observam-se pontos de melhoria em questões como: a capacitação dos servidores para utilizar softwares disponíveis na organização; a atualização de softwares utilizados para desenvolvimento das atividades; e a contínua inovação e integração de ferramentas e sistemas que possam gerar melhores resultados.

> Ela fornece, digamos, computadores, razoavelmente bons, **mas a gente não tem um suporte do tipo capacitação no uso daqueles softwares,** por exemplo, dos softwares que estão no computador [Entrevista 4].
>
> **Com relação a software, soluções de tecnologia da informação, de BI é que a gente poderia avançar bastante, com relação a isso** [Entrevista 6].
>
> Eu acho que a Seplag peca, sabe. Porque até a gente tava conversando um dia desses, questão de suporte de programas mesmo. Até essa questão do Qlik, é uma licença… e, enfim, aquela agonia toda. Acho que precisaria ter programas, pacotes… **Às vezes a gente trabalha com o básico. O Windows, por exemplo, desatualizado… Acho que a Seplag precisaria melhorar esse suporte. A questão de tecnologias, mesmo, acesso a programas e tal, pra gente poder evoluir também, no nosso trabalho** [Entrevista 13].

Quanto aos recursos financeiros, há uma percepção negativa, concentrada principalmente na Secretaria Executiva de Gestão por Resultados e pautada nos valores das

diárias recebidas para viagens, que se mostra insuficiente para cobrir os custos dos GGPOG que precisam pernoitar em outras cidades para discutir resultados com gerências locais.

Os depoimentos a seguir exemplificam a falta de suporte organizacional percebida pelos entrevistados:

> (...) hoje em dia **a gente tem uma diária que não cobre os custos que a gente vai ter quando a gente viaja**. Se a gente não tiver um alojamento da Geres, ou da GRE, enfim, ou da AIS, **a gente não tem onde ficar e a gente tem que tirar do próprio bolso pra complementar uma diária de um hotel porque a diária da Seplag não é suficiente. Isso é muito desestimulante**, mas acho que as pessoas ainda não se negaram a viajar por conta disso, mas acho que vai chegar um tempo em que as pessoas vão se negar. Que é injusto você precisar pagar pra trabalhar [Entrevista 1].
>
> Talvez as diárias. Talvez as diárias a gente teria um pouco de… Vai, a gente precisa melhorar. **A gente precisa melhorar porque pra gente fazer algumas visitas a unidades no interior, unidade que a gente pernoitar, essa diária é insuficiente. Por vezes, eu tive que tirar do meu bolso pra poder franquear a minha estadia. Por vezes não, várias vezes.** Então todas as vezes que eu fui visitar o interior, eu tive que colocar dinheiro, tirar dinheiro do bolso pra poder bancar. Porque a diária que eu tenho, a diária que me é percebida pelo estado é muito pouco [Entrevista 9].
>
> Por exemplo, questão de diárias, a gente não tem um suporte bom de diárias. **A nossa diária é uma diária muito baixa.** A gente não tem condições de trabalho, na minha visão, principalmente o pessoal que viaja [Entrevista 13].

Devido, sobretudo, à coordenação dos Pactos de Resultados, os gestores que integram a SEGPR possuem maior necessidade de pernoitar fora da capital pernambucana, monitorando dados e discutindo ações de melhoria dos processos e indicadores. A concessão de diárias é a forma que a administração pública possui para indenizar os gastos de alimentação e hospedagem realizados em afastamentos a serviço, todavia o valor atualmente pago não tem sido suficiente para arcar com esses gastos.

É importante registrar também que os valores da diária são comuns aos servidores do Executivo e são estabelecidas pelo Decreto 25.845/2003, com os valores atualizados pelas Portarias SF 110/2008 e 125/2010, sendo R$ 17,52 o valor da diária parcial e R$ 54,01 o da diária integral. Embora seja um valor determinado para o poder Executivo como um todo, há a responsabilização direcionada à Seplag-PE, o que pode ser exemplificado pelo trecho “a diária da Seplag” na entrevista 1, de modo que há a expectativa dos gestores de receber maior suporte de recursos materiais financeiros por meio de iniciativas do órgão especificamente.

g) Fatores políticos

Como defendido por Bastos e Borges-Andrade (1995), estudos qualitativos tendem a encontrar categorias que não poderiam ser suscitadas em pesquisas de abordagem

quantitativa. Uma nova categoria observada na análise de conteúdo foi a influência de fatores políticos na percepção de suporte organizacional dos GGPOG na Seplag-PE.

A recorrência de referências no conteúdo das entrevistas a fatores políticos como elementos prejudiciais na formação de uma percepção positiva de suporte organizacional coloca em evidência práticas patrimonialistas presentes no setor público e a relação dessas práticas com a percepção acerca de outras categorias analisadas, sobretudo quanto:

a) à ascensão e reconhecimento por meio de cargos (como pode ser observado nos segmentos extraídos das falas dos entrevistados 13, 14 e 20 no Quadro 13); e,
b) à gestão do desempenho na organização, principalmente quanto aos processos de trabalho – quando muitas vezes as decisões políticas se sobrepõem aos pareceres técnicos (segmentos de fala dos entrevistados 1, 8, 12 e 23 no Quadro 13).

Quadro 13 - Segmentos de fala sobre a categoria fatores políticos (continua)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent1	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	**Nossa secretaria é muito política ainda, infelizmente eu acho que esse é um dos fatores que geram insegurança nas pessoas**, diferentemente, por exemplo, da SAD que faz um trabalho mais operacional. **Como eu disse aqui, a gente depende da força do governador puxando o Pacto para que ele aconteça. Então se esse Pacto não acontecer, a gente se sente frustrado**, porque a gente desenvolve todos os meses, rotineiramente, apresentações que não são vistas, que não são analisadas, que muitas vezes o chefe maior pode ter a oportunidade de melhorar algumas coisas, mas que isso não acontece.
Ent8	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	Agora, eu vejo muitas pessoas desmotivadas por aquela coisa que a gente falou, em termos de falta do poder de decisão maior da Seplag. Em termos de atividade geral, é você olhar como um todo. Não as caixinhas das atividades dentro das secretarias executivas. **Quando você vê o todo, as pessoas se desmotivam muito mais por questões que você faz uma atividade legal, mas aquilo ali não se torna uma coisa suficiente pra ter uma decisão técnica, e acaba ficando uma decisão política.**
Ent11	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	**A parte política acho que é bem complicada, onde você acaba… pra atingir qualquer coisa, conseguir qualquer coisa, você acaba tendo que ser político**, pra você… Se eu quiser falar com o secretário, se eu for falar sem meu gerente saber que eu tô querendo falar com o secretário, ele vai achar que eu tô aprontando com ele. Acho que isso não tem lógica. Então, essa parte política… É, a parte política e essa outra que eu falei. Burocracia e parte política.

Quadro 13 - Segmentos de fala sobre a categoria fatores políticos (continuação)

Entrevistado	Código	Segmento
Ent12	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	É como se às vezes quisesse procurar trabalho pra um grupo específico quando, na verdade, tudo depende do nível de serviço que você quer ofertar. **É uma coisa que ainda é difícil de equalizar e tem esse viés político. Não é só técnico.**
Ent13	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	**Olhe, eu acho que é muito político. Muito político, na minha visão.** Por exemplo, eu nunca me vejo chegando a um cargo de chefia, por exemplo, porque eu acho que o perfil… não são todos… mas **na sua grande maioria tem que ser pessoas que fazem muito a social, que sabem lidar nesse meio…** E não é só por, na maioria das vezes, não é pelo trabalho que a pessoa desenvolve. E sim por conhecimento, que conhece alguém, ou porque tem uma relação boa com os secretários, com os executivos.
Ent14	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	**Eu acho assim, que o primeiro fator é essa coisa da política. Os cargos, as pessoas estão ali não por competência, a princípio.** Tem muita gente incompetente que tem cargo. **Mas por decisões de política mesmo.** O secretário executivo vai ser aquele que o governador tiver interesse.
Ent20	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	Como talvez seja um lugar muito político, às vezes o reconhecimento tá muito ligado a quem você tá mais alinhado em pensamento.
Ent21	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	E muitas dessas ondas são baseadas também em momentos políticos, como eleição, como crises, como o que for. Então a gente fica muito à mercê disso.
Ent23	Suporte Organizacional Percebido/Fatores Políticos	Acho que é uma entrega importante. **Fico com pena quando usa pra fins polí/… fico arretado,** ((incompreendido)). Essas mudanças de pasta, só porque não é com vínculo político, fico arrasada. Não queria que acontecesse. (...) **Essa questão de mudar o secretário de pasta por causa de cadeira política, isso também desmotiva. Porque muda, aí muda tudo. Pro ano que vem mesmo, já tá pensando "quem é que vai vir?". Eu acho isso muito triste.**

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Tais achados são importantes não só para contribuir com a teoria da PSO, mas também para identificar lacunas importantes no próprio processo de modernização da Administração Pública. Bresser-Pereira (2004, p. 12) afirma que "o gestor público nas democracias modernas não é um mero aplicador das leis e políticas públicas definidas pelos políticos eleitos, mas alguém que toma decisões com autonomia". Embora muitos avanços tenham sido observados, a autonomia na tomada de decisões técnicas dos gestores governamentais é frustrada por fatores políticos como pode ser exemplificado pelos segmentos de fala dos entrevistados 8 e 12 no Quadro 13.

Observa-se que a categoria tem um papel de influência bastante negativa na formação geral da percepção dos gestores quanto ao suporte oferecido pela organização. A percepção negativa está amparada nas disfunções ainda predominantes do funcionalismo público tolhido pelo jogo de interesses políticos.

Como destaca Ana Paula Paes de Paula (2005), estabelecer uma combinação adequada entre a administração e a política é um desafio importante para os governantes e pesquisadores, considerando a lógica própria da Administração Pública.

4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS

Meyer e Herscovitch (2001) já alertavam sobre a diversidade de focos para os quais se dirigem o conceito de comprometimento, o que tem relação estreita com a falta de consenso ainda existente sobre o tema na literatura (LEITE, 2004; BASTOS *et al.*, 2014).

