



**UFC**

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

**MÁRCIA BAIMA TALEIRES DE VASCONCELOS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA IES PÚBLICA:  
ANÁLISE DO SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE  
E DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL COMO CONSEQUENTE**

**FORTALEZA**

**2017**

MÁRCIA BAIMA TALEIRES DE VASCONCELOS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA IES PÚBLICA:  
ANÁLISE DO SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE  
E DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL COMO CONSEQUENTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC). Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- 
- V451c Vasconcelos, Márcia Baima Taleires de.  
Comprometimento organizacional em uma IES pública: análise do suporte organizacional como antecedente e da cidadania organizacional como consequente / Márcia Baima Taleires de Vasconcelos. – 2017.  
164 f.: il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
1. Comprometimento Organizacional. 2. Suporte Organizacional. 3. Cidadania Organizacional. 4. Comportamento Organizacional. 5. Modelo Tridimensional. I. Título.

CDD 658

---

MÁRCIA BAIMA TALEIRES DE VASCONCELOS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA IES PÚBLICA:  
ANÁLISE DO SUPORTE ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE  
E DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL COMO CONSEQUENTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade (FEAAC), da Universidade Federal do Ceará (UFC). Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Membro Interno)  
Universidade de Federal Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Meirijane Anastácio Barata González (Membro Externo)  
Faculdade Câmara de Dirigentes Lojistas (FCDL)

A Jesus, O Senhor.

A minha família.

## AGRADECIMENTOS

Aos coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da UFC, Mestrado Profissional, Profa. Dra. Suzete Suzana da Rocha Pitombeira e Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes.

Aos Servidores Técnico-Administrativos da Coordenação do PPAC, Mestrado Profissional, Cleverland Washington de Araújo dos Santos, Francisca Maruza Oliveira Souza e José Ribamar Soares da Silva pela atenção e presteza no atendimento aos estudantes.

Aos Professores do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria/PPAC/UFC por me ensinarem a elaborar pesquisas mais complexas, bem como, por me ensinarem a elaborar artigos científicos no campo da Ciência da Administração e da Ciência da Controladoria.

À Profa. Orientadora Dra. Ana Paula Moreno Pinho por me mostrar a importância do Comprometimento Organizacional.

Ao Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá por suas importantes contribuições.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC, que compartilharam alegrias, dificuldades, informações e apoio.

Às queridas colegas Maria do Socorro Martins dos Santos e Elane dos Santos Silva com quem tive o privilégio de ministrar seminários, escrever artigos em coautoria e participar dos Encontros Universitários da UFC 2016.

À querida colega Karen Rachel Clarck por sua brilhante atuação como líder da turma.

Àqueles que, no exercício de papel gerencial/função de confiança, de nível intermediário, no âmbito de uma IES pública, colaboraram, gentilmente, no preenchimento do questionário desta pesquisa online ou presencialmente.

*“Uma decisão só se torna eficaz quando os compromimentos com a ação são incluídos na decisão desde o início.” (Peter Drucker)*

## RESUMO

O comprometimento organizacional propicia o alcance dos objetivos organizacionais, de modo que a organização possa atingir uma performance eficiente e eficaz. O estudo deste construto se faz imprescindível para a Instituição de Ensino Superior (IES) pública que almeja a adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de conduzir seus integrantes a um adequado e elevado desempenho, bem como, a uma alta produtividade com vistas à prestação dos serviços necessários aos cidadãos, tendo por escopo o desenvolvimento social. O presente estudo trata das possíveis relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional, seus antecedentes e consequentes. O objetivo geral deste trabalho consistiu em investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional, nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas como um consequente dessa relação. Para o atingimento deste objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos: 1) investigar a ocorrência de relações entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional; 2) verificar possíveis diferenças/(distinções) nas relações investigadas do comprometimento organizacional com o seu antecedente suporte organizacional; 3) examinar a cidadania organizacional como consequente da relação entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional e 4) analisar possíveis diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional. Buscando fundamentar o presente estudo, optou-se pelo *framework* teórico conceitual de Meyer e Allen (1991, 1993). A pesquisa desenvolvida caracteriza-se por ser de natureza quantitativa quanto aos fins e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos meios, revela-se ainda, pesquisa de levantamento e de corte transversal. O universo populacional abrange os integrantes do corpo gerencial intermediário de uma IES pública, lotados em todos os campi da Instituição e o universo amostral compõe-se 265 servidores públicos, ocupantes de função gerencial de nível intermediário, que equivale a 36% da população estimada. Os resultados apontaram que o suporte organizacional é um preditor do comprometimento organizacional apenas quanto às dimensões afetiva e normativa deste construto, sendo também preditor do efeito gerado a partir das relações entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional), manifestado sob a forma de cidadania organizacional.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, suporte organizacional, cidadania organizacional, comportamento organizacional, modelo tridimensional.

## ABSTRACT

Organizational commitment enables the achievement of organizational goals so that the organization can achieve efficient and effective performance. The study of this construct is indispensable for the public Higher Education Institution (HEI) that aims to adopt policies and practices of people management capable and leading its members to an adequate and high performance, as well as, a high productivity with views to the provision of the necessary services to the citizens, having as scope the social development. The present study deals with the possible relationships established between the organizational commitment, its antecedents and consequents. The general objective of this work is to investigate the influence of organizational support in the production of organizational commitment in the affective, normative and continuance dimensions and the generation of organizational citizenship in the dimensions of organizational image dissemination, creative suggestions and collaboration with colleagues as a consequent relationship. In order to achieve this general objective, the following specific objectives were elaborated: 1) to investigate the occurrence of relationships between the organizational commitment and the antecedent organizational support; 2) to verify possible differences/distinctions in investigated relations of the organizational commitment with its antecedent organizational support; 3) examine organizational citizenship as a consequence of the relationship between organizational commitment and antecedent organizational support, and 4) analyze possible differences in the relationships established between the dimensions of organizational commitment and the dimensions of organizational citizenship. In order base the present study, we chose the conceptual framework of Meyer and Allen (1991, 1993). The developed research is characterized by being quantitative in terms of the purposes and exploratory, descriptive and explanatory in what concerns its means, it is also a cross-section survey. The population universe comprises the members of the intermediate management body of a public HEI, in all campi of the Institution and the sample universe comprises 265 public servants, occupying an intermediate level management function, equivalent to 36% of the estimated population. The results pointed out that organizational support is a predictor of organizational commitment only to the affective and normative dimensions of this construct, being also a predictor of the effect generated by relations between these two variables (organizational commitment and organizational support), manifested in the form of organizational citizenship.

**Keywords:** Organizational commitment, organizational support, organizational citizenship, organizational behavior, three-dimensional model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Escopo da pesquisa .....	27
Figura 2 - Hipótese fundante .....	28
Figura 3 - Diagrama de caminhos.....	81
Figura 4 – Modelo estrutural final de segunda ordem.....	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comprometimento organizacional .....	56
Quadro 2 - Estudos científicos sobre suporte organizacional.....	60
Quadro 3 - Estudos científicos sobre cidadania organizacional .....	66
Quadro 4 - Pesquisas sobre comprometimento organizacional em IES .....	68
Quadro 5 – Descrição das estratégias de pesquisa .....	74
Quadro 6 – Limpeza de itens .....	89
Quadro 7 – Itens selecionados, cargas fatoriais e comunalidades .....	106
Quadro 8 – Comportamento das variáveis e alcance das hipóteses .....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero .....	85
Tabela 2 – Categoria funcional.....	88
Tabela 3 – Análise das cargas fatoriais do suporte organizacional .....	91
Tabela 4 – Análise das comunalidades do suporte organizacional .....	91
Tabela 5 – Análise da variância total explicada do suporte organizacional.....	92
Tabela 6 – Análise das cargas fatoriais do comprometimento organizacional.....	92
Tabela 7 – Reanálise das cargas fatoriais do comprometimento organizacional .....	93
Tabela 8 – Análise das comunalidades do comprometimento organizacional.....	94
Tabela 9 – Análise variância total explicada do comprometimento organizacional .....	94
Tabela 10 – Matriz de correlação do suporte organizacional .....	95
Tabela 11 – Comunalidades do suporte organizacional .....	96
Tabela 12 – Variância total explicada do suporte organizacional .....	96
Tabela 13 – Matriz das cargas fatoriais do suporte organizacional.....	97
Tabela 14 – Matriz de correlação do comprometimento organizacional .....	98
Tabela 15 – Comunalidades do comprometimento organizacional.....	99
Tabela 16 – Variância total explicada do comprometimento organizacional .....	100
Tabela 17 – Matriz das cargas fatoriais do comprometimento organizacional .....	101
Tabela 18 – Matriz de correlação da cidadania organizacional.....	102
Tabela 19 – Comunalidades da cidadania organizacional.....	103
Tabela 20 – Variância total explicada da cidadania organizacional.....	104
Tabela 21 – Matriz das cargas fatoriais da cidadania organizacional .....	105
Tabela 22 – Coeficiente Alpha de Cronbach.....	106
Tabela 23 – Análise das correlações múltiplas quadradas .....	109
Tabela 24 – Análise das medidas de ajuste do modelo estrutural .....	110
Tabela 25 – Correlações do modelo .....	110
Tabela 26 – Correlações múltiplas quadradas modelo estrutural final.....	111

Tabela 27 – Medidas de ajuste do modelo estrutural final .....	112
Tabela 28 - Efeitos totais, diretos e indiretos das relações entre as variáveis .....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária .....	85
Gráfico 2 – Escolaridade .....	86
Gráfico 3 – Estado civil .....	87
Gráfico 4 – Tempo na instituição .....	87
Gráfico 5 – Scree Plot do suporte organizacional .....	98
Gráfico 6 – Scree Plot do comprometimento organizacional .....	100
Gráfico 7 – Scree Plot da cidadania organizacional .....	104

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ECCO	Escala de Comportamentos de Cidadania organizacional
EPSO	Escala de Percepção de Suporte Organizacional
IES	Instituição de Ensino Superior
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema de pesquisa .....	22
1.2 Objetivo geral .....	23
1.3 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificativa e plano da dissertação.....	24
2 ESCOPO DA PESQUISA .....	27
2.1 Hipóteses .....	28
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
3.1 Comprometimento organizacional .....	33
3.1.1 Modelo tridimensional.....	39
3.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	51
3.2.1 Suporte organizacional .....	57
3.2.2 Cidadania organizacional .....	65
3.3 Estudo do comprometimento organizacional em IES .....	67
4 METODOLOGIA.....	71
4.1 Natureza da pesquisa .....	71
4.2 Universo populacional e amostral .....	76
4.3 Descrição do instrumento de coleta de dados.....	77
4.4 Exposição das técnicas adotadas para tratamento dos dados .....	80
5 RESULTADOS .....	83
5.1 Resultados Alcançados .....	84
5.1.1 Análise descritiva .....	84
5.1.2 Análise fatorial exploratória dos construtos estudados .....	95
5.2 Discussão dos resultados .....	117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	127
REFERÊNCIAS .....	131

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS FÍSICO .....	141
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ONLINE.....	145
APÊNDICE C – VARIÁVEIS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E FATORES .....	157
ANEXO A – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA IES PESQUISADA.....	159
ANEXO B – ORGANOGRAMA. DA IES PESQUISADA.....	161

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo deste trabalho descrever-se-á uma pesquisa desenvolvida no campo dos estudos organizacionais e da gestão de pessoas, mais precisamente, no âmbito do comportamento organizacional, cujo foco principal consiste no estudo do comprometimento organizacional, seus antecedentes e consequentes. Da perspectiva que interessa ao presente estudo, o antecedente considerado neste trabalho é o suporte organizacional e o consequente buscado é a cidadania organizacional. Além de investigar as relações entre os construtos já citados, este trabalho acresce o elemento Instituição de Ensino Superior (IES) Pública, delimitando assim, o ambiente organizacional no qual a gama de relações estudadas se desenrola, fornecendo, desse modo, um pano de fundo, um cenário, que contextualiza percepções e comportamentos manifestos por integrantes do corpo gerencial de nível intermediário.

Delimitar que este trabalho possui como contexto organizacional uma IES pública significa dizer que se trata de uma instituição educacional voltada para o ensino superior pertencente ao setor público ou setor estatal da economia. Ressalta-se, que a estrutura organizacional da IES é caracterizada pela dualidade de áreas laborais que são: a área administrativa e a área acadêmica. A área administrativa contempla a atividade meio da IES, com intensa atuação em governança pública e a área acadêmica contempla a atividade fim da organização, voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão. O ensino é realizado nos níveis de graduação, pós-graduação lato sensu e pós-graduação stricto sensu. Em ambas as áreas é possível encontrar servidores desempenhando funções gerenciais que vão desde a função de secretário administrativo até a função de coordenador.

Assim, na área administrativa na IES é possível encontrar dezessete tipos de funções gerenciais intermediárias, que são: 1) secretário administrativo; 2) secretário executivo; 3) assessor; 4) chefe de seção; 5) diretor de divisão; 6) chefe de departamento administrativo; 7) coordenador de núcleo; 8) coordenador de programa; 9) coordenador de coordenadoria; 10) coordenador de curso de graduação; 11) vice-coordenador de curso de graduação; 12) coordenador de curso de pós-graduação lato sensu; 13) vice-coordenador de curso de pós-graduação lato sensu; 14) coordenador de curso de pós-graduação stricto sensu; 15) vice-coordenador de curso de pós-graduação stricto sensu; 16) chefe de departamento acadêmico e 17) subchefe de departamento acadêmico. Quanto aos seus ocupantes, a maior concentração de servidores técnico-administrativos se encontra nas funções de secretário administrativo, secretário executivo, chefe de seção, diretor de divisão, coordenador de

coordenadoria e assessor, as demais funções têm maior concentração de integrantes no corpo docente.

A escolha da IES pública pesquisada ocorreu em razão da conveniência, mas também em virtude do seu desempenho destacado pelo Ranking UOL-Folha (RUF) 2017, no qual foram classificadas 195 universidades públicas e privadas, estando a IES pesquisada posicionada entre as 15 melhores universidades brasileiras, considerados como requisitos para a classificação a qualidade do ensino, da pesquisa, o mercado, a inovação e a internacionalização. Salienta-se ainda o importante papel ocupado pelas IES, de modo geral, no desenvolvimento regional e nacional. Para realização desta pesquisa, foi necessária a elaboração de um cuidadoso planejamento, o qual consistiu na efetuação de uma estimativa do quantitativo de servidores ocupantes de função gerencial e no mapeamento de sua localização geográfica em cada um dos campi da IES pesquisada.

Conforme coloca Bergue (2014), a função de confiança se encontra positivada no artigo 37, inciso V da Constituição Federal, acrescido pela Emenda Constitucional 19/1998. Esta deve ser acometida ao ocupante de cargo efetivo, portanto, somente aqueles servidores investidos em cargo público estão aptos a ocuparem as funções gerenciais sob esse título, as quais não devem ser confundidas com os cargos em comissão, os quais podem ser ocupados por agentes públicos que não fazem parte do quadro de servidores da IES pública. Bergue (2014) refere que a designação de servidores para ocuparem função de confiança não se pauta, necessariamente, numa “política de designação” (BERGUE, 2014, p. 218), mas tem como fundamento a relação entre o superior que realiza a nomeação e o subordinado que é nomeado.

Na concepção de Bergue (2014), as funções de confiança merecem estudo no contexto do setor público, principalmente, no que diz respeito à política de designação e ao desenho do cargo ou função. O autor entende por política de designação, o conjunto de valores e práticas que a norteiam, quer sejam de ordem formal ou informal, em que se apoia o dirigente público para a escolha do ocupante da função referida. De acordo com Bergue (2014), um aspecto muito significativo que norteia a designação do ocupante de função de confiança é a “natureza da relação” (BERGUE, 2014, 219) entre o dirigente e o designado que, conforme este autor, supera a mera racionalidade esperada no momento da escolha e repousa em dois aspectos distintos, que são (i) a confiança entre o dirigente e o designado e (ii) o comprometimento esperado do ocupante da função de confiança.

No presente estudo, pretende-se explorar esse aspecto do comprometimento do ocupante de função de confiança na IES pública, que neste trabalho está sendo chamada de

função gerencial intermediária, contudo, esse estudo visa abordar não apenas o aspecto do “comprometimento pessoal” (BERGUE, 2014, 219) do servidor investido de função de confiança, mas pretende-se estudá-lo da perspectiva do comportamento organizacional. Desse modo, foram eleitos três construtos que são o comprometimento organizacional, o suporte organizacional e a cidadania organizacional, com vistas à verificação de possíveis relações de causa e efeito entre esses construtos. Assim, espera-se que o suporte organizacional exerça influência sobre o comprometimento organizacional, bem como, que esses dois construtos juntos possam gerar a cidadania organizacional.

O comprometimento organizacional consiste num conjunto de comportamentos manifestos no trabalho pelos empregados, decorrentes dos vínculos psicológicos que estes estabelecem com a organização. Meyer e Allen (1997) acreditam que o comprometimento organizacional não é uma categoria de comportamento única, mas um composto formado por diversas categorias, dentre as quais enumeram: i) comprometimento no trabalho grupal; ii) comprometimento gerencial; iii) comprometimento ocupacional; iv) comprometimento profissional; v) comprometimento na carreira e vi) comprometimento sindical. Alertam os autores, que o comprometimento também pode ocorrer fora do contexto laboral, direcionado a outras atividades das quais participa o empregado. O interesse do empregado por seus próprios direitos, por exemplo, pode influenciar o seu comprometimento no trabalho.

Meyer (2009) refere que a grande ameaça para o comprometimento organizacional provém da mudança; por essa razão, considera que a corrida tecnológica, a competição global e a demanda dos consumidores por bens pressionaram as organizações para que estas se tornassem mais eficientes. A resposta dada pelas organizações a tais pressões ambientais envolveu diversas ações e estratégias, sendo a modificação dos processos de trabalho uma das estratégias mais expressivas e consequentes, revelando, como ponto alto a eliminação de postos de trabalho e a flexibilização do contrato de trabalho. Conforme o autor, são exemplos disso as fusões e aquisições, o *downsizing* ou enxugamento, a terceirização e a reengenharia que na década de 1990 atingiram, sobretudo, as megacorporações.

Segundo Meyer (2009), uma inquietação o absorveu por uma década, considerando que as mudanças implementadas a partir de 1990, pelas próprias organizações, pareciam minar o comprometimento dos empregados. Tal fato, na visão deste autor, consiste num paradoxo, pois ele considera que o comprometimento dos empregados constitui um fator essencial para a implementação de mudanças organizacionais. Após refletir sobre o assunto, Meyer (2009) rebate esse paradoxo, acreditando que o comprometimento organizacional

ainda não se encontra ferido de morte, em razão das mudanças realizadas no cenário organizacional e declara que, mesmo num mundo do trabalho em constante mudança, o comprometimento organizacional mantém ainda a sua importância para a administração, sendo realmente necessária a continuidade de sua teorização e pesquisa.

Na concepção de Meyer (2009), o comprometimento significa uma força interna que vincula o indivíduo a um objeto ou alvo, ou que o põe em ação para alcançá-lo. Esse objeto ou alvo pode ser ou não de natureza social. O comprometimento é influenciado por fatores pessoais, tais como personalidade e valores e, também, por fatores externos, tais como normas ou experiências no trabalho. Segundo Meyer (2009), essa força interna é experimentada como uma mentalidade ou ideia consciente, que pode provir do desejo, no caso do comprometimento afetivo, da obrigação, no caso do comprometimento normativo ou do custo percebido, no caso do comprometimento de continuação ou de uma combinação destes componentes. A natureza do vínculo, portanto, implica na qualidade da relação com o objeto ou alvo.

Para Becker, Klein e Meyer (2009), o comprometimento organizacional consiste num importante preditor do comportamento humano no trabalho, em razão dos amplos benefícios que decorrem desse vínculo para as organizações, tais como: (i) produção de comportamentos desejados pela organização; (ii) diminuição de comportamentos indesejados, como, por exemplo, o absenteísmo e a rotatividade e (iii) melhoria do desempenho, que é a mais importante e desejada de suas contribuições. Por essa razão, o tema do comprometimento organizacional é bastante recorrente na literatura, consistindo, também no objeto de inúmeras pesquisas. Becker, Klein e Allen (2009) consideram que as mudanças organizacionais vivenciadas a partir da década de 1990, quer tenham natureza cultural ou estrutural, apenas contribuíram para tornar esse campo de estudo mais importante, interessante e pertinente.

No tocante ao estudo do comprometimento organizacional no Brasil, Bastos (1994) revela preocupação com a conceituação do construto, haja vista que o termo comprometimento alberga certa variedade de significados e abrange diversificados tipos de vínculos. Bastos, Brandão e Pinho (1997) manifestam preocupação com a variedade de medidas do construto, razão pela qual revelam interesse no contínuo aprimoramento conceitual do comprometimento organizacional, com vistas à possibilidade de incorporação de contribuições que venham a ser partilhadas pelos pesquisadores brasileiros. Bastos e Costa (2001) realizam uma reflexão sobre as pesquisas no campo do comprometimento organizacional, buscando fomentar novas estratégias metodológicas de pesquisa sobre o

construto, principalmente, trazendo o foco para o estudo voltado à organização, ao sindicato e à carreira.