A partir do conteúdo das entrevistas realizadas foi possível observar três grandes focos dados à percepção dos gestores governamentais acerca do comprometimento organizacional, quais sejam: o serviço público, o trabalho e a organização.

Quadro 14 - Focos da percepção de comprometimento organizacional (continua)

Focos do Comprometimento	**Depoimentos**	
Serviço Público	Pra mim, ser comprometido com a Seplag é, antes de tudo, ser servidor público e se imaginar cumprindo a função pública [Entrevista 3].	Eu acho que ser comprometido tem muito mais a ver com… não só com o trabalho, com o horário, mas com a atividade em si, que é lembrar que aquele trabalho que você tá fazendo é um trabalho pra sociedade [Entrevista 4].
Trabalho	Primeiramente, entregar as demandas que são solicitadas, acho que fazer o seu trabalho dentro do seu escopo de trabalho, verificar o que é que você tem que entregar e você entregar no prazo… Acho que é isso [Entrevista 1].	(...) eu vou ser sincero que, pra mim, inicialmente, eu preciso ser comprometido com o trabalho. E aí, em consequência, eu estarei sendo comprometido com a Seplag [Entrevista 2].

Quadro 14 - Focos da percepção de comprometimento organizacional (continuação)

Focos do Comprometimento	Depoimentos	
Organização	Ser comprometido é você primeiro entender o que é a Seplag tem como missão. O que a gente tem que fazer pra Seplag, qual o negócio da Seplag. É isso que a gente, primeiro, tem que entender. Primeiro tem que ter essa visão. Esse é o primeiro ponto [Entrevista 9].	Abraçar os valores da Seplag e trabalhar para a evolução e desenvolvimento da instituição [Entrevista 11].

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em estudo anterior desenvolvido em organizações públicas, Bastos, Brandão e Pinho (1997) também identificaram em seus resultados que houve a associação do conceito de comprometimento organizacional a dois dos focos identificados neste estudo de caso, quais sejam: o trabalho e a organização. Os resultados demonstram que ainda há muito a evoluir na delimitação do conceito de comprometimento e apontam a possibilidade de se considerar o comprometimento com a organização como uma consequência do comprometimento com o trabalho em si como evidenciado nas entrevistas 1 e 2.

Dentro da amplitude conceitual do Comprometimento Organizacional, observou-se ainda que a percepção dos servidores sobre o que significa ser comprometimento com a Seplag-PE abarca a multidimensionalidade do construto, sendo feitas referências a níveis mínimos e máximos de comprometimento que podem ser relacionados às dimensões afetiva, instrumental e normativa descritas por Meyer e Allen (1991).

Segundo Rego e Souto (2004):

a) indivíduos com comprometimento afetivo estão motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização (trechos sublinhados dos depoimentos 1, 6 e 26);
b) indivíduos com comprometimento instrumental não possuem intenções que demonstrem desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado (trechos em negrito dos depoimentos 1, 6 e 26); e,
c) indivíduos com comprometimento normativo tendem a contribuir positivamente organização, embora não tenham, em geral, o entusiasmo observado no comprometimento afetivo devido ao sentimento de obrigação (exemplificado pelos depoimentos 20 e 22).

> Acho, **acho que tem o nível mínimo de comprometimento que é esse, você cumprir o seu expediente, você entregar os trabalhos que são**

> **designados a você**, mas acho que existe um comprometimento maior quando você participa mais ativamente dos processos, enfim, busca mudanças… [Entrevista 1].
>
> (...) mas você vê que tem níveis. Tem níveis, aquele que realmente quer, que tá se atualizando, que tá buscando conhecimento, novas ferramentas. O que é que estão fazendo, o que é que o Ceará tá fazendo aqui, o estado vizinho, perto da gente, tá fazendo que é inovador, que é transformador? Que tá participando de congressos, de eventos... Ele não é obrigado. A princípio, não, ele não precisa, não precisa ir pra...não, mas se ele for ele mostra realmente um nível maior de comprometimento. Ele tem uma agenda diferente. Porque, por exemplo, temos casos aqui de servidor nosso, design thinking, por que pensar nisso? Por que o cara foi pra São Paulo, pegar esse conhecimento, esse conteúdo e multiplicar aqui. Esse cara tem um nível de comprometimento de excelência. **Mas, realmente, o cara que tá lá num setor determinado, fazendo o feijão com arroz, não mudando... Ele tá entregando. Tá satisfatório? Tá. Tá adequado com a função? Tá.** Mas você realmente tem níveis [Entrevista 6].
>
> **Naquele nível do tipo "eu tô cumprindo o que me pedem".** Mas o mais comprometido, o mais envolvido é aquele que faz mais do que se pede. **Eu não posso dizer que a pessoa que vem, faz seu trabalho direitinho, tudo que faz, manda… não tá comprometido. É injusto dizer isso** [Entrevista 26].
>
> **Olha, sinceramente, quem eu acho que são mais comprometidas, são os gerentes. Porque são gerentes.** Ou gerentes ou quem tem função ou cargo. Mas não sei se são comprometidos porque são comprometidos **ou porque a função obriga que as pessoas façam mais** [Entrevista 20].
>
> Hoje, se perguntar assim "vamos ficar um pouco mais?"… se tirar o gerente, todo mundo reclama. Se ficar é só o gerente… **O gerente fica, porque é gerente. Gerente tem que ficar** [Entrevista 22].

O conteúdo dos depoimentos corroboram os estudos de Moscon e Souza (2010), que segmentaram gestores pesquisados em dois grupos principais, sendo o primeiro formado pelo que se denominou "funcionário-padrão" e o segundo composto por indivíduos que cultivam um esforço adicional para a organização.

Faz-se necessário destacar também que, diferente dos achados de Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2014), que questionam a permanência da dimensão instrumental no conceito de comprometimento, este estudo de caso aponta que há associação positiva da dimensão com o conceito central (como sintetizado no trecho acima da entrevista 26), não tendo sido destacada, de modo geral, ao descomprometimento.

Em outras palavras, embora o comportamento do indivíduo esteja inclinado ao sentimento de permanência na organização em virtude das perdas que ele acredita ter caso decida sair dela, motivando um comprometimento típico do "funcionário padrão" que não assume uma postura proativa junto à organização, não há a associação deste modo de agir à caracterização de um servidor descomprometido. Nota-se uma gradação do

comprometimento, iniciando com o que a entrevistada 1 chamou de “nível mínimo”.

Observa-se ainda que os depoimentos 20 e 22 apresentam registros relevantes na associação do comprometimento normativo com a ocupação de cargos de chefia, ou seja, o esforço dos indivíduos que ocupam esses cargos para contribuir positivamente com a organização seria motivado por um sentimento de obrigação, o que é corroborado pelo seguinte depoimento:

> O meu [comprometimento]… **e como gerente a gente acaba se obrigando a pensar fora da caixa mesmo.** Mas, difícil você, com a rotina também, sair do seu quadrado. Mas você estar ali… E é esse esforço. Então eu acho que eu sou bem comprometida, às vezes até demais, no sentido de me envolver muito com as coisas da Seplag [Entrevista 26].

O sentimento de cobrança majorada do desempenho e o receio de perda da remuneração do cargo parecem nortear o estado psicológico de obrigação – próprio do comprometimento normativo – do indivíduo ocupante dos cargos de chefia.

Assim, os resultados encontrados na pesquisa constituem evidências sobre a validade do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), corroborando os achados de Pinho *et al.* (2017) ao mesmo tempo em que se afastam da defesa de uma perspectiva unidimensional defendida por Bastos e Aguiar (2015).

4.5 RELAÇÕES ENTRE A PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E CATEGORIAS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS SERVIDORES DA SEPLAG-PE

Com a finalidade de atender ao proposto no quarto objetivo específico deste trabalho, serão identificadas as principais relações observadas entre a percepção de suporte organizacional e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE.

Não foram observadas diferenças na percepção geral de suporte organizacional quanto às categorias de sexo, estado civil e faixa etária dos entrevistados. Quanto a esta última categoria, foi observada uma concentração importante (66,7% dos entrevistados) da idade dos GGPOG no intervalo de 31 a 35 anos, sendo essa uma característica recorrente nas entrevistas:

> Porque nós temos muitos colegas de trabalho, mas também fizemos muitos amigos, **pelo fato de sermos mais ou menos da mesma idade, de estarmos começando numa secretaria que nunca teve concurso, foi o primeiro concurso… Então a gente tava construindo muita coisa juntos, isso acaba estreitando os laços, né.** A gente fez muitos amigos e consegue sim obter esse suporte que não se relacione exclusivamente ao trabalho [Entrevista 1].

> Acho que, de certa forma, **acaba que o convívio é fácil, já que a maior parte das pessoas tem razoavelmente a mesma faixa etária. Acho que, de certa forma, você acaba se identificando muito com seus colegas de trabalho, porque eles estão em fases similares** [Entrevista 4].

Embora não tenha sido registrada nenhuma percepção negativa quanto à categoria de suporte social no trabalho por entrevistados de outras faixas etárias, nota-se que essa concentração da faixa etária é destacada pelos indivíduos entrevistados como um fator relevante para uma referência positiva de suporte organizacional no que tange a esta categoria, o que foi exemplificado nos depoimentos acima.

A característica sobre a concentração da faixa etária dos GGPOG não se mostra como um atributo do gestor que diferencia a percepção acerca do suporte social, mas, sim, como um fator organizacional que contribui positivamente na avaliação desta categoria. Em outras palavras, houve uma avaliação positiva do suporte social por indivíduos de todas as faixas etárias, mas foi destacado o fato de a organização ter uma concentração de indivíduos com idades próximas como aspecto estimulante da percepção positiva de suporte.