Referem Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), que nos dez anos que antecederam o seu trabalho sobre o comprometimento organizacional, havia poucos trabalhos no Brasil tratando desse tema. Interessados por delimitar os avanços do estudo do comprometimento organizacional no Brasil, notadamente no período compreendido entre 1993 a 2002, Medeiros et al (2003) revelam preocupação com a agenda de pesquisa nacional sobre o comprometimento organizacional que deve, na opinião destes autores, comportar, principalmente, modelos mais complexos, aptos a demonstrar relações de causa e efeito. De acordo com os autores, no Brasil, as pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento organizacional proliferaram, enquanto que as pesquisas sobre os consequentes do comprometimento organizacional foram um tanto quanto negligenciadas, havendo uma produção científica insipiente nessa área.

O estudo dos vínculos organizacionais, conforme apontam Siqueira e Gomide Júnior (2004), requer a devida identificação dos tipos de vínculos presentes no comportamento do trabalhador, bem como, demanda a explicação do modo pelo qual esses vínculos se constituem a partir dos seus antecedentes e, ainda, como esses antecedentes, ao produzirem comprometimento organizacional, ensejam a ocorrência de comportamentos ou consequentes desejados pela organização. Para Borges, Pinho, Aguiar e Menezes (2011), as últimas três décadas consolidaram o estudo do construto, contudo, este fato ensejou a multiplicação conceitual, no intuito de viabilizar a apreensão de sua dimensionalidade pelos estudiosos. Isso tem fomentado o debate acerca da quantidade e da qualidade dos fatores componentes deste construto, persistindo a reflexão sobre suas dimensões e motivando a criação de novas medidas para a sua aferição.

Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013) chamam atenção, reiteradamente, para a importância dos preditores do comprometimento organizacional, isto é, para os antecedentes do construto, que são fatores responsáveis pelo surgimento do vínculo do empregado para com a organização e, por essa razão, necessitam ser geridos pela organização, sobretudo, em virtude dos benefícios que lhe trazem. Bastos et al (2013) colocam que a pesquisa sobre os preditores do comprometimento organizacional é bastante extensa, porém denota certa dificuldade quanto a sua sistematização, em razão da variedade das medidas adotadas, diversidade de conceitos e distinção entre as características dos grupos pesquisados. Estes autores apresentam um modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional baseado em seis metanálises publicadas nos últimos 20 anos.

A elaboração teórica acerca do suporte organizacional, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), decorreu, principalmente, da abordagem sociológica de trocas sociais de Blau (1964) e da norma de reciprocidade de Goudner (1960) que dizem respeito às percepções dos empregados acerca da forma como a organização se vincula aos próprios colaboradores. Para Eisenberger et al (1986), a percepção de suporte organizacional sofre influência de diversos fatores, que se manifestam ao empregado mediante o tratamento a ele dispensado pela organização e diz respeito às expectativas que este pode ter em relação à organização diante de certas situações e condutas passíveis de ocorrer durante a sua carreira, como, por exemplo, diante de sua doença ou quando o empregado comete alguma falha. Há uma tendência a que o tratamento dispensado pela organização enseje uma interpretação por parte do empregado e, ainda, evoque a sua concordância ou discordância com o tratamento recebido.

Conforme Bastos, Siqueira e Gomes (2014), o interesse pelo estudo da cidadania organizacional emergiu, principalmente, na década de 1980, movido pela curiosidade em conhecer as razões pelas quais certos trabalhadores extrapolam as atribuições do cargo por eles ocupado. Essa situação consiste no que a Psicologia Industrial ou Psicologia do Trabalho denomina de cidadania organizacional. O termo cidadania organizacional significa a emissão de comportamentos volitivos, benéficos ao ambiente laboral, que, no entanto, não mantém nenhuma relação com as recompensas contratuais. De acordo com esses autores, há quatro macrodimensões de cidadania organizacional: (i) comportamentos de ajuda, que se refere à emissão de atos volitivos de ajuda para com colegas de trabalho; (ii) iniciativa individual, que consiste em comportamento de comunicação interpessoal; (iii) empenho extra, que diz respeito a dedicação à organização além do necessário e (iv) defesa organizacional, que significa promover a imagem da organização.

Na concepção de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), a cidadania organizacional compreende uma série de comportamentos desempenhados pelos trabalhadores e constituem manifestações espontâneas, que têm origem no próprio empregado, como formas de trocas sociais com a organização e, embora, aparentemente, signifiquem atos altruístas, na verdade, consistem em atos de natureza eminentemente social que beneficiam a organização e por essa razão geram possibilidade de retribuição futura para o empregado, apesar desta retribuição não ser necessariamente obrigatória por parte da organização. Conforme estes autores, comportamentos de cidadania organizacional caracterizam ofertas voluntárias dos empregados à organização, porém não importam em comportamentos desprovidos de expectativa de eventual recompensa pela organização. O estudo da cidadania organizacional,

no entendimento destes autores, repercute na formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas.

O setor público, portanto necessita de agentes públicos, servidores e gerentes comprometidos em todos os escalões e atividades que lhes são peculiares, com vistas a cumprir a sua função social com eficiência e eficácia, visando empregar adequadamente as verbas públicas, evitando o desperdício destas, principalmente, em razão do cenário socioeconômico e político brasileiro, no qual a base da pirâmide social é bastante larga, sobretudo diante do contexto de mudanças jurídico-trabalhistas e previdenciárias, que tendem a aumentar a demanda por serviços públicos. É sabido que a sociedade está mais consciente dos seus direitos e mais organizada, de modo a requerer que os serviços públicos a ela prestados sejam realizados não apenas com eficiência quanto à economia de recursos, mas, acima de tudo, com adequação, qualidade e eficácia em termos de resultados.

De acordo com a literatura pesquisada, os mesmos desafios enfrentados pelas empresas privadas relativamente ao ambiente em constante mudança, ao avanço tecnológico, à competitividade globalizada e às transformações por que vem passando o modelo de emprego pautado na carreira tradicional, se refletem amplamente no contrato psicológico. Consequentemente, se refletem também no comprometimento organizacional, nas decisões gerenciais e na percepção do suporte organizacional pelos empregados. Estes evidenciam que é importante para o setor público conhecer e compreender o comprometimento dos seus agentes e gerentes, com vistas a identificar os seus preditores ou antecedentes, assim como os seus consequentes. Tais informações devem propiciar a formulação de políticas e práticas gerenciais, práticas de gestão de pessoas, ações de inovação e de suporte organizacional, capazes de estimular o aumento do comprometimento organizacional e, consequentemente, a melhoria do desempenho de seus membros.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A questão de pesquisa que fundamentou o presente estudo buscou integrar três elementos relevantes para o sucesso organizacional, por contribuírem para o alcance de resultados, consecução de planejamento, atingimento de metas, implementação de estratégias, melhoria do desempenho, aumento da produtividade, melhoria do trabalho em equipes ou grupos, possibilitando às organizações sobreviverem em um ambiente em constante mudança, globalizado, conduzindo as organizações a serem mais criativas, viabilizando a estas alcançarem um diferencial estratégico em termos do seu capital humano. Esses elementos são

os construtos comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional. A partir do cenário proposto, buscou-se reunir um conjunto de variáveis, que refletem a problemática possivelmente vivenciada por uma IES pública quanto ao comprometimento dos seus gerentes intermediários.

A seguinte questão de pesquisa norteia este trabalho: o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas?

## **1.2 Objetivo geral**

Investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas.

## **1.3 Objetivos específicos**

Assim, como decorrência da questão de pesquisa supramencionada e, principalmente, em razão do objetivo geral proposto, delinearam-se os seguintes objetivos específicos, com vistas ao atingimento do objetivo geral deste trabalho:

1.3.1 Investigar a ocorrência de relações entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.

1.3.2 Verificar possíveis distinções nas relações investigadas do comprometimento organizacional com o seu antecedente suporte organizacional.

1.3.3 Examinar a cidadania organizacional como consequente da relação entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.

1.3.4 Analisar possíveis diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional.

#### 1.4 Justificativa e plano da dissertação

Dentre as inúmeras razões encontradas para a realização de pesquisas sobre o comprometimento organizacional, uma das mais importantes é aquela proposta por Borges-Andrade (1994), na qual o autor considera que o construto consiste em um instrumento capaz de prever comportamentos requeridos pelo ambiente de trabalho, do mesmo modo, para identificar aqueles comportamentos mais adequados para a organização. A esse respeito, Meyer e Allen (1997) relatam que o estudo do comprometimento organizacional se tornou relevante a partir da década de 1960, em razão de sua associação com comportamentos próprios do ambiente organizacional, os quais as organizações almejam reduzir, tais como, absenteísmo e rotatividade, ou com aqueles comportamentos que as organizações almejam maximizar e potencializar como o desempenho.

Medeiros et al (2003) consideram que há carência de pesquisas mais complexas no Brasil sobre o comprometimento organizacional, que abranjam diversas variáveis deste construto e tratem, ao mesmo tempo, dos seus antecedentes e consequentes numa relação de causa e efeito, na qual o comprometimento seja considerado uma variável determinante do comportamento organizacional. Há também necessidade de pesquisas que apresentem novos *designs*, tais como as pesquisas que se utilizam de equações estruturais. De acordo com estes autores, os estudos sobre os antecedentes foram intensificados no Brasil, no entanto, o estudo sobre os consequentes foi negligenciado. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), a elucidação das dimensões do comprometimento tem sido um dos motivos que mais fortemente tem levado pesquisadores ao estudo deste construto.

De acordo com Demo (2003) as pesquisas sobre comprometimento organizacional devem levar em conta o caráter multidimensional do construto, de modo que comporem suas diversas dimensões. Vale salientar, além das considerações tecidas pela autora, a escassez de trabalhos que relacionem, ao mesmo tempo, antecedentes e consequentes do comprometimento, bem como, que conjuguem, simultaneamente, a variável suporte organizacional como antecedente e a variável cidadania organizacional como consequente deste construto. Outra relevante razão para justificar os motivos pelos quais se reputa esta pesquisa importante, diz respeito à realização de uma investigação sobre comprometimento organizacional de servidores públicos, especialmente dos ocupantes de função gerencial intermediária.

A escassez de estudos e teorizações sobre o comprometimento organizacional dos servidores públicos, principalmente, daqueles que desempenham função gerencial

intermediária, pode ser considerada uma forte razão para a realização desta pesquisa. O estudo do construto em comento se justifica, de modo geral, para oportunizar conhecer, conceituar e elaborar novas concepções teóricas sobre o comprometimento organizacional. E, ainda, para estudar novos aspectos do comprometimento organizacional não explorados até o momento, confirmar conclusões ou validar instrumentos de mensuração, encontrar novas aplicações do construto, efetuar transposições interdisciplinares, fornecer informações consistentes, fomentar a elaboração de políticas organizacionais com vistas a prever comportamento no trabalho e estimular comportamentos adequados, apoiar a elaboração de estratégias e planos organizacionais e propiciar o alcance dos objetivos organizacionais.