Outra relação que deve ser destacada é a percepção de suporte organizacional positiva (principalmente em categorias que incluem a ascensão e o reconhecimento dos indivíduos) por gestores que possuem funções gratificadas, sejam elas em cargos de chefia ou não. Os depoimentos a seguir – ambos de indivíduos integrantes dessas categorias – evidenciam o resultado da pesquisa:

> Eu acho que no geral **há boas oportunidades**. Pelas minhas experiências, por exemplo, como eu disse na 'Instituição X', **as ascensões aqui são menos difíceis** [Entrevista 3].

> Uma outra coisa que me agrada também, aqui, é que você tem, de certa forma, oportunidades**. Que tipo de oportunidades? De você conseguir função de confiança, cargo de gerência**, você consegue galgar espaço, você consegue ascender [Entrevista 9].

> **São duas visões, porque… de reconhecimento… Como eu cheguei na gerência, querendo ou não eu tive um certo reconhecimento, mas eu percebo que, pra muita gente, esse reconhecimento é mais difícil**. Das pessoas perceberem esse tipo de reconhecimento, entendeu? [Entrevista 26].

Além dos indivíduos que ocupam funções gratificadas, indivíduos que possuem mais tempo de trabalho na Seplag-PE tendem a registrar percepção positiva de suporte organizacional – também em relação às possibilidades de ascensão e reconhecimento. Em parte porque parcela significativa daqueles que recebem funções gratificadas está há mais tempo na organização e em parte porque quanto maior o tempo de experiência na instituição, maior a identificação de mudanças na distribuição/ocupação de cargos. Corroborando o depoimento 25, acrescentam-se mais três – também de entrevistados com mais 6 anos de

contribuição na Seplag:

> **O tempo foi passando, e as oportunidades que foram surgindo ele foi concedendo pros gestores governamentais, que eu também acho isso bem bacana.** Apesar de a gente achar que, eventualmente, não ocupa tantos espaços, eu entendo, pelo menos na minha cabeça tá posto, que o ritmo no serviço público é bem lento. Então eu acho que a gente conseguiu ocupar os espaços de uma forma legal [Entrevista 2].
>
> **Pronto, outro fator relevante foi o empoderamento de alguns colegas nossos, de alguns servidores.** Você tem 'Sec Y', por exemplo, que é da carreira, entrou comigo e conseguiu. (...). Ele teve esse reconhecimento e ele tá ali na fileira do governo, como homem de confiança, ocupando uma função relevante. 'Sec Z', na educação, e outros servidores que estão aí em missão e que foram reconhecidos. Nesse contexto, eu vejo que, realmente, a carreira tá sendo reconhecida pelo governo [Entrevista 6].
>
> **Comparando com quando a gente entrou, existiam poucos gestores em cargos gerenciais, em funções gratificadas.** A gente via muita função espalhada… e não tinha. **E a gente já, de alguns anos pra cá, teve essa conquista. A oportunidade que tem a gente vê, surge uma função, não sei o que lá, procuram sempre oferecer pros gestores…** Hoje em dia a gente vê pouco ou quase não vê trazendo gente de fora pra exercer essas funções. A maioria das funções… Que é uma forma de reconhecimento, de dar oportunidade também para os gestores [Entrevista 25].

Há, portanto, a identificação de uma evolução das práticas da Seplag-PE na distribuição dos cargos gerenciais por parte de gestores que assumiram os cargos nos anos de 2010 e 2011, períodos correspondentes às primeiras entradas dos concursos realizados para o cargo.

Foram recorrentes também nos depoimentos evidências de que os integrantes dos NGR que coordenam os pactos de resultados percebem de modo mais negativo o suporte oferecido pela Secretaria de Planejamento e Gestão. Tal fato pode ser justificado pela distância física – uma vez que, embora estejam vinculados diretamente à Seplag-PE, estão localizados na estrutura física das secretarias das pastas temáticas dos pactos –, e pela percepção de deficiência de suporte de gestão de desempenho, sobretudo quanto à subcategoria de coerência de diretrizes e ações organizacionais.

Os segmentos de fala a seguir – ambos de integrantes de NGR localizados fora da Seplag-PE – exemplificam o registro:

> Nós somos o núcleo mais distante, eu acho, da Seplag. Talvez a gente e 'núcleo 2'. A informação que chega aqui é muito filtrada. Demais, até. **Existem informações que chegam onde o pessoal da Seplag nos avisa que tá sendo de um jeito, quando chega a informação, é de outro jeito. E diz que é pra Seplag toda. Então, não vejo muito sentido. Não tá alinhado** [Entrevista 11].
>
> Por exemplo, esse negócio da seção, foi um caso bem específico. Então se tinha uma lei, o secretário colocou lá, "não, vai poder ser cedido", não sei o

> quê, e tal… E de uma hora pra outra mudou tudo… E isso acaba interferindo na vida das pessoas. **Claro que não é só essa situação. Tem outras situações também. Essa questão principalmente dos núcleos. Como eu sou de núcleo, a gente se sente muito abandonado. A gente não sabe o que acontece na Seplag, a gente… Não acredito que seja tratado da mesma forma** [Entrevista 13].

Nota-se que problemas de comunicação também são agravados pela distância e ausência de canais de comunicação mais eficazes, o que, por sua vez, promove maior percepção negativa quanto ao alinhamento das ações e diretrizes organizacionais.

A última relação que foi observada consiste na inclusão da experiência em empresas privadas como categoria que tende a contribuir negativamente para a PSO quanto à categoria Carga de Trabalho na Seplag-PE. Tal observação decorre da indicação de capacidade ociosa elevada atualmente encontrada na Seplag-PE. Trechos das entrevistas com gestores que acumulam experiência na iniciativa privada exemplificam a análise:

> Já trabalhei na empresa de 'atividade de empresa privada 1', de chegar lá e trabalhar 12, 14 horas. Tinha final de semana que eu passei o final de semana lá, fazendo projeto. Trabalhei numa empresa depois, 'atividade de empresa privada 2', muito corrido. Trabalhei numa empresa de 'atividade de empresa privada 3', onde a parte financeira era muita coisa que tinha que fazer. **Então o trabalho acaba sendo um pouco mais tranquilo. Não deveria, mas acaba. Porque a gente recebe tão bem, era pra fazer mais, né** [Entrevista 11].

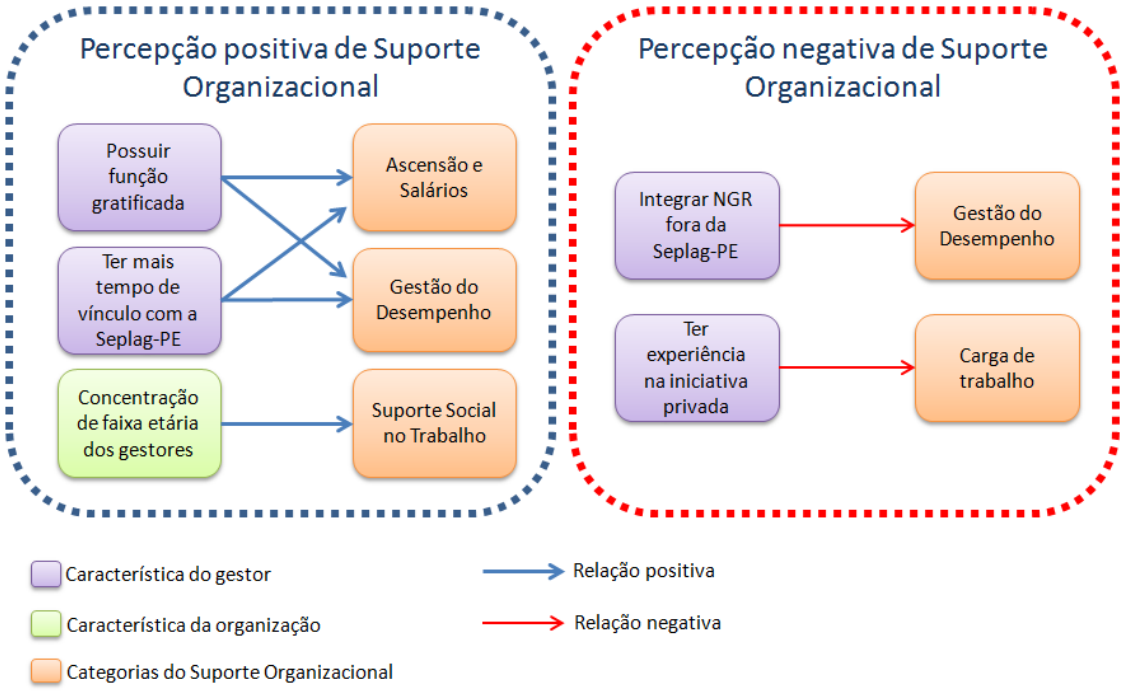
> **Muito pouca. Aqui eu acho que a gente trabalha com capacidade ociosa muito grande. Muito grande. O que a gente faz é muito pouco, eu acho.** A gente poderia fazer muito mais, ter um trabalho mais direcionado, ter coisas mais, assim, alinhar as tarefas. Tal setor tem que fazer isso, tem que entregar isso, tem… Tá entendendo? E eu acho que aqui é muito vago, é muito pouco. Trabalha com capacidade ociosa [Entrevista 15].

> Então era um nível de trabalho… E as secretarias demandavam mais, o gabinete demandava mais. Cinco ciclos no ano, a gente tinha 12 objetivos. Tu imagina rodar os 12 cinco vezes no ano. E lá em 2011, 2012, quando era mais pesado, aí era bem mais puxado. **Por isso que eu gostava, também, reclamava, mas gostava, porque era o nível que eu vinha da empresa privada, né** [Entrevista 26].