Esta pesquisa busca, igualmente, contribuir para o estudo do comportamento organizacional nas Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas, com escopo de realizar reflexões capazes de fomentar o aprimoramento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, bem como, de Gestão Organizacional, de modo específico, busca contribuir para a realização de estudos voltados para a compreensão do comprometimento no trabalho e de suas consequências no comportamento do servidor público, sobretudo, no comportamento do corpo gerencial intermediário das IES Públicas. Busca ainda fornecer informações com vistas a fomentar a elaboração de políticas e ações atualizadas e inovadoras no campo da Gestão de Pessoas, haja vista que o setor público para prestar um serviço com expressiva qualidade necessita de servidores com desempenho elevado, satisfatório, diferenciado, considerando que as organizações alcançam seus objetivos estratégicos através das pessoas e estas, por sua vez, necessitam das organizações para sobreviverem, desenvolverem-se profissionalmente e vivenciarem a sua natureza de seres sociais.

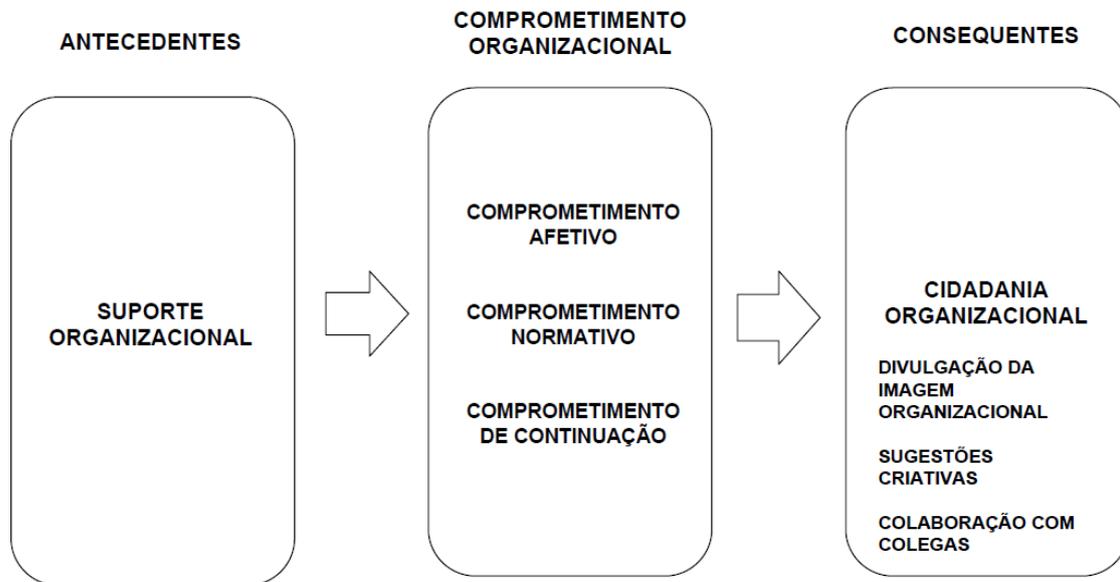
Enfim, crê-se que a relevância deste trabalho consiste em buscar preencher lacunas existentes na literatura sobre o comprometimento organizacional de servidores públicos que são também ocupantes de função gerencial, assim, dá-se em face do estudo do construto, com vistas a explorar relações de causa e efeito, uma agenda proposta por Meyer e Allen (1997). Busca, além disso, contribuir para o maior uso, no Brasil, do modelo tridimensional do comprometimento organizacional desenvolvido por estes autores, mediante a realização de pesquisa complexa, a qual requer a utilização de equação estrutural, além da apresentação de análises estatísticas de natureza descritiva e inferencial, com vistas a corroborar com a validação deste modelo e contribuir para o aumento do estudo dos seus antecedentes e consequentes, agenda de pesquisa estabelecida pelo estudo desenvolvido por Medeiros et al (2003).

No tocante ao plano da dissertação, este trabalho preserva o modelo tradicionalmente sedimentado pela disciplina de Metodologia Científica, que compreende: (i) introdução; (ii) desenvolvimento e (iii) conclusão. A introdução busca contemplar uma visão geral sobre o comprometimento organizacional, partindo de breve contextualização acerca da função de confiança, passando pelo estudo do comprometimento organizacional na literatura internacional e, também, na literatura brasileira, bem como, apresentando, sucintamente, as demais variáveis estudadas, o antecedente suporte organizacional e o conseqüente cidadania organizacional. A introdução apresenta o problema de pesquisa, seguido pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos e traz ainda a justificativa para a realização de um estudo sobre o comprometimento organizacional.

O escopo da pesquisa foi destacado da introdução, no intuito de dar ênfase aos seus elementos, que abrangem: (i) o modelo gráfico adaptado a partir do *framework* tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991, 1993), (ii) a hipótese geral ou hipótese fundante e (iii) as demais hipóteses desta decorrentes. O desenvolvimento da dissertação abrange três itens: (i) o referencial teórico; (ii) a metodologia e (iii) os resultados. O referencial teórico está dividido em três capítulos: capítulo I - modelo tridimensional do comprometimento organizacional; capítulo II - antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional e capítulo III - estudo do comprometimento organizacional em IES. Após, serão apresentados os resultados da pesquisa que se subdividem em: (i) resultados alcançados e (ii) análise dos resultados e, por fim, coroando o trabalho, virão as (iii) considerações finais.

## 2 ESCOPO DA PESQUISA

**Figura 1- Escopo da pesquisa.**



Fonte: Elaboração própria do autor.

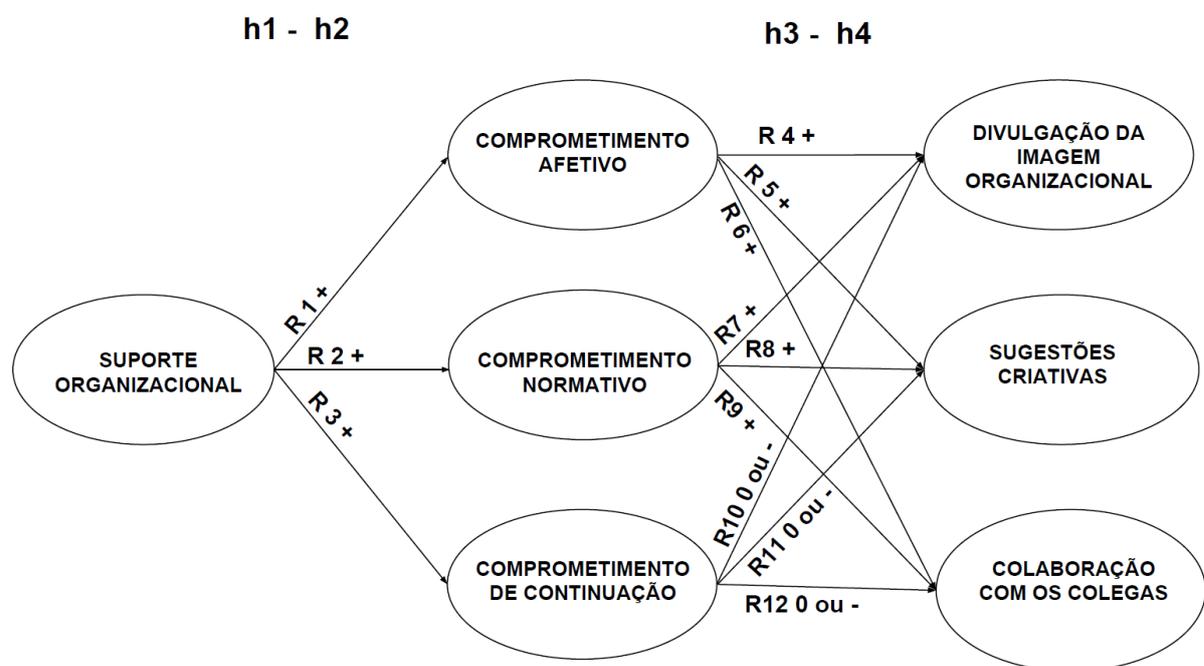
Esta figura caracteriza uma adaptação do *framework* teórico-conceitual do comprometimento organizacional, modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991, 1993), adicionado das dimensões da cidadania organizacional, divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com colegas, buriladas por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) a partir do trabalho de Katz e Kahn (1978) sobre o comportamento inovador e espontâneo, com vistas à composição de uma imagem que representa os principais construtos da pesquisa e a relação de causalidade incidente. O escopo da pesquisa denota, ainda, uma figura que possibilita a visão tópica ou visão frontal das variáveis, dispostas em sequência, numa relação de causa e efeito, portanto, aqui estão representadas as três partes presentes no modelo ou *framework* proposto por Meyer e Allen (1991, 1993): antecedentes, comprometimento organizacional e consequentes.

A primeira parte contém o antecedente do comprometimento organizacional suporte organizacional, a parte central ou segunda parte contém o comprometimento organizacional, que é o principal comportamento e, também, o principal construto estudado, o qual se manifesta nas suas três dimensões ou bases ou fatores: afetiva, normativa e de continuação e, a terceira parte contém a cidadania organizacional, que é o consequente ou efeito esperado das relações possivelmente estabelecidas entre o comprometimento

organizacional e o suporte organizacional, nas quais o comprometimento organizacional é influenciado pelo suporte organizacional. Sob o título cidadania organizacional encontramos os comportamentos esperados, como efeitos dessa tríplice relação entre as variáveis, identificados em três dimensões ou fatores: divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). O comprometimento organizacional, nas bases afetiva, normativa e de continuação, é mediado pelas características demográficas da amostra pesquisada.

## 2.2 Hipóteses

**Figura 2 – Hipótese fundante (hf)**



Fonte: Elaboração própria do autor.

A hipótese fundante (hf) apresenta o panorama do estudo, traçado a partir do objetivo geral da pesquisa, cujo enunciado pressupõe que o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional nas três dimensões deste construto: afetiva, normativa e de continuação, bem como, infere que as relações estabelecidas entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional) têm como efeito ou consequência a cidadania organizacional, também nas três dimensões do construto em referência: divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, portanto, conduzindo à suposição de que doze relações, possivelmente, se

estabelecem entre esses três construtos, desse modo, constituindo um conjunto complexo de relações que envolvem antecedentes e consequentes, causa e efeito.