A Figura 4 resume os resultados encontrados na presente análise. De modo geral, verificou-se que as características dos servidores e da organização podem ser segmentadas em dois blocos principais: o primeiro que reúne características que sugerem afetar positivamente a percepção de suporte ofertada pela organização e o segundo que concentra fatores que tendem a afetar negativamente a percepção quanto ao suporte organizacional recebido. Observa-se, no primeiro bloco, que indivíduos que possuem função gratificada e/ou tem mais de 6 anos de vivência na organização apresentam percepção mais positiva do suporte

organizacional na Seplag PE, o que pode ser atribuído à sensação de valorização e pertencimento no e ao ambiente de trabalho, respectivamente. Por outro lado, indivíduos que atuam em núcleos dissociados da estrutura física da instituição tendem a apresentar uma percepção mais negativa acerca da PSO, sobretudo considerando aspectos da gestão do desempenho quanto às diretrizes organizacionais e à falta de comunicação satisfatória às necessidades dos servidores. Destaca-se ainda que a experiência de indivíduos na iniciativa privada, no contexto atual da Seplag-PE, tende a influenciar de forma negativa o suporte percebido quanto à carga de trabalho, uma vez que foi observada a referência negativa a aspectos de ociosidade de má distribuição da carga de trabalho na organização como um todo.

Figura 4 - Relações entre PSO e características dos gestores e da organização



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Reforça-se, por fim, a característica da organização que possui alta concentração da faixa etária dos GGPOG como elemento positivo no processo de formação da percepção de suporte organizacional, especificamente quanto à categoria de suporte social no trabalho.

É importante esclarecer que a concentração de faixa etária dos gestores foi destacada como uma característica da organização e não do indivíduo, pois não foi feita nenhuma referência negativa ao suporte social no trabalho por indivíduos de diferentes faixas etárias. Pelo contrário, a característica foi evidenciada por todos os entrevistados como um elemento

positivo da organização que faz com que o suporte social configure uma categoria importante na análise do suporte organizacional oferecido pela Seplag-PE, mesmo sendo resultados – muitas vezes – de relações informais presentes no ambiente institucional.

4.6 SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DO COMPROMETIMENTO

Nesta seção será apresentada a análise do Suporte Organizacional como antecedente do Comprometimento, a partir da percepção dos gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão atuantes na Seplag-PE.

Como discutido no referencial teórico, o suporte organizacional pode ser identificado, como um mediador da relação organização-trabalho-indivíduo (FANDIÑO *et al*., 2015), sendo apontado como um elemento antecedente de diversos conceitos comportamentais na organização, entre eles o comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

Nesta dissertação, observou-se que o suporte organizacional é apontado como um importante mediador do comprometimento dos indivíduos. De forma mais específica, no presente estudo de caso, percebeu-se que o Suporte Organizacional como um fator antecedente do Comprometimento pode ser analisado a partir de duas perspectivas principais:

a) a primeira refere-se à percepção dos indivíduos quanto à ausência do suporte oferecido pela instituição – sobretudo das categorias de Suporte Material, Carga de Trabalho, Ascensão e Salários e Fatores Políticos – como fator de contribuição para o comprometimento instrumental;
b) a segunda está relacionada à percepção dos indivíduos quanto à presença do suporte oferecido pela instituição – principalmente das categorias de Gestão do Desempenho e Estilos de Gestão de Chefia – como elemento de estímulo ao comprometimento afetivo.

Para justificar as inferências, serão apresentados de forma sequencial os depoimentos dos participantes da pesquisa. Trechos das falas extraídas das entrevistas 1 e 7 demonstram a relação entre a percepção negativa do suporte oferecido pela Seplag-PE com o comprometimento instrumental (trechos destacados em negrito), respectivamente em relação às categorias Suporte Material (trechos sublinhados) e Carga de Trabalho (trechos sublinhados):

> Existe uma relação direta entre o suporte que você recebe e o

> comprometimento que você dá pra empresa. Então, por exemplo, se você não tem uma diária que permita que você pernoite em um local, **você vai acabar se comprometendo menos** e muitas vezes você não vai querer mais fazer aquele tipo de atividade. Da mesma forma, por exemplo, quando você tem que fazer 3 apresentações e você não tem nenhuma reunião durante o ano todo, claro que isso vai diminuir seu comprometimento. **Não tô dizendo que a pessoa vai deixar de fazer o trabalho, mas vai fazer, digamos, com menos garra do que ela faria** se ela tivesse realmente a reunião**.** E da mesma forma eu acho que acontece em outros setores. Acho que se a gente tivesse um suporte maior a gente poderia contribuir mais [Entrevista 1].
>
> Em relação a outras pessoas, eu vejo que estão muito... falta comprometimento, porque não tem trabalho. Se não tem objetivo de trabalho, teoricamente a pessoa fica insatisfeita porque não tem o que fazer [Entrevista 7].

Nota-se que a ausência de suporte relativo a essas duas categorias se apresenta como um condicionante do comportamento de indivíduos que não estão dispostos a demonstrar desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado, característica do comprometimento instrumental. Em outras palavras, não há, por parte do servidor um desejo de contribuir proativamente com a organização quando aspectos de suporte material e carga de trabalho não são percebidos adequadamente. Não existe, portanto, o que Bar-Hayim e Berman (1992) denominaram de comprometimento ativo do indivíduo para com a organização.

Na sequência, são apresentados depoimentos que suscitam, respectivamente, a relação das categorias Ascensão e Salários (trechos grifados da entrevista 26) e Fatores Políticos (trechos grifados da entrevista 14) com o comprometimento instrumental (destaques em negrito):

> As pessoas não são comprometidas por si só, mas também é um pouco da pessoa, acho que muita coisa da pessoa, mas muito do cenário que ela encontra. **"Ah, eu vou fazer a mais pra quê?".** Esse suporte acaba influenciando no comprometimento, da pessoa não ver perspectiva de crescimento profissional. De crescimento profissional, de mudança de atividade… Por exemplo, pra mim foi mais fácil, porque eu fui pra gerência e você acaba tendo outras… Até essa vivência mesmo, de equipe, de não sei quê… Outras cobranças, você vai pra gerência geral, outras cobranças, mesmo sendo mais ou menos… Mais igualitário, gerência-gerência geral. Mas você tá ali galgando [Entrevista 26].
>
> **Eu acho que eu sou muito comprometida. Até demais. Eu acho que vou ser de menos no próximo ano justamente por isso**, sabe, Carol? Tudo isso que eu falei. Porque aí é quando você vê a… Se a SEPLAG, como instituição, a gente conhece… se a SEPLAG, como instituição, ela… a sua organização estrutural mesmo, de secretarias, de gerências, não te reconhecem… não lhe reconhecem como pessoa, não lhe reconhece como núcleo… O governador, só usa a 'áreaX' pra se reeleger. Então você vê que… Você vê algumas coisas que como são políticas, decisões políticas, que não vão mudar. Entendeu? **Então é deixar de fazer…** Aí eu penso assim [Entrevista 14].

Da mesma forma que observado quanto às categorias de Suporte Material e Carga de Trabalho, observa-se que as categorias Ascensão e Salários (sobretudo o aspecto de ascensão) e Fatores Políticos afetam o comprometimento ativo dos indivíduos, provocando comportamentos passivos típicos do comprometimento instrumental. Nos depoimentos analisados, há uma unidade que indica a intenção de atuar com níveis mínimos de comprometimento, pois não se enxerga um suporte adequado que reconheça os esforços dos indivíduos em colaborar com a organização, o que pode ser resumido pelo trecho da entrevista 26 destacado acima: "Ah, eu vou fazer mais pra quê?".

Os depoimentos a seguir exemplificam de que forma o comprometimento afetivo (trechos indicativos principais grifados) poderia ser estimulado, caso existisse uma percepção positiva acerca do suporte de Estilos de Gestão da Chefia (trechos indicativos principais em negrito) na Seplag-PE:

> Pensando bem, acrescentando um pouco, infelizmente a gente não tem uma instituição com uma liderança que instigue certas ações as pessoas. Porque às vezes com um empurrãozinho as pessoas podem dar muito mais do que ela elas dão agora. Só que a gente não tem isso, e poderia ser tão melhor, né, a Seplag. O trabalho dela como secretaria de planejamento e gestão. Pro estado é um trabalho muito importante, e as pessoas que estão aqui poderiam dar contribuições maravilhosas. **Tem pessoas com ideias ótimas, mas que, infelizmente, não há uma liderança que instigue isso, que dê oportunidade pra isso.** Pelo contrário, ela meio que boicota as deias. As pessoas nem querem mais pensar em ideias novas porque cansaram de ter ideias e elas nunca seguirem adiante. Mas poderia ser muito diferente se fosse em outra situação [Entrevista 4].

> Agora, se você for perguntar em relação à proatividade… Por exemplo, eu tô ociosa aqui, eu poderia fazer o quê? Isso exige muito da pessoa **e também muito da abertura que as chefias e os gerentes lhe dão pra você ser proativo e fazer coisas novas** [Entrevista 27].

Nota-se que o estilo de gestão de chefia é um elemento importante na formação da percepção de suporte organizacional dos gestores governamentais, sobretudo pela capacidade de influenciar em comportamentos proativos e dedicados à organização, o que é bastante relacionado ao comprometimento afetivo dos indivíduos.

Para melhor ilustrar a relação do suporte – categoria Gestão do Desempenho – como fator de estímulo ao comprometimento afetivo, destacam-se os seguintes trechos:

> Eu acho que tem formas da organização estimular comprometimento, ou… Não garantir, mas estimular. De que forma? **Talvez criando um ambiente mais favorável à inovação, a receber ideias, ideias que à frente virariam reconhecimento…** Eu acho que de repente criando formas, de novo a palavra que eu não gosto, mas formas de controle que facilitem a materialização desse comprometimento de uma forma mais palpável. Questão de assiduidade, de pontualidade, de presença física e… enfim, é isso. Eu acho que a organização poderia estimular mais [Entrevista 17].

> Com certeza, **a partir do momento que seu trabalho é valorizado, você dá o sangue.** Porque todo mundo quer crescer na carreira, todo mundo quer crescer. Todo mundo não, mas 80% quer crescer. Tem muita gente que é aquele típico servidor público, "passei no meu concurso, quero ficar aqui pra sempre", e pronto. Mas muita gente não, muita gente quer crescer, quer fazer uma carreira pública de verdade, quer ter seu trabalho reconhecido. E quando você se vê de pés e mãos atadas, você desmotiva. Então, se houver uma valorização desse tipo de coisa, que a gente diga "nossa, o trabalho da gente, o governador disse isso" [Entrevista 18].