As relações R1, R2 e R3 partem da variável suporte organizacional em direção ao comprometimento organizacional, sendo que a relação R1 se dirige ao comprometimento afetivo, a relação R2 se dirige ao comprometimento normativo e a relação R3 se dirige ao comprometimento de continuação. Já as relações R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12 partem do comprometimento organizacional, sob influência do suporte organizacional, nas suas três dimensões afetiva, normativa e de continuação, dirigindo-se para a cidadania organizacional em suas três dimensões, divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas. As relações R4, R5 e R6 partem do comprometimento afetivo em direção a cada uma das dimensões da cidadania organizacional, sendo que a relação R4 se dirige à dimensão divulgação da imagem organizacional, a relação R5 se dirige à dimensão sugestões criativas e a relação R6 se dirige à dimensão colaboração com os colegas.

As relações R7, R8 e R9 partem do comprometimento normativo em direção às três dimensões da cidadania organizacional, sendo que a relação R7 se dirige à dimensão divulgação da imagem organizacional, a relação R8 se dirige à dimensão sugestões criativas e a relação R9 se dirige à dimensão colaboração com os colegas. Por fim, as relações R10, R11 e R12 partem do comprometimento organizacional de continuação em direção à cidadania organizacional nas suas três dimensões, sendo que a relação R10 se dirige à dimensão divulgação da imagem organizacional, a relação R11 se dirige à dimensão sugestões criativas e a relação R12 se dirige à dimensão colaboração com os colegas. Observa-se, ainda, que as doze relações referidas possuem, cada uma delas, um sinal positivo (+), a atribuição do valor zero (0) ou o sinal negativo (-), o que significa dizer, que as relações estabelecidas entre as variáveis, numa linha de causalidade, são capazes de ter uma relação direta e produzir o efeito esperado, não são capazes de produzir nenhum efeito ou têm uma relação inversa com o efeito esperado.

As hipóteses do presente estudo estão assim definidas:

Hipótese fundante (hf) – O suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional, nas três dimensões deste construto: afetiva, normativa e de continuação, bem como, as relações estabelecidas entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional) têm como efeito ou consequência a cidadania organizacional nas dimensões: divulgação da imagem organizacional, sugestões

criativas e colaboração com os colegas, portanto, doze relações, possivelmente, se estabelecem entre esses três construtos, das quais nove são relações positivas e três relações são nulas ou negativas.

Hipótese 1 (h1) – Três relações positivas podem ser identificadas entre o comprometimento organizacional, e o antecedente suporte organizacional.

Hipótese 2 (h2) - Há distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo possível distinguir comprometimento organizacional na dimensão afetiva, na dimensão normativa e na dimensão de continuação, na amostra pesquisada.

Hipótese 3 (h3) - A cidadania organizacional decorre, como um efeito ou consequente, das relações investigadas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo positivas as relações decorrentes das dimensões afetiva e normativa do comprometimento e nulas ou negativas as relações decorrentes da dimensão de continuação.

Hipótese 4 (h4) - Há diferenças nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, normativa e de continuação, e o seu consequente cidadania organizacional, sendo possível distinguir cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento.

As hipóteses relacionadas acima, encontram fundamentação no estudo do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que declaram que esse construto possui características tanto atitudinais quanto comportamentais, que podem ser estudadas sob diferentes focos. Estes autores entendem que as três dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, normativa e de continuação requerem, indistintamente, um vínculo do empregado para com a organização, razão pela qual se torna mais enriquecida a análise tridimensional do comprometimento do empregado no trabalho. Para Meyer e Allen (1991), as relações complexas, que envolvem as experiências no trabalho como antecedentes, o comprometimento organizacional como construto principal estudado, e o comportamento do

empregado como consequente, dizem respeito a operações que se dão simultaneamente a partir de diferentes processos.

De acordo com Meyer e Allen (1991), antecedentes e consequentes constituem mais do que meras listas de variáveis justapostas ao construto principal, razão pela qual, se faz imprescindível o estudo de suas diferentes relações com o comprometimento organizacional. O modelo proposto pelos autores implica presunção de relações de causa e efeito entre antecedentes, consequentes e o comprometimento. Meyer e Allen (1997) colocam que é esperada correlação positiva do comprometimento nas dimensões afetiva, normativa e de continuação, com a retenção do empregado na organização, bem como, é esperada correlação negativa dessas mesmas dimensões com a intenção do empregado de deixar a organização e com o turnover volitivo, contudo, estes autores reconhecem que há diferenças psicológicas entre as três dimensões do comprometimento organizacional.

Conforme Meyer e Allen (1997), a pesquisa sobre antecedentes tem denotado a ocorrência de correlações consistentes entre as categorias que estão sob o tema “experiências no trabalho” e o desenvolvimento do comprometimento afetivo pelo empregado, isto se dá em razão dessas categorias indicarem para o empregado que a organização responde favoravelmente aos seus esforços, dispensando-lhe um tratamento justo, manifestando consideração com sua pessoa e valorizando a sua competência. Uma das mais importantes categorias desse tema consiste no suporte organizacional. Estes autores colocam que a forma mais comum e objetiva de conhecer a experiência de suporte organizacional do empregado é através de medidas de percepção desse construto. O suporte organizacional desempenha um papel significativo no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

O modelo de três componentes do comprometimento organizacional apresentado por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) indica, a partir de estudos realizados sob a forma de metanálise, os quais contemplam os antecedentes, correlatos e consequentes desse vínculo organizacional, que as correlações entre cada uma das dimensões, do construto em comento, afetiva, normativa e de continuação, com os antecedentes e consequentes esperados do comprometimento, poderão apresentar-se sob formas distintas. Afirmam estes autores, que as correlações com as variáveis do grupo de antecedentes “experiências no trabalho”, a qual contempla o antecedente suporte organizacional, são particularmente fortes, principalmente, nas dimensões afetiva e normativa, contudo, essa correlação é fraca quando se trata da dimensão de continuação.

Referem Meyer et al (2002), que as correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional podem manifestar-se de forma positiva ou negativa diante

de um dado consequente. Assim, estes autores encontraram resultados que apontam as correlações das três dimensões do comprometimento com o grupo consequente denominado “comportamento no trabalho” do qual faz parte a cidadania organizacional. Desse modo, aludem Meyer et al (2002), que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional revela correlação positiva com o consequente cidadania organizacional, fato que se repete no tocante à dimensão normativa, a qual também revela correlação positiva com este construto. Quanto à dimensão de continuação, conforme Meyer et al (2002) a situação se modifica, invertendo-se, uma vez que esta dimensão denota, então, duas distintas possibilidades de correlação com a cidadania organizacional, que pode apresentar-se nula ou negativa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Comprometimento organizacional

Historicamente, o comprometimento organizacional tem sido não apenas definido e conceituado, mas, também, elaborado e construído por inúmeros autores ao redor do mundo, principalmente, por aqueles situados nos Estados Unidos e Canadá onde os estudos foram iniciados e ganharam visibilidade mundial, mas, com o tempo, esse construto passou a ser transposto para outras culturas, que têm buscado conhecê-lo, adaptá-lo e incorporá-lo. Ao longo do tempo, diversos estudiosos têm buscado aprimorar e desenvolver o comprometimento organizacional, propiciando novos rumos para a pesquisa e influenciando a literatura atinente. Do mesmo modo, inúmeros autores têm tentado recompor a história e a trajetória do construto. Seguem-se algumas considerações acerca do estudo do comprometimento organizacional, de sua importância na atualidade.

O comprometimento organizacional consiste num vínculo desenvolvido pelo empregado para com a organização em que exerce as suas atividades laborais, o qual tem sido bastante estudado desde a década de 1960, em razão dos benefícios que dele advém para as organizações. O conceito deste construto emergiu a partir da literatura e da pesquisa, destacando-se, paulatinamente, do campo da Sociologia e da Psicologia, migrando para o campo da Administração sem pertencer exclusivamente a este campo do saber. Desde o seu surgimento, diversas tentativas de definição e conceituação foram empreendidas, porém, têm sido marcadas pela variedade de entendimentos a respeito do significado deste construto. A seguir, serão apresentadas algumas considerações a respeito das possibilidades de conceituação do comprometimento organizacional, a partir da literatura.

Becker (1960) é, talvez, um dos mais expressivos precursores do estudo do comprometimento organizacional. Em seu trabalho intitulado *Notes on the Concept of Commitment*, este autor discorre acerca do conceito do comprometimento organizacional, tomando por base as concepções inerentes a sua *Side Bet Theory* tendo em conta as ideias existentes à época sobre o comportamento humano, principalmente, aquelas oriundas da Sociologia, embora reconheça a significativa influência da Psicologia e da Psicanálise nos esforços de compreensão do comportamento do indivíduo. De acordo com Becker (1960), há três elementos que devem ser considerados no comportamento de comprometimento: (i) o primeiro elemento diz respeito ao fato de que a linha de ação escolhida pelo indivíduo terá consequências para outros interesses e atividades, ainda que não estejam necessariamente

relacionadas com eles; (ii) o segundo elemento aponta que o indivíduo deve assumir um posicionamento prévio e (iii) o terceiro elemento é a consciência, por parte do indivíduo, de que barganhou e o reconhecimento de que a prática desse ato lhe trará ramificações futuras.

Na concepção do comprometimento manifesta por Becker (1960), a qual se baseia em trocas laterais ou barganhas realizadas numa organização social, o comprometimento do indivíduo nem sempre é tido como um comportamento consciente e deliberado, decorrente de uma decisão, mas, por vezes, simplesmente, aparece e cresce, com isso, apenas em um dado momento o indivíduo se dá conta da mudança em seu comportamento, desconhecendo a gênese deste vínculo. De acordo com Becker (1960), conhecer a gênese do comprometimento organizacional implica no conhecimento prévio do sistema de valores vigente no contexto organizacional no qual o indivíduo está inserido, portanto a conceituação do comprometimento organizacional para este autor passa pela compreensão de que o comprometimento organizacional consiste num comportamento que se consolida pela repetição.

Alude Becker (1960), acerca da conceituação do comprometimento calculativo proposta por ele, que esta, em seu próprio entendimento, possui contingências no tocante ao esclarecimento da questão que trata de como o indivíduo resolve o conflito entre diferentes tipos de comprometimento. Este autor acredita que a concepção por ele forjada sobre o comprometimento organizacional confere ferramentas teóricas capazes de possibilitar a assimilação de um entendimento que provém do senso comum e menciona que o indivíduo sempre adota uma linha de ação por razões que em si mesmas são estranhas à própria linha de ação que desempenha. Portanto, para Becker (1960), o que caracteriza o comprometimento organizacional é exatamente o conjunto de requisitos por ele explicitado e, além disso, outro aspecto bastante relevante da concepção de Becker (1990) acerca do comprometimento organizacional, diz respeito a que o comprometimento é sempre um mecanismo, através do qual a ação passada do indivíduo liga interesses estranhos a uma linha de atividade.

De acordo com Mathieu e Jazac (1990), o comprometimento organizacional popularizou-se na década de 1980, principalmente, na literatura proveniente da Psicologia Industrial e dos estudos sobre o comportamento organizacional, tendo sido estudado sob diversos focos, inclusive, como antecedente, correlato e conseqüente de comportamentos desejados pela organização. Para estes autores, a definição mais comum do comprometimento é aquela que o entende como um vínculo organizacional, contudo, referem que os estudiosos divergem quanto à forma de desenvolvimento desse vínculo. Estes autores aludem a que o construto tem sido mais estudado sob o enfoque atitudinal, entretanto declaram que os

conceitos e medidas próprios do enfoque atitudinal não são considerados por eles como completamente distintos daqueles que são próprios do comprometimento calculativo.

Mencionam Meyer e Allen (1991) que o comprometimento organizacional tem sido definido de muitas e variadas formas, tendo duas vertentes de pesquisa na base dessas definições, que são: a vertente atitudinal e a vertente comportamental, isto é, parte dos estudiosos define o comprometimento como sendo uma atitude e parte dos estudiosos o define como sendo um comportamento, no entanto, na ótica de Meyer e Allen (1991) as vertentes atitudinal e comportamental não são mutuamente excludentes, mas complementares. Além disso, as diversas definições do comprometimento organizacional tendem a agrupar-se, basicamente, em três categorias ou correntes de pensamento: (i) como ligação ou orientação afetiva do empregado para com a organização; (ii) como obrigação de permanecer na organização ou responsabilidade moral e (iii) como custos percebidos associados à possibilidade de deixar a organização.

Essas três concepções ou correntes do comprometimento organizacional que, de modo geral, estão relacionadas ao afastamento do comportamento indesejado do turnover, deram origem, no trabalho de Meyer e Allen (1991), às dimensões do seu modelo de três componentes do comprometimento organizacional, que são os componentes afetivo, normativo e de continuação. Além disso, consideradas de forma complementar no modelo, as duas vertentes de pesquisa, atitudinal e comportamental, possibilitaram a adição, ao modelo tridimensional de importantes variáveis denominadas de antecedentes e consequentes, que viabilizaram o estabelecimento de relações de influência e conferiram aspecto processual ao mesmo. Vale ressaltar, que um dos objetivos de Meyer e Allen (1991) consistia em encontrar uma adequada concepção do comprometimento organizacional, o que os levou à expansão do conceito, de modo que o comprometimento organizacional passou a ser definido pelos autores como uma mentalidade ou estado psicológico, portanto não mais necessitando estar relacionado a aspectos, tais como, valores e objetivos organizacionais.

Acerca do próprio interesse pelo estudo do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997) referem que ambos iniciaram seus estudos sobre o comprometimento organizacional ainda na década de 1980, quando empreenderam pesquisas formuladas a partir de duas questões principais: a primeira delas dizia respeito a identificar o que faz com que alguns voluntários de organizações sem fins lucrativos sejam altamente comprometidos com o trabalho e a segunda dizia respeito à busca por um meio de incutir o senso de comprometimento nos demais trabalhadores. Estes autores dispenderam tempo considerável buscando saber como o comprometimento se desenvolve e como este se mantém, procurando

determinar, a partir da literatura existente, qual a melhor definição do comprometimento, esforços que os levaram à compreensão de que este consiste num construto multifacetado e complexo.

Meyer e Allen (1997) afirmam que uma característica importante do comprometimento organizacional é que ele faz com que o empregado exerça lealdade e disposição para com a organização, entretanto isso não é suficiente para desvendar o seu conceito, posto que o termo é passível de assumir diversos significados. Estes autores referem que o comprometimento pode ser entendido tanto da perspectiva do empregado quanto da perspectiva da organização, podendo trazer benefícios para ambos. Meyer e Allen (1997) colocam que as organizações proporcionam aos indivíduos comprometidos não apenas uma ocupação, mas, também, meios econômicos para suprir as suas necessidades de sobrevivência, viabilizando o pagamento de suas contas, contudo o que realmente faz com que o empregado desenvolva o comprometimento são aspectos, tais como: (i) oportunidade de desempenhar um trabalho importante e desafiador; (ii) interagir com pessoas interessantes; (iii) aprender novas habilidades e (iv) desenvolver-se como pessoa.

Outra questão colocada por Meyer e Allen (1997) diz respeito à reflexão dos autores acerca da importância e atualidade do estudo do comprometimento organizacional, em face da globalização e do ambiente em constante mudança por que passam as organizações e o mundo do trabalho, em razão das organizações estarem tornando-se menores, bem como, dos empregos estarem ficando mais flexíveis. Estes autores se interrogam se o estudo do vínculo do empregado com a organização é algo que está ultrapassado, porém, de pronto, eles próprios rebatem essa dúvida, considerando algumas razões, tais como: a importância que assumem os empregados que permanecem na organização, assim como, a maior autonomia que passam a ter sobre suas próprias tarefas, pois isso também faz com que os níveis hierárquicos sejam reduzidos e o fato crucial é que o comprometimento organizacional, até agora, consiste num aspecto requerido e necessário às organizações.

De acordo com Meyer e Allen (1997) o comprometimento organizacional consiste num construto complexo, mas capaz de conciliar abordagens diversas, como é o caso do modelo de múltipla constituição do comprometimento organizacional de Reichers (1986) com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1993), duas abordagens preponderantes na literatura, que possuem direções bastante distintas e se concentram em diferentes aspectos. A primeira destas abordagens diz respeito ao foco do comprometimento, que pode ser (i) organizacional, (ii) relativo à alta gerência, (iii) a uma unidade, (iv) à gerência de uma unidade, (v) à equipe de trabalho ou (vi) ao líder de uma equipe de trabalho. A segunda

abordagem trata da natureza do comprometimento, que remete aos componentes afetivo, normativo e de continuação. Apesar destas abordagens serem indubitavelmente diferentes, o entendimento manifesto por Meyer e Allen (1997) é que não há incompatibilidade entre ambas, fato que viabiliza, perfeitamente, a sua integração num novo modelo, multidimensional e de caráter matricial.

Klein, Molloy e Cooper (2009) afirmam que o comprometimento organizacional consiste em um dos temas mais estudados dentre os fenômenos organizacionais, em razão de sua importância para as organizações, bem como, do impacto que causam no ambiente laboral, tanto é assim que a compreensão do conceito do comprometimento é, da mesma forma, importante para a compreensão do próprio comportamento humano, todavia a literatura traz uma grande variedade de conceitos do comprometimento. Segundo eles, essas variações conceituais dizem respeito à natureza e ao significado do comprometimento, como também, à abordagem a que se filia o estudo e ao foco do comprometimento. Outros aspectos relevantes para o estudo da conceituação do comprometimento organizacional, segundo Klein, Molloy e Cooper (2009), são a natureza do trabalho e as relações de trabalho.

Uma importante dificuldade na conceituação do comprometimento organizacional, de acordo com Klein, Molloy e Cooper (2009), diz respeito à existência de vasta gama de conceitos e definições disseminados pela literatura, além disso, há, também, a falta de consenso entre os estudiosos sobre o conteúdo desses conceitos. A partir de seus estudos, estes autores identificam oito alternativas de conceituação do comprometimento organizacional: (i) comprometimento como atitude; (ii) comprometimento como força; (iii) comprometimento como vínculo; (iv) comprometimento como investimento ou troca; (v) comprometimento como identificação; (vi) comprometimento como congruência; (vii) comprometimento como motivação e (viii) comprometimento como continuação, acerca dos quais estes autores fazem algumas ponderações.

Klein, Molloy e Cooper (2009) consideram inadequado conceituar o comprometimento organizacional como atitude, pois uma atitude consiste numa avaliação sumária de um objetivo, que é diferente de estar comprometido com um objetivo. Entendem estes autores que o comprometimento organizacional pode ser melhor conceituado como vínculo do que como força, pois, para eles, seria incoerente dizer que o comprometimento é uma força, a qual tem como consequente um vínculo. Para Klein, Molloy e Cooper (2009), conceituações que tratam o comprometimento como investimento ou troca, identificação ou congruência, na verdade, confundem o comprometimento com os seus próprios determinantes ou antecedentes. De acordo com estes autores, as alternativas de conceituação do

comprometimento como motivação ou como continuação se confundem com resultados esperados do comprometimento organizacional.

Para Meyer (2009), quarenta anos após a elaboração da teoria do comprometimento organizacional, conceituar este construto consiste numa tarefa difícil, o que justifica formas tão variadas de conceituação. Particularmente, ao fazê-lo, este autor busca focar sua atenção no processo consciente pelo qual o comprometimento se desenvolve, bem como, nas implicações para a sua manutenção e suas consequências benéficas para a organização. Na concepção de Meyer (2009), o comprometimento pode ser definido como uma força interna ou como uma mentalidade, capaz de induzir o indivíduo a um determinado objetivo, que pode ser um objetivo social ou não social, sendo essa mesma força a responsável por ligar esse indivíduo a um curso de ação relevante para o atingimento ou alcance do objetivo. A natureza dessa mentalidade é importante por implicar na qualidade da relação que o indivíduo estabelece como o objetivo almejado e com o seu consequente comportamento, que pode ser de natureza afetiva, normativa ou de continuação.

Após mais de uma década haver se passado, Meyer (2009) reitera sua preocupação com aquilo que considera a maior ameaça a assolar o comprometimento organizacional, em sua opinião, especialmente a partir da década de 1990, o avanço tecnológico, a competitividade e a demanda consumista tornaram-se os responsáveis por pressionarem as organizações por maior eficiência, levando-as a buscarem estratégias para superar os obstáculos ambientais, encontrando na mudança constante um meio de adaptação às novas demandas, o que tem gerado a eliminação de postos de trabalho. O autor enfatiza que embora a mudança consista na maior ameaça ao comprometimento organizacional, este ainda é necessário e importante para o mundo do trabalho. Para Meyer (2009), o comprometimento organizacional pode assumir diferentes formas, o que o torna, ainda, relevante para a administração.

Segundo Meyer (2009), o comprometimento organizacional continua sendo um objeto de estudo interessante e relevante, passível de teorização e pesquisa, em virtude de sua relação com o comportamento do empregado no trabalho e com os resultados que dele advém para a organização, da mesma forma, em razão de sua relação com a saúde e o bem-estar no trabalho. Conforme o autor, a relevância do comprometimento organizacional consiste em ligar-se a importantes focos e resultados, requeridos pelos indivíduos, pelos grupos e pelas organizações, que podem envolver aspectos da vida laboral, tais como, ocupação, envolvimento sindical, comportamento cooperativo, suporte aos objetivos e políticas

organizacionais e, ainda, pode ligar-se a fatores-chave para as organizações, como, por exemplo, o suporte organizacional.