Em resumo, a percepção negativa acerca do suporte relativo às categorias indicadas do item 'a' favorece o comprometimento passivo do indivíduo, caracterizado, de acordo com Rego (2003), por um desempenho mínimo esperado e pela permanência ligada às perdas associadas à saída da organização.

Por outro lado, a percepção positiva de suporte oferecido pela organização quanto às categorias especificadas no item 'b' contribui para que o indivíduo demonstre vontade de contribuir proativamente, o que decorre de maior identificação e envolvimento com a instituição – aspectos inerentes à base afetiva do comprometimento, como explicam Bar-Hayim e Berman (1992).

A ideia central do suporte organizacional como antecedente do comprometimento pode ser resumida com a fala do entrevistado 20 que afirma:

> Acho que a área mais carente é pessoal, mesmo. Gestão pessoal. Que talvez fortalecesse esse vínculo. **Algumas políticas… atitudes voltadas para o bem-estar do profissional, que eu acho que estimularia mais as pessoas a ter um maior comprometimento, a trabalhar com mais afinco**, se envolver mais em outras atividades além das suas [Entrevista 20].

A associação principal da PSO com o Comprometimento Organizacional em sua dimensão afetiva corrobora os resultados encontrados em pesquisas anteriores, tanto em organizações da iniciativa privada (CALMEIRO, 2013; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014) quanto do setor público (LEAL, 2014; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

A seguir, apresenta-se o último objetivo específico desta dissertação, qual seja: descrever o suporte organizacional oferecido legalmente pela Seplag-PE.

4.7 PREVISÃO LEGAL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL OFERECIDO PELA SEPLAG-PE

Após busca de legislação e documentos oficiais e consulta aos setores administrativo e de Recursos Humanos da instituição, constatou-se que a Seplag-PE não possui nenhum programa institucional cujo foco seja o bem-estar ou a qualidade de vida dos servidores. Os procedimentos do RH são guiados, principalmente pelo Estatuto do Servidor de Pernambuco

(Lei 6.123, de 20 de julho de 1968), bem como por legislação não específica decretada ou sancionada pela Assembleia Legislativa (SEPLAG, 2018).

A partir da análise da lei 6.123/68, observa-se que não há nenhum direcionamento quanto às práticas estratégicas de gestão de pessoas, ficando formalizados apenas procedimentos acerca do regime jurídico dos funcionários públicos civis de Pernambuco, focando em funções de admissão, exoneração e sanção dos servidores do estado.

Foram analisados outros dispositivos legais que cercam o contexto estudado nesta pesquisa, buscando identificar elementos que tivessem relação com as categorias de Suporte Organizacional. O Quadro 15 sintetiza o arcabouço legal pesquisado.

Quadro 15 - Dispositivos legais analisados

Dispositivo Legal	Função Principal
Lei Complementar nº 118, de 26 de junho de 2008.	Dispor sobre a criação da carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração.
Lei Complementar nº 141, de 03 de setembro de 2009.	Dispor sobre o Modelo Integrado de Gestão (Todos por Pernambuco) do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.
Decreto Estadual nº 35.408, de 09 de agosto de 2010.	Instituir o Programa de Educação Corporativa no âmbito do Poder Executivo Estadual e criar o Centro de Formação dos Servidores de Pernambuco (Cefospe).
Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.	Instituir o processo de avaliação periódica de desempenho.
Decreto nº 37.828, de 02 de fevereiro de 2012.	Criar o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco.
Decreto nº 38.297, de 12 de junho de 2012.	Regulamentar a avaliação periódica de desempenho.
Decreto nº 39.844, de 19 de setembro de 2013.	Regulamentar as leis complementares que tratam do Bônus de Desempenho Anual dos servidores integrantes das carreiras de Gestor Governamental.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Pernambuco (2019)

Alinhado ao conceito de Suporte Organizacional, observam-se nos dispositivos legais elencados alguns elementos que podem ser inseridos em duas das categorias analisadas. A principal delas diz respeito à Salário e Ascensão, na qual podem ser incluídos o Bônus de Desempenho Anual (BDA), o plano de carreira da categoria de gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão e os requisitos legais de progressão funcional.

O plano de carreira dos gestores governamentais e a progressão funcional são elementos que proporcionam aos gestores a obtenção, dentro do Poder Executivo Estadual, de

salários inseridos no ranking dos cinco maiores, o que reforça os depoimentos já apresentados e a percepção positiva acerca do suporte em função dos salários recebidos. O BDA refere-se a um valor nominal fixo pago aos gestores governamentais em razão do cumprimento de metas estabelecidas e também se pode ser encaixado nesta categoria de suporte.

Também na categoria de Salários e Ascensão, nota-se que a avaliação de desempenho - processo avaliativo, estabelecido pela Lei Complementar Nº 181, de 22 de setembro de 2011, e regulamentado por meio do Decreto Nº 38.297, de 12 de junho de 2012 – propõe-se a subsidiar a política de progressão do servidor no quadro do plano de carreiras, mas não se vincula, legalmente, a promoções funcionais, o que é um indicador que pode ser associado à percepção negativa dos gestores quanto às possibilidades de ascensão e aos fatores políticos que condicionam essas escolhas.

É interessante pontuar que, embora o BDA seja pago mediante o cumprimento de metas e a categoria de Gestão do Desempenho de Suporte Organizacional inclua o conhecimento sobre as metas de desempenho esperadas como um elemento positivo na percepção de suporte oferecido pela instituição, a PSO quanto a este aspecto não foi positiva.

Ainda sobre a Gestão do Desempenho, observa-se que o Artigo 16 e seu parágrafo segundo da Lei Estadual 141/2009, que dispõe sobre o Modelo Todos por Pernambuco, busca direcionar as diretrizes que deveriam regular os processos de trabalho.

> Art. 16. A regulamentação dos processos de trabalho, os procedimentos e competências formais dos Sistemas de Planejamento e Gestão, Gestão Administrativa e Controle Interno deverão obedecer a uma padronização de metodologias visando à qualidade dos produtos e serviços destinados diretamente à sociedade ou a outras áreas da administração pública estadual.
>
> § 2º Os processos de trabalho do Sistema de Gestão Administrativa deverão padronizar os procedimentos administrativos relativos à gestão de pessoas, patrimônio, estoques, compras, licitações e contratos promovendo agilidade na tramitação dos processos e redução de custos operacionais, sem prejuízo dos controles e exigências das normas específicas.

Nota-se, entretanto, que o direcionamento legal está mais relacionado a aspectos genéricos, especialmente de processos administrativos mais burocráticos, sem aprofundar dimensões mais estratégicas, que possivelmente influenciaram na percepção positiva dos servidores sobre a coerência das ações e diretrizes organizacionais.

Destacam-se também dentro da categoria de Gestão do Desempenho, elementos ligados ao desenvolvimento de capacidades do servidor. Nesta subcategoria, cita-se o Centro de Formação dos Servidores do Estado e o Programa de Formação Continuada gerido pelo Instituto de Gestão de Pernambuco.

O Cefospe não foi citado durante as entrevistas, embora legalmente seja o principal

órgão do estado como um todo a gerir atividades de capacitação dos servidores. Já o PFC foi bastante mencionado e foi, no geral, motivo da percepção positiva dos gestores governamentais da Seplag-PE quanto à subcategoria de suporte organizacional aqui analisada. O fato de o programa ser uma iniciativa proposta pelo Instituto de Gestão, que está sob coordenação da própria Seplag-PE, e ter como público-alvo principal os GGPOG são aspectos significativos desta relação.

É importante ressaltar que, embora sejam visualizados nos dispositivos legais elementos que se encaixam teoricamente nas categorias de Suporte Organizacional, a percepção dos gestores entrevistados quanto ao suporte oferecido, excluindo-se os aspectos tangentes à remuneração e ao desenvolvimento do servidor, é negativa – sobretudo quando se consideram os aspectos de ascensão funcional e coerência de diretrizes organizacionais, o que foi justificado na discussão dos resultados da seção 4.3 desta dissertação.

A seguir serão apresentadas as conclusões deste estudo, bem como as sugestões de estudos futuros e as recomendações para a organização estudada.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar como o suporte organizacional afeta o comprometimento, utilizando para isso a percepção dos gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. Logo a seguir, são apresentadas as conclusões e recomendações desta dissertação.

5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

Diante das informações coletadas e analisadas nesta pesquisa, constatou-se, a partir da percepção dos gestores governamentais da Seplag-PE, que o suporte organizacional atua como moderador importante do comprometimento. Constatou-se a relação mais estreita da Percepção de Suporte Organizacional com as dimensões de base afetiva e instrumental do comprometimento, considerando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

A relação do suporte organizacional como antecedente do comprometimento afetivo, considerando a realidade da Seplag-PE, corrobora achados de estudos realizados em outros contextos do setor público (LEAL, 2014; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014) e reforça a necessidade de se pensar estrategicamente a gestão de pessoas nas organizações públicas, uma vez que foi evidenciada neste estudo a forte referência à atuação do setor de Recursos Humanos quando considerado o conceito central de Suporte Organizacional.

Como os indivíduos percebem o suporte oferecido pela organização, de acordo com os resultados analisados nas entrevistas realizadas, afeta o comportamento dos sujeitos, considerando, sobretudo, a oscilação entre o que a literatura (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992; REGO; SOUTO, 2004) denomina de comprometimento ativo e passivo. O primeiro sendo caracterizado por um engajamento do indivíduo superior ao esperado pela organização e o segundo determinado pela intenção de desempenho que não ultrapasse o mínimo esperado pela organização.

Quanto às categorias de Suporte Organizacional reconhecidas pela literatura e utilizadas neste estudo, foi sugerida a mudança de nomenclatura utilizada por Tamayo e Tróccoli (2000) em uma delas (Sobrecarga de Trabalho para Carga de Trabalho), uma vez que se constatou ser a carga de trabalho um elemento contributivo para a percepção de suporte organizacional, seja ela excessiva ou não. Foi também sugerida a inclusão da categoria Fatores Políticos como integrante das categorias já estabelecidas por terem sido recorrentes as menções a aspectos desta natureza como formadores da PSO dos gestores governamentais da

Seplag-PE.

Ficou claro que, de modo geral, a percepção dos gestores acerca do suporte oferecido pela organização é negativa, como pode ser evidenciado no quadro 16. Quanto à categoria Gestão do Desempenho, observou-se que há uma percepção negativa, sobretudo quanto à valorização dos indivíduos e a coerência de diretrizes organizacionais. O desenvolvimento profissional dos servidores, ainda nesta categoria, é um ponto positivo destacado pelos gestores, considerando o importante trabalho desenvolvido no Programa de Formação Continuada gerido pelo Instituto de Gestão de Pernambuco – vinculado à própria Seplag-PE.

A falta de identificação de diretrizes organizacionais claras impacta também na percepção negativa da categoria Estilos de Gestão da Chefia, uma vez que as iniciativas de tradução de políticas e práticas organizacionais por quem exerce cargos de chefia é feito de modo particular, sem orientação percebida por parte da organização.

O Suporte Social, por sua vez, foi a categoria que mais contribuiu positivamente na percepção de suporte organizacional, sendo destacado não só o suporte emocional recebido pelos pares principalmente, como também o suporte técnico informacional relacionado ao desempenho das atividades atribuídas ao cargo de gestor governamental.

As categorias de Ascensão e Salários e Suporte Material foram referenciadas de forma positiva, no geral, embora apontem aspectos importantes que devem ser observado pela organização, quais sejam: i) a inexistência de políticas de promoção e ascensão funcional mais claras e com critérios mais objetivos; e ii) a insatisfação com recursos financeiros disponibilizados para o exercício das atribuições inerentes às atividades do cargo, nomeadamente das diárias de viagens que não cobrem sequer os custos dos gestores como hospedagem e alimentação.

Em relação à carga de trabalho, ficou clara a necessidade de estruturar melhor a distribuição das atividades e redimensionar as equipes com o objetivo de mitigar a percepção negativa referenciada, sobretudo, pela capacidade ociosa relatada pelos gestores. O quadro funcional dos gestores governamentais apresenta servidores bem capacitados, um quadro técnico especializado em gestão pública que deve ser melhor aproveitado e valorizado.

A categoria Fatores Políticos, que emergiu durante a pesquisa, mostra que, embora muitas mudanças tenham sido estabelecidas pelas reformas da administração pública, ainda há características no modelo patriarcal que predominam em detrimento do conhecimento técnico. Destacar a categoria nesta pesquisa e provocar, com isso, a discussão sobre o tema é desafiador, uma vez que a influência de fatores políticos é sempre um tema delicado e normalmente ignorado pela literatura. Como aponta Paula (2005), é preciso reconhecer as

especificidades da realidade da administração pública e – fazendo isso – possibilitar o estudo de melhores estratégias que possam trazer melhores resultados diante das características próprias desse cenário.

Quadro 16 - Síntese PSO por categoria

Categoria	Aspectos relacionados	Percepção geral
Gestão do Desempenho	- Reconhecimento dos indivíduos e valorização de novas ideias - Conhecimento sobre metas de desempenho esperadas - Coerência de ações e diretrizes organizacionais - Desenvolvimento profissional dos servidores*	Negativa/Positiva*
Estilos de Gestão da Chefia	- Tradução de políticas e práticas organizacionais pela chefia - Níveis de chefia identificados	Negativa
Suporte Social	- Suporte social informacional - Suporte social emocional	Positiva
Ascensão e Salários	- Salário - Promoções e Ascensão funcional*	Positiva/Negativa*
Carga de Trabalho	- Distribuição da carga de trabalho	Negativa
Suporte Material	- Instalações físicas - Máquinas e equipamentos - Tecnologia e softwares - Recursos Financeiros*	Positiva/Negativa*
Fatores Políticos	- Influência de fatores políticos relacionadas à tomada de decisão - Ascensão e reconhecimento - Gestão do desempenho	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Embora não tenham sido encontradas evidências de como a Percepção de Suporte Organizacional afeta o comprometimento normativo, observou-se que esta base do comprometimento apresentou forte associação com indivíduos que ocupam funções gratificadas, sendo estes também os servidores que possuem maior sensação de reconhecimento por parte da Seplag-PE.

Além da função gratificada, o fato de possuir mais tempo de vínculo com a organização faz com que os indivíduos percebam de forma mais positiva as categorias de Ascensão e Salários e Gestão do Desempenho, sugerindo que gestores mais antigos no órgão percebem mais claramente as diretrizes organizacionais e também possuem mais chance de ascender profissionalmente, o que é importante no julgamento do quanto a organização

reconhece e valoriza esforço do servidor.

Outro ponto que merece destaque é o fato dos dispositivos legais analisados não contemplarem de modo mais efetivo os elementos que afetam, de acordo com os gestores, a percepção do suporte organizacional oferecido; ou, quando contemplam, existir um distanciamento entre a disposição legal e a aplicação prática – como pode ser apontado o caso da avaliação de desempenho que poderia subsidiar os processos de ascensão e promoção funcional de forma mais criteriosa.

Por fim, os resultados desta pesquisa trazem evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), corroborando os achados de Pinho *et al.* (2017); e ressaltam a importância de explorar os conceitos de suporte organizacional e comprometimento, utilizando métodos qualitativos, sobretudo no setor público, cujas características precisam ser exploradas de modo mais aprofundado, considerando sua lógica própria.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Recomenda-se a realização de mais estudos no setor público, nos quais se investigue a relação entre o Suporte Organizacional Percebido e o Comprometimento Organizacional. Sugere-se que em tais estudos sejam utilizados métodos qualitativos, como feito nesta pesquisa, a fim de observar melhor a consistência da categoria “Fatores Políticos” sugerida nesta dissertação, além de mapear da melhor forma o entendimento dos indivíduos acerca do conceito de Comprometimento.

Estudos semelhantes também podem ser desenvolvidos em órgãos formados pelas chamadas carreiras irmãs dos gestores governamentais de planejamento, orçamento e gestão, regidas pelas leis complementares 117 e 119, ambas de 26 de junho de 2008. Criadas, assim como a carreira dos GGPOG, para fortalecer o modelo de gestão Todos por Pernambuco, seus integrantes estão vinculados respectivamente à Secretaria de Administração de Pernambuco e à Controladoria Geral do Estado. Investigações futuras podem indicar semelhanças e disparidades relevantes entre as carreiras e as instituições, enriquecendo a compreensão das respostas dos servidores aos esforços organizacionais.

Novos estudos também podem ser desenvolvidos com foco na percepção de representantes institucionais da Seplag-PE – uma das limitações deste estudo – e de outros órgãos públicos, com o objetivo de comparar visões de atores distintos e em posições antagônicas sobre os temas analisados.

Recomenda-se ainda que novas pesquisas sejam realizadas buscando explorar a relação da PSO com o comprometimento instrumental, uma vez que os estudos publicados majoritariamente investigam apenas sua relação com a dimensão afetiva do comprometimento.

Por fim, outra possibilidade de estudo observada na análise dos resultados desta dissertação é investigar de forma mais aprofundada a dimensão normativa do comprometimento, sobretudo associada a indivíduos que possuam funções gratificadas ou ocupem cargos de chefia, buscando mais evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

REFERÊNCIAS

AARTS, B.; BAUER, M. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Orgs**.)**. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 39-63.

ABRUCIO F. L.; STORINO F.; SANO H.; BUENO L. Nova Gestão Pública. In: OLIVEIRA, L. M. de; GALVÃO, M. C. C. P. (org) **Desenvolvimento gerencial na administração pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: FUNDAP – Secretaria de Gestão Pública, 2009.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997.

_____. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situaçãodas administrações públicas estaduais. **RAP Rio de Janeiro** 39(2):401-20, Mar./abr. 2005

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro, vol. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

ALESSANDRO, M.; LAFUENTE, M. SHOSTAK, R. **Leading from the center**: Pernambuco's management model. Washingnton: BID, 2014.

_____. **Liderando a partir do centro**: o modelo de gestão de Pernambuco. Nota técnica. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2014.

ALLEN, M.; ARMSTRONG, D.; REID, M.; RIEMESCHNEIDER, C. Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. **Information & Management**, vol. 45, n. 8, p. 556-563, 2008.

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

ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; GOMES, T. C. Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. **RECADM** | vol. 12 | n. 1 | p. 23-38 | Jan-Abr/2013

ANDRIOLO. Leonardo José. **A reforma do estado de 1995 e o contexto brasileiro**. EnANPAD 2006. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA.

ARMOND, P.; CÔRTES, F.; DEMO, G.; MENESES, P. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais**... Bahia: ANPAD, 2016.

ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 24, n. 5, p. 491- 509, 2003.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H.; CABRAL, A. C.; SANTOS, S. M.; SILVA, M. N. M. da; CABRAL, A. C. A. Estado da arte sobre gestão de pessoas no setor público: panorama dos estudos realizados entre 2005 e 2014. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, V, 2015, Bahia. **Anais**... Bahia: ANPAD, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2016.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 13.379-387, 1992.

BASTOS, A. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. & MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia 1ª ed. (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed. 2013.

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

_____. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas psicol**. vol. 2 no.1 Ribeirão Preto abr. 1994b.

_____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(3):52-64, Mai/Jun. 1993.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2015.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. l. n.l. p.1l-41, 2001.

BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 30(2), 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B; BRANDAO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. adm. contemp**. [online]. 1997, vol.1, n.2, pp.97-120.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: ENANPAD, 19., João Pessoa, 1995. **Anais**... Rio de Janeiro: Anpad, 1995. vol. 1, n. 6, p. 219-257.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American journal of Sociology**, 66, 32-40, 1960.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERTHELSEN, H.; HJALMERS, K.; SODERFELDT, B. Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. **European Journal of Oral Sciences**, vol. 116, n. 2, p. 157-163, 2008.

BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto editora, 1994.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, vol. 3, p. 68-80, 2005.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **RPA Brasil** (Maringá), vol. 2, p. 59-72, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas psicol**. vol. 2 no.1 Ribeirão Preto abr. 1994

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Rev. adm. contemp**. [online]. 2001, vol. 5, n.3, pp.85-106.

BOTELHO, R. D.; MARTINS, K. C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro 45(5): 1249-283, Set./out. 2011

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 28, n. 3, p. 50-61, julho/ setembro 1993.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 237-270.

_____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIN, J.; PINHEIRO, P. S. (Eds.). **Brasil**: um século de Transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

_____. Instituições, bom Estado, e reforma da gestão pública. In: BIDERMAN, C. ARVATE, P. (Orgs.). **Economia do setor público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004: 3-15.

_____. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, vol. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

BUIATTI, C. L.; GONÇALVES, C. M. P.; SHINYASHIKI, G. T. Comprometimento Organizacional em Empresas Familiares. In: V Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais**... Belo Horizonte, 2008.

CALMEIRO, F. R. dos S. **Estudo do papel mediador do suporte organizacional percebido na relação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional afetivo**.

Mestrado Integrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2013.

CAPOBIANGO, R.; NASCIMENTO, A.; SILVA, E. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. Revista de Gestão da USP (REGE), vol. 20, n. 1, p. 61-78, jan./ mar. 2013.

_____. **Reflexões epistemológicas acerca dos modelos da administração pública brasileira**: potencialidades, problemas e perspectivas. EnANPAD 2011, XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília** 69 (2) 163-191 abr/jun 2018.

CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática** –13(2):127-141, 2011.

CASPER, W.; BUFFARDI, L. C.; MARTIN, J. A.; ERDWINS, C.J. Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. **Journal of occupational health psychology,** vol. 7, n. 2, p. 99, 2002.

COHEN, S. Social Relationships and Health. **American Psychologist**, 11, 676-684, 2004.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizacional commitment. **Human Resource Management Review**, 17 336-354, 2007.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional**: uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

COSTA, F. C.; RIBEIRO, S. R. M.; CUNHA, E. C. B.; NÓBREGA, K. C.; SOUZA, W. J. Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma indústria têxtil. I EnGPR (I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho). **Anais**... Natal: ANPAd, 2007.

COSTA, G. **Heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do estado em rede**: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. 2012. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9976 Acesso em: 16 nov. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, M. S. M. da; MARINI, C.; LEMOS, M. Modelo de gestão Todos por Pernambuco: características e avanços. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais**... Brasília, 7, 2014.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da

produção nacional. **RPOT**, vol. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-47.

DIAS, D. S. D.; MARQUES, A. L. **Múltiplos comprometimentos**: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília 67 (2) 147-172 abr/jun 2016.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTAÑEDA, M. B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. **Journal of Applied Psychology**, 79, 370-380, 1994.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 124 f. il. 2015. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, vol. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EVERS, J. C. From the past into the future. How technological developments change our ways of data collection, transcription and analysis. **Forum: Qualitative Social Research**, 121, 2011.

FANDIÑO, A.; SOUZA, M.; FORMIGA, N.; MENEZES, R.; BENTES, S. R. Organizational anomie, professional self-concept and organizational support perception: theoretical model evidences for management. **International Journal of Business and Social Science**, 6 (11), 1-10, 2015.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública** | Rio de Janeiro 52(1):71-88, jan. - fev. 2018

FLEURY, S. Reforma del estado. **RAP – Revista de Administração Pública**, 35 (5), p. 7-48, Set/Out. 2001.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64- 89.
GIORGI, G.; DUBIN, D.; FIZ, P. J. Perceived organizational support for enhancing welfare at

work: a regression tree model. **Front. Psychol**. 7: 1770, 2016.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 115-146.

_____. Refletindo sobre cirtérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, vol. 3, n. 2, p. 81-89, 2005.

GOMIDE, J.R, S.; GUIMARÃES, L. C.; DAMÁSIO, L. F. Q. Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. In: **II Seminário GIBEST**, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil, 2004.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, 25, 161-178, 1960.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a Edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, vol. 69, 1991.

JESUS, R. G. de. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional/Renata Gomes de Jesus. – 2016. 378 f.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the "Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)" in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education**. Revista de Administração**, vol. 52, n. 1, p. 93-102, 2017.

JOSEPH, A. A.; LAWRENCE, G. H.; RAMON, C. A. On Operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, vol. 51, No. 4 Jun., 1973, pp. 448-454.

KLEIN, H. Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 37, n. 4, p. 489-493, 2016.

LAVELLE, J.; RUPP, D.; BROCKNER, J. Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model†. **Journal of Management,** v. 33, n. 6, p. 841, 2007.

LEAL, P. de F. P. R**elações correlacionais entre percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo dos servidores do ministério do trabalho e emprego**. Monografia Especialização. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.
LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso

em uma universidade estadual. Vitória da Conquista: UFBa, 2004. 214f.

LEVINSON, H. Reciprocation: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, vol. 9, No. 4 (Mar., 1965), pp. 370-390.

LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. Who wants to work for government? **Public Administration Review**, vol. 62, n. 4, p. 395-404, 2002.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 169–192.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The "singular view" in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, vol. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MAERTZ JR, C.; CAMPBELL, N. S.; GRIFFETM, R.; ALLEN, D. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. **Journal of Organizational Behavior,** vol. 28, n. 8, p. 1059-1075, 2007.

MCGUIRE, G. M. Provide to their network members intimate work: a typology of the social support that workers. **Work and Occupations**, 34(3), 125- 147, 2007.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, MARQUES, G. M.Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, vol.7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C.; ALBUQUERQUE, L.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, p. 187-209, 2003.

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

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2009.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Construção, desenvolvimento e validação da escala de Intenções comportamentais de comprometimento Organizacional (EICCO). **Avaliação Psicológica**, vol. 9, n. 1, p. 119-127, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: case study, applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 304p.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61, 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, vol. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, vol. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, n.11, p. 299-326, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**: an expanded sourcebook. 2ª ed. London: Sage, 1994.

MONTEIRO FERNANDES, C., & MATIAS SIQUEIRA, M., & MARTINS VIEIRA, A. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 8 (4), 140-162, 2014.

MORAES, L. F. R.. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: **XXI EnANPAD**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, p. 491–500, 1980.

MORROW, S. Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. **Journal of Counseling Psychology**, vol. 52, n. 2, p. 250-260, 2005.

MOSCON, D.C.B.; SOUZA, J.J. Olhar da liderança sobre o conceito de comprometimento com uma crítica ao modelo tridimensional. In: Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, vol. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee organization linkage**: the psychology of commitment, absenteism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

_____. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, vol.14, p.224-24, 1979.

NASCIMENTO, A. L.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília** 65 (2): 199-226 abr/jun 2014.

ODELIUS, C.C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado,

características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R. S.; BERGUE, S.T. (Orgs). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. p. 143-174

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Rev. Adm. contemp**. vol. 3 no.2 Curitiba May/Aug. 1999.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior**. Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499, 1986.

PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho**: percepções de suportes e de justiça. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n.31, p.190-209, 2011.

PANACCIO, A.; VANDENBERGHE, C. Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 2009.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais**... Bahia: ANPAD, 2016.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B.; SOARES, I. S. D.; LOBO, J. R. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, Bragança Paulista, vol. 20, n. 1, p. 51-61, jan./abr. 2015.

PEREIRA, S. C. S. **Suporte Organizacional Percebido na Marinha do Brasil**: em busca do fogo sagrado. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, p. 178. 2016.

PERNAMBUCO. Assembléia Legislativa. **Lei complementar nº. 141**, de 3 de setembro de 2009. Dispõe sobre o modelo integrado de gestão do poder executivo do Estado de Pernambuco. Diário Oficial do Estado de Pernambuco, Recife, PE, 3 set. 2009. Disponível em:http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=141&complemento=0&ano=2009&tipo=&url= Acesso em: 02 jan. 2019.

_____. Assembléia Legislativa. **Lei complementar nº. 118**, de 26 de junho de 2008.

Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração. Diário Oficial do Estado de Pernambuco, Recife, PE,26 jun. 2008. Disponível em: http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=2911&tipo=TEXTOATUALIZADO Acesso em: 17 mar. 2018.

_____. Assembléia Legislativa. **Decreto nº. 37.828**, de 2 de fevereiro de 2012. Cria o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. Diário Oficial do Estado de Pernambuco, Recife, PE, 2 fev. 2009.

_____. Assembléia Legislativa. **Decreto nº. 39.844**, de 3 de setembro de 2009. Regulamentar as leis complementares que tratam do Bônus de Desempenho Anual dos servidores integrantes das carreiras de Gestor Governamental. Diário Oficial do Estado de Pernambuco, Recife, PE, 19 set. 2013. Disponível em: http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=1859 Acesso em: 12 dez. 2019.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C. **Comprometimento organizacional**: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional. IV Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão. São Paulo. 2017.

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

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de. **Comprometimento organizacional no setor público:** um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. ENANPAD, 2017.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 157-177, 2004.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração Eletrônica**, vol. 43. Nº 4. OUT/DEZ/2003, p. 25-35.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **RAC**, vol. 8, n.1, Curitiba, Jan/Mar. 2004.

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

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of howard becker's side-bet theory. **Social Forces**, vol. 47, No. 4 (Jun., 1969), pp. 475-478.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 10(2), 129-144. 2010.

RODRIGUES, E. P.; ARAÚJO, L. A. F. de; LOPES NETO, N. T. **A carreira do modelo de integração de gestão de Pernambuco**. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, mar 2014.

SAILLARD, E. K. Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and Maxqda. **Forum: Qualitative Social Research**, 12(1), art. 34, 2011.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. ENAP, p. 9-28, 2010.