### **3.1.1 Modelo tridimensional**

O modelo tridimensional do comprometimento organizacional, que fundamenta o presente trabalho, foi elaborado por Meyer e Allen (1991, 1993), sendo um dos modelos mais disseminados sobre o construto, estudado e utilizado como referencial em inúmeras pesquisas. Este modelo teórico-conceitual fornece não apenas um conjunto de concepções acerca do comprometimento organizacional, mas, também, propicia ao interessado ferramentas e instrumentos de pesquisa, tais como, teoria, conceituação, processo, medidas, *framework* e agenda de pesquisa. A elaboração do modelo em comento por estes autores foi, paulatinamente, evoluindo a partir da década de 1980, vindo a consolidar-se na década de 1990. A seguir, será apresentado o referido modelo a partir dos trabalhos publicados pelos autores.

Um dos primeiros estudos sobre o comprometimento organizacional, efetuado na década de 1980 por Meyer e Allen (1984), tratou sobre a aferição do comprometimento de continuação, tendo como foco o efeito da manipulação e a possibilidade de validação de instrumentos de medida, considerando a convergência ou diferenciação entre os indicadores do comprometimento afetivo e do comprometimento de continuação. A hipótese levantada pelos autores era a de que as medidas existentes à época não eram adequadas para a aferição do comprometimento de continuação. Segundo Meyer e Allen (1984), até então o comprometimento organizacional tinha sido conceituado de diversas formas, na maioria das vezes, bastante imprecisas. A proposta de realização de análise possibilitou uma nova interpretação acerca dos achados dos estudos realizados anteriormente.

O estudo empreendido por Meyer e Allen (1984) objetivou rever alguns problemas metodológicos das pesquisas sobre comprometimento, ao mesmo tempo em que viabilizou uma interpretação alternativa dos resultados, com vistas a estudos futuros. A conclusão a que chegaram Meyer e Allen (1984) foi a de que os instrumentos de medida até então utilizados com vistas à aferição do comprometimento de continuação, mostraram-se insipientes para fazê-lo, haja vista, que o experimento demonstrou a sua incapacidade de revelar o vínculo, que é pautado pelo elevado custo percebido pelo empregado em deixar a organização. Outro aspecto que chamou a atenção de Meyer e Allen (1984) foi o fato de

encontrar maior correlação entre o comprometimento afetivo e as medidas destinadas à aferição do comprometimento de continuação.

A relevância do estudo do comprometimento organizacional, segundo Allen e Meyer (1990), refere-se ao fato de que os empregados com maior nível de comprometimento revelam menor intenção de deixar a organização onde laboram e, ainda, à relação inversa entre o comprometimento organizacional e o *turnover*, além disso, estes autores chamam a atenção para as condições antecedentes, capazes de produzir o comprometimento organizacional, bem como, para os comportamentos consequentes esperados dos empregados comprometidos. Logo no início da década de 1990, estes autores empreenderam um novo estudo no intuito de testar aspectos do modelo de três componentes do comprometimento organizacional, idealizado por Meyer e Allen (1987a), com vistas a integrar as diversas correntes teórico-conceituais existentes à época sobre o comprometimento organizacional.

De acordo com Allen e Meyer (1990), o modelo de três componentes do comprometimento organizacional, foi idealizado a partir da literatura existente, com base nos componentes atitudinais do comprometimento organizacional, sendo (i) o primeiro componente do modelo identificado como afetivo, definido como um modo de ligação emocional à organização e como uma forma de envolvimento do empregado para com a organização, (ii) o segundo componente do modelo, denominado de continuação, baseava-se no custo percebido pelo empregado associado à conduta de deixar a organização e, (iii) o terceiro componente, nominado normativo, definido como sentimentos de obrigação para com a organização, que fazem com que o empregado sinta-se compelido a nela permanecer.

Allen e Meyer (1990) tinham três objetivos, relativamente ao estudo em questão, que consistiam em: (i) identificar as distinções entre cada um dos componentes do comprometimento organizacional; (ii) delinear medidas específicas para aferir cada componente e (iii) demonstrar que cada uma dessas medidas estava ligada a diferentes variáveis antecedentes do comprometimento organizacional. O estudo empreendido por Meyer e Allen (1990) foi realizado em duas etapas distintas: a primeira etapa consistiu na utilização de escalas especialmente elaboradas, com vistas à aferição de cada um dos três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e de continuação e a segunda consistiu numa análise das relações existentes entre os componentes do comprometimento organizacional e, também, das relações destes com as variáveis que lhe são antecedentes.

A ênfase teórico-conceitual trazida à baila por Allen e Meyer (1990) no estudo em comento relaciona-se ao entendimento de que cada componente do comprometimento

organizacional tem poder para vincular o empregado à organização, no entanto, por razões diferentes, desenvolvendo, atitudes distintas para com a organização, a partir de diferentes estados psicológicos, portanto, o componente afetivo do comprometimento organizacional faz com que o empregado permaneça na organização por vontade de nela permanecer, o comprometimento normativo faz com que o empregado continue vinculado à organização por acreditar que deve nela permanecer e o componente de continuação conduz o empregado a permanecer vinculado à organização em razão de necessidade, isto é, o empregado necessita continuar agregado à organização.

Ao final do estudo empreendido por Allen e Meyer (1990) ficou comprovado que o componente afetivo é experimentalmente distinto do componente de continuação, que por sua vez é também experimentalmente distinto do componente normativo, indicando que cada um dos componentes do comprometimento organizacional possui natureza diferente. Salienta-se que em relação aos componentes afetivo e normativo do comprometimento, essa diferenciação não se mostrou completa, pois, embora Allen e Meyer (1990) tenham feito um esforço no sentido de incluir itens correlacionados apenas entre si, tanto na escala de mensuração do componente afetivo quanto na escala de aferição do componente normativo, com vistas a viabilizar a distinção entre ambos, estes autores verificaram, contudo, a existência de relação significativa entre o componente afetivo e o normativo.

Vale salientar, que apesar dessa relação significativa evidenciada pelo estudo, entre o componente afetivo e o normativo, Allen e Meyer (1990) esclarecem que o desejo do empregado de permanecer na organização consiste num estado psicológico e atitudinal próprio do componente afetivo que é distinto da obrigação de permanecer na organização experimentada pelo empregado como um dever no componente normativo, consistindo, também, em sentimentos diferentes, o que se torna mais evidente quando os autores acrescentam a discussão dos resultados da segunda parte do estudo, a qual refere os antecedentes relativos a cada um dos componentes do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990) concluíram que os componentes do comprometimento organizacional atitudinal (afetivo, normativo e de continuação) são conceitualmente e experimentalmente distintos, desenvolvendo-se, cada um, em função de experiências laborais diferentes.

No ano seguinte, Meyer e Allen (1991) realizaram uma revisão, tanto da teoria existente quanto da pesquisa efetuada sobre o comprometimento organizacional até então, a partir das quais consolidaram o seu modelo tridimensional do comprometimento organizacional, nesse modelo os autores efetuaram uma conceituação dos componentes do comprometimento organizacional. O Artigo de Meyer e Allen (1991), intitulado “*A Three-*

*Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, partiu da dificuldade encontrada pelos autores no tocante à interpretação das pesquisas acumuladas, pois, ainda persistia a dificuldade quanto à diversidade de conceituações e variedade de medidas do comprometimento organizacional, portanto, o artigo em questão visava fornecer ajuda para a compreensão das pesquisas existentes, como também, tinha o intuito de servir de *framework* às pesquisas que viessem a ser empreendidas no futuro.

Para chegar a esse modelo, o passo inicial adotado por Meyer e Allen (1991) consistiu na realização de um levantamento de todas as abordagens, conceituações e medidas do comprometimento organizacional e, com vistas a elaborar uma síntese teórico-conceitual, efetuaram uma reflexão acerca da diferença entre conceber o comprometimento organizacional como uma manifestação atitudinal ou como uma manifestação comportamental, concluindo que o comprometimento organizacional possui um caráter de estado psicológico e, além disso, seus componentes podem ser distinguidos entre o desejo, a necessidade ou a obrigação do empregado de permanecer na organização. O referido artigo apresenta um modelo gráfico, complexo e processual do comprometimento organizacional, que integra os modelos atitudinal e comportamental, anteriores, existentes na literatura.

As reflexões propostas por Meyer e Allen (1991) acerca do comprometimento organizacional, de sua natureza e de sua constituição, levaram os autores a aprofundar a concepção sobre os três distintos componentes pautados, cada um, em um diferente estado psicológico, desse modo, tem-se que: (i) o comprometimento afetivo se manifesta por meio do desejo do empregado em prosseguir sendo membro da organização; (ii) o normativo se apresenta por intermédio da obrigação sentida pelo empregado de que deve permanecer na organização e (iii) o de continuação se revela pela necessidade do empregado continuar na organização. O principal objetivo buscado por Meyer e Allen (1991), portanto, consistia em reconceptualizar o comprometimento organizacional, possibilitando sistematizar as pesquisas existentes e permitindo a sua síntese, de modo que o modelo aprimorado servisse de embasamento, com vistas ao futuro da investigação científica sobre o comprometimento organizacional.

Um importante aspecto analisado, no artigo publicado por Meyer e Allen (1991), para a compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional, diz respeito à forma de abordagem do comprometimento organizacional, que demonstra influência não apenas sobre o foco adotado pelas pesquisas, mas sobre a elaboração ou escolha do instrumento de mensuração, dessa forma, estes autores identificaram na tradição da pesquisa científica sobre o comprometimento organizacional, duas abordagens importantes: (i) a abordagem atitudinal

e (ii) a abordagem comportamental. Meyer e Allen (1991), acrescentam que a abordagem atitudinal, geralmente, tem como foco as condições antecedentes que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, bem como, os comportamentos deste decorrentes. Já a abordagem comportamental, focaliza, sobretudo, a identificação das condições sob as quais o comprometimento organizacional se manifesta pela primeira vez, sob as quais será repetido e sob as quais se tornará em mudança de atitude.

Nesse aprimoramento do seu modelo de três componentes do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) buscaram conciliar as abordagens atitudinal e comportamental, com o fito de promover a integração de ambas, relativamente, àquilo que estas possuem em termos de complementaridade, contudo, enfatizam que há clara diferença entre estas abordagens e que tal diferença pode ser observada na tradição da pesquisa sobre o comprometimento organizacional, haja vista, que as pesquisas têm revelado, via de regra, opção dos estudiosos do tema do comprometimento organizacional por uma ou por outra destas abordagens. Vale salientar, que estas abordagens, apesar de possuírem focos diferentes sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional do empregado para com a organização, não consistem em abordagens mutuamente excludentes.

Conforme referem Meyer e Allen (1991), ambos os postulados, tanto da abordagem atitudinal quanto da abordagem comportamental, possuem variáveis e relações causais que lhes são próprias, incluindo relações primárias e secundárias, ambas as abordagens possuem um processo complementar que envolve o comprometimento organizacional, constituindo desse modo um ponto de intercessão entre essas duas abordagens. De acordo com Meyer e Allen (1991), na abordagem atitudinal, as consequências advindas do comprometimento organizacional influenciam as condições que fazem com que o comportamento oriundo do comprometimento organizacional se consolide por meio da repetição, tornando-se um vínculo entre o empregado e a organização ou, então, venha a se modificar.

Relativamente à abordagem comportamental do comprometimento organizacional, as atitudes dele resultantes geram uma expectativa de que os efeitos esperados deste comportamento venham a se repetir futuramente. Assim, no modelo proposto por Meyer e Allen (1991), ocorre uma relação de complementaridade entre a abordagem atitudinal e a comportamental, de modo que, no entendimento destes autores, dá-se a superação da mera identificação do empregado de que seus valores e objetivos são congruentes com os valores e objetivos da organização, mas enfatizam Meyer e Allen (1991) que o comprometimento organizacional é como uma mentalidade, um estado psicológico, que envolve sentimentos e

crenças na relação entre o empregado e a organização na qual labora. A proposta teórico-conceitual de Meyer e Allen (1991) diz respeito à expansão do conceito tradicional do comprometimento organizacional que, passando a ser entendido como estado psicológico pode, agora, significar um desejo, uma necessidade ou uma obrigação do empregado para com a organização na qual labora e que tem reflexo na sua decisão de nela permanecer ou dela sair por diferentes motivos.

As conclusões a que chegaram Meyer e Allen (1991) revelam algumas decorrências que implicam numa nova forma de compreender o comprometimento organizacional, significando dizer que o vínculo do empregado para com a organização não denota um estado psicológico puro, porém um mesmo empregado pode apresentar mais de um tipo de vínculo para com a organização, ou até mesmo os três tipos ao mesmo tempo, em diferentes intensidades, assim, desejo, necessidade ou obrigação de permanecer na organização não são mutuamente excludentes, mas podem coabitar o universo psíquico de um mesmo empregado e, conseqüentemente, nessa convivência, interagir influenciando o seu comportamento, dessa sorte, os autores explicam que o comprometimento organizacional é uma decorrência da interação dos três componentes afetivo, normativo e de continuação e da influência do resultado dessa interação sobre o comportamento do empregado.

O referido Artigo, “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, de Meyer e Allen (1991) significou um marco teórico no campo do estudo sobre o comprometimento organizacional, caracterizando uma verdadeira referência teórico-conceitual, bem como, contribuindo para a realização de pesquisas nesse campo de estudo, conforme se pode depreender tomando-se por base a literatura, principalmente, no Brasil, onde este modelo é, ainda, bastante respeitado e utilizado, haja vista, os dados obtidos por Vasconcelos, Pinho e Tupinambá (2017), que identificaram, numa amostra de 30 artigos científicos que trataram sobre o comprometimento organizacional na Administração Pública, produzidos no Brasil, durante os anos de 2006 a 2016, que 24 destas publicações basearam-se no *framework* de Meyer e Allen (1991, 1993, 1997).

Vale salientar, que o *framework* teórico-conceitual proposto por Meyer e Allen (1991), trouxe outras inovações em seu modelo, relativamente ao fato de torná-lo mais complexo, atribuindo-lhe antecedentes, assim como, conseqüentes ou efeitos. Conforme estes autores há, na literatura, uma gama de variáveis estudadas por diversos outros autores que possuem potencialidade para produzir o comportamento do comprometimento organizacional. Desse modo, na primeira parte do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), os autores apresentam variáveis que se ligam a cada um dos componentes do comprometimento

organizacional, nessa qualidade de potencial antecedente, em seguida, elencam, na terceira parte do modelo proposto, para cada um dos componentes, outros elementos que lhes são decorrentes como possíveis efeitos.

Desse modo, Meyer e Allen (1991) atribuíram ao seu modelo tridimensional do comprometimento organizacional, como variáveis antecedentes do comprometimento de base afetiva, elementos definidos como “características”. Assim, encontram-se duas variáveis principais: (i) as características organizacionais, que por sua vez se subdividem em experiências laborais, que abrangem questões relativas ao conforto e à competência no trabalho e (ii) as características pessoais ou demográficas. No tocante às variáveis antecedentes do comprometimento de base normativa, Meyer e Allen (1991), em seu modelo tridimensional do comprometimento organizacional, referiram dois antecedentes como aptos a ensejarem a ocorrência do comprometimento organizacional de base normativa, são eles: a socialização e os investimentos organizacionais. A socialização pode ser de ordem familiar, organizacional ou cultural e os investimentos organizacionais dizem respeito à antecipação de recompensas, por exemplo, recompensas relacionadas à educação ou treinamento. Meyer e Allen (1991) referem que os estudos empreendidos sobre o comprometimento normativo pelos pesquisadores do campo do comprometimento organizacional, denotam uma ênfase muito mais teórica do que experimental.

O comprometimento de continuação, por sua vez, no âmbito do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), possui como variáveis antecedentes, os investimentos, as apostas laterais e as alternativas. Na concepção destes autores, qualquer coisa que possa ser entendida pelo empregado como capaz de aumentar o custo percebido em deixar a organização, poderia figurar no lugar de uma variável antecedente, entretanto, Meyer e Allen (1991) não consideram idade e posse como elementos passíveis de inclusão no rol das variáveis antecedentes do comprometimento organizacional de continuação. Isso se deve em razão de que estes autores entendem que um empregado melhor preparado para o mercado de trabalho, embora, tenha uma idade mais avançada, pode apresentar melhores condições de recolocação do que um empregado jovem, o qual não tenha ainda adquirido experiência e habilidades suficientes.

O modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), além de considerar e individualizar as variáveis antecedentes para cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, normativa e de continuação, buscou compor o construto com outras variáveis, que dependem do comprometimento para se manifestar, denominadas consequentes. O referido modelo aponta como consequentes das três dimensões, o

afastamento de dois tipos de comportamentos indesejáveis para a organização, que são o *turnover* e o absenteísmo, além disso, promove o aumento de comportamentos desejados pela organização, que são o desempenho e a cidadania organizacional. De acordo com Meyer e Allen (1991) além de possuir antecedentes e consequentes, o comprometimento organizacional é processual, o que significa dizer que as variáveis antecedentes são capazes de produzir o estado psicológico apto a deflagrar comprometimento organizacional e, conseqüentemente, de transformá-lo em comportamento.

Dando continuidade aos seus estudos e buscando a expansão do modelo proposto, Meyer, Allen e Smith (1993) publicaram um novo artigo intitulado “*Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three component Conceptualization*”, no qual objetivaram a testagem das escalas elaboradas por Meyer e Allen (1991) para aferir o comprometimento organizacional, agora, com vistas a aferir o comprometimento ocupacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação, tendo entre as hipóteses (i) a afirmação de que cada uma dessas dimensões estabelece distintas relações com variáveis antecedentes e variáveis consequentes, bem como, (ii) que o comprometimento ocupacional se distingue do comprometimento organizacional e, ainda, (iii) confirmar que cada dimensão do comprometimento, também se distingue mutuamente no comprometimento ocupacional.

O novo trazido à baila pelo estudo de Meyer, Allen e Smith (1993), diz respeito à extensão do modelo teórico-conceitual do comprometimento organizacional para o comprometimento ocupacional, isto é, a generalização do construto, pois conforme colocam estes autores, os termos organizacional, ocupacional e profissional têm sido tratados pela literatura, muitas vezes, como termos equivalentes, possibilitando, assim, de forma bem sucedida, a transposição do modelo, do campo do comprometimento organizacional para o campo ocupacional. Uma das principais razões de realização desse estudo, empreendido por Meyer, Allen e Smith (1993), consiste em buscar desenvolver uma conceituação multidimensional sobre o comprometimento organizacional que, entre outras coisas, facilite a comunicação entre os pesquisadores.

A discussão acerca do comprometimento organizacional, conforme colocam Meyer e Allen (1997) esteve, durante muito tempo, focada unicamente no estudo do comprometimento afetivo e isto se deu por duas razões: a primeira razão diz respeito à falta de medidas adequadas para aferir o comprometimento organizacional e a segunda, argumentam os autores, se deve ao fato de que o comprometimento organizacional afetivo é o tipo mais desejado e buscado pelas organizações, sendo o que elas mais almejam incutir em seus empregados. Os autores concordam que, via de regra, as práticas de gerência de recursos

humanos são capazes de gerar comprometimento normativo e de continuação nos empregados; em cada um desses casos, ocorre comprometimento organizacional, mas, o tipo de comprometimento depende da percepção do empregado em relação às práticas de gerência de recursos humanos empregadas.

Os esforços realizados pela organização podem, inadvertidamente, de acordo com o entendimento de Meyer e Allen (1997), produzir um tipo de comprometimento não desejado pela organização, isto é, um tipo de comprometimento em lugar de outro; o que é possível em virtude de as mesmas práticas de gerência de recursos humanos poderem produzir diferentes formas de comprometimento, por meio da ativação de diferentes mecanismos de influência de qualquer dos três tipos de comprometimento organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional pode dar-se sob diversas categorias de comportamentos organizacionais que se espera sejam manifestos pelos trabalhadores em relação à organização na qual laboram, são elas: 1) comprometimento no trabalho em grupo; 2) comprometimento gerencial; 3) comprometimento ocupacional; 4) comprometimento profissional; 5) comprometimento na carreira e 6) comprometimento sindical.

Meyer e Allen (1997) mencionam, ainda, que o indivíduo pode apresentar comprometimento em relação a outros objetos que se encontram fora de sua atividade laboral, bem como, o interesse por seus próprios direitos pode vir a influenciar o seu comprometimento no trabalho. Na perspectiva que interessa a Meyer e Allen (1997), o cerne, a ênfase, o objeto do seu estudo é o comprometimento do empregado na organização, a partir da literatura acadêmico-científica existente sobre o comprometimento organizacional. Para estes autores, deve-se olhar cuidadosamente para o comprometimento no trabalho no intuito de buscar respostas para as questões que se colocam acerca das percepções dos trabalhadores sobre as suas relações com as organizações, assim como, sobre as implicações contidas nessas relações, acerca dos benefícios e dos custos que lhes são inerentes.

Para Meyer e Allen (1997) é importante