SHOSS, M. K.; RESTUBOG, S. L. D.; EISENBERGER, R.; ZAGENCZYK, T. J.. Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, vol. 98, n. 1, p. 158 - 162, 2013.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). **Principais atividades**. PERNAMBUCO, 2018. Disponível em: http://www.seplag.pe.gov.br/web/inst/institucional-seplag. Acesso: 18/04/2018.

SILVA, R. da , CUSTÓDIO, L. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. Seminários em Administração – SemeAD. **Anais**… Brasília, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. Construção e validação da escala de percepção de suporte social. **Psicologia em Estudo**, 13(2), 381-388, 2008.

SOUZA, E. P. de.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional e personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento. EnANPAD, 2014. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2014, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

STAKE, S. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998

TAMAYO, M. R.; PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T.; PAZ, M. G. T. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP) [Resumo]. Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. **Anais**... Brasília, DF. Brasil, 52, 2000.

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**, 7

(1), 37-46, 2002.

THOITS, P. A. Mechanisms Linking Social Ties and Support to Physical and Mental Health. **Journal of Health and Social Behavior**, vol. 52, n.2., p. 145-161, 2011.

VALE, J.C.F. do; LIMA, T.C.B. de Lima; QUEIROZ, G.C.O. Comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VANDENBERGHE, C.; LANDRY, G.; PANACCIO, A. O comprometimento organizacional. In: ROJOT, J.; ROUSSEL, P.; VANDENBERGHE, C. Comportamento organizacional: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. **Lisboa: Instituto Piaget**, vol. 3, p. 325-405, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAYNE, S.; SHORE, L.; BOMMER, W.; TETRICK, L. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of applied psychology**, vol. 87, n. 3, p. 590-598, 2002.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, vol. 7, p. 418-428, 1982.

_____. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, vol. 7, No. 3, 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation-a conceptual integration. **Psyc. Biological. Reporb**, 67, 295-306, 1990.

WIESENFELD, B.; RAGHURAM, S.; GARUD, R. Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. **Journal of Management**, vol. 27, n. 2, p. 213, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGENCZYK, T. J.; SCOTT, K. D.; GIBNEY, R.; MURRELL, A. J.; THATCHER, J. B. Social influence and perceived organizational support: a social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol.111, n.2, p. 127-138, 2010.

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

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Recife, ___ de _____ de 2018.

Senhor Márcio Stefanni Monteiro Morais
Secretário de Planejamento e Gestão de Pernambuco

Carolinne Rodrigues de Souza Silva, minha orientanda do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa sobre o suporte organizacional percebido e o comprometimento organizacional no serviço público.

Trata-se de um estudo qualitativo, no qual se propõe desenvolver um estudo de caso na Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (SEPLAG-PE), utilizando técnicas de coleta de dados como entrevistas e análise documental. Por meio dos dados coletados, a pesquisadora buscará capturar as perspectivas dos atores acerca dos construtos investigados.

A pesquisa "Suporte Organizacional Percebido e Comprometimento no Serviço Público: o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco" tem finalidade acadêmica e busca preencher lacunas teóricas no campo temático do Comportamento Organizacional, sobretudo considerando a realidade ainda pouco explorada do setor público. O *corpus* de pesquisa será composto por gestores governamentais vinculados a esta Secretaria, que serão convidados e, caso concordem, assinarão um termo de livre consentimento antes da realização das entrevistas. Não será revelada na pesquisa a identidade dos participantes.

A escolha da instituição se dá por ser esta a responsável pela gestão do reconhecido modelo de gestão "Todos por Pernambuco" - símbolo de modernização da gestão pública - e concentrar em seu quadro servidores cujos cargos foram criados com o objetivo de fortalecer tal modelo, sendo relevante estudar aspectos comportamentais nesse cenário.

Ressalto que a orientanda é Gestora Governamental, lotada na Secretaria Executiva de Gestão por Resultados (SEGPR/SEPLAG) e que a realização da pesquisa não implicará em qualquer prejuízo para as atividades por ela desempenhadas. A pesquisadora seguirá os regulamentos que regem a instituição e uma cópia da versão final da dissertação será entregue à SEPLAG, podendo ser utilizada como ferramenta gerencial por este órgão.

Dessa forma, com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito o consentimento para que a pesquisa se desenvolva. Certo de poder contar com vossa colaboração, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

_____

José Ricardo Costa de Mendonça, Dr.
Professor Adjunto III da Universidade Federal de Pernambuco

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PARTICIPANTES

Recife (PE), ___ de _____ de 2018.

Prezado(a) Gestor(a),

Na qualidade de mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, estou realizando uma pesquisa sobre o suporte organizacional percebido e o comprometimento organizacional no serviço público. Trata-se de um estudo qualitativo, no qual se propõe desenvolver um estudo de caso na Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (SEPLAG-PE), utilizando técnicas de coleta de dados como entrevistas e análise documental. Por meio dos dados coletados, a pesquisadora buscará capturar as perspectivas dos atores acerca dos construtos investigados.

A pesquisa "Suporte Organizacional Percebido e Comprometimento no Serviço Público: o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco" tem finalidade acadêmica e busca preencher lacunas teóricas no campo temático do Comportamento Organizacional, sobretudo considerando a realidade ainda pouco explorada do setor público. O *corpus* de pesquisa será composto por gestores governamentais vinculados a esta Secretaria, que serão convidados e, caso concordem, assinarão um termo de livre consentimento antes da realização das entrevistas.

Entende-se que sua colaboração como entrevistado(a) é extremamente importante para o sucesso do estudo. Sua participação é voluntária e sua identidade será resguardada. As entrevistas serão gravadas com o intuito de propiciar melhor análise do conteúdo coletado. Estima-se o tempo de duração de cada entrevista em 40-60 minutos.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser feito junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPE ou diretamente com a pesquisadora através do telefone (81) 9.99918.4835 ou pelo e-mail (carolinnesilva@gmail.com).

Atenciosamente,

Carolinne Rodrigues de Souza Silva
Mestranda em Administração
PROPAD/UFPE

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Recife (PE), ___ de _____ de 2018.

Prezado(a) Gestor(a),

O(a) Sr(a). está sendo convidado(a) a participar, como entrevistado(a) da pesquisa intitulada "Suporte Organizacional Percebido e Comprometimento no Serviço Público: o caso da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco", conduzida pela pesquisadora Carolinne Rodrigues de Souza Silva, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e orientada pelo Dr. José Ricardo Costa de Mendonça – Professor Adjunto III desta universidade.

A pesquisa possui como objetivo central analisar como o suporte organizacional afeta o comprometimento dos servidores da Seplag-PE. São ainda objetivos específicos desse estudo: avaliar a percepção dos servidores da Seplag-PE quanto ao suporte organizacional; analisar o comprometimento organizacional dos servidores da Seplag-PE; identificar relações entre o suporte organizacional percebido e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE; identificar relações entre o comprometimento organizacional – segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa – e categorias demográficas e funcionais dos servidores da Seplag-PE; e analisar a relação entre o suporte organizacional percebido e o comprometimento organizacional na percepção dos servidores da Seplag-PE.

Todas as informações fornecidas durante as entrevistas **serão gravadas e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa e publicações científicas, sendo mantida em sigilo a identidade do participante.** Sua participação como entrevistado(a) não lhe causará prejuízo profissional algum e se dará de forma voluntária, podendo interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer perguntas que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser feito junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPE ou diretamente com a pesquisadora através do telefone (81) 9.99918.4835 ou pelo e-mail (carolinnesilva@gmail.com).

Caso você concorde em participar como voluntário(a) desta pesquisa, assine ao final deste documento, consentindo e confirmando que foi devidamente informado(a) pela pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa e os termos de sigilo das informações.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Recife, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Data: ____/____/____ Hora:_____ Local da entrevista: _____

[Introdução - Eu gostaria que você falasse um pouco sobre sua trajetória até chegar na SEPLAG.]

1- Você gosta de trabalhar na SEPLAG? Por quê?
2- Como você descreve a preocupação da SEPLAG com o bem-estar dos servidores?
3- Fale um pouco sobre a preocupação da SEPLAG com o seu desenvolvimento profissional?
4- Comente sobre o reconhecimento do trabalho na SEPLAG?
5- Qual sua percepção sobre as possibilidades de ascensão funcional na SEPLAG?
6- Como você descreve suas relações interpessoais na SEPLAG?
7- Que tipo de suporte você acredita receber ou já ter recebido de seus colegas de trabalho?
8- Como você descreve a atuação do seu chefe em relação a você e aos seus colegas de trabalho?
9- Sobre as práticas de gestão da SEPLAG, o que você tem a dizer?
10- Você acredita que o estilo de gestão do seu chefe está alinhado com as práticas comuns da SEPLAG?
11- O que você tem a dizer sobre a carga de trabalho na SEPLAG?
12- Comente sobre o suporte material (materiais, equipamentos e tecnologias) oferecido pela SEPLAG para o desenvolvimento do seu trabalho?
13- O que significa ser comprometido com a SEPLAG?
14- Fale sobre o seu comprometimento com a SEPLAG.
15- Quais os fatores que influenciam suas intenções de permanência na SEPLAG? E de saída?
16- Como você descreve seu vínculo com a SEPLAG?
17- Como você avalia a influência do suporte oferecido pela SEPLAG no comprometimento dos servidores?

APÊNDICE E – FICHA DE INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS

Entrevistado: _____

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Faixa Etária: ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 30 anos ( ) 31 a 35 anos ( ) 36 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos ( ) acima de 50 anos

Estado civil: ( ) solteiro(a) ( ) viúvo(a) ( ) separado(a)/divorciado(a) ( ) casado(a)

( ) união estável

Possui filhos? _____ Quantos? _____

Formação de origem (Graduação):_____

Maior titulação: _____ Área: _____

Tempo de experiência na iniciativa privada: _____

Tempo de experiência no serviço público: _____

Tempo de serviço na Seplag: _____

Exerce algum cargo de chefia? _____ Qual? _____

Possui alguma função gratificada? _____ Qual? _____

Exerce alguma outra atividade (trabalho ou estudo) fora da Seplag? _____ Qual?

_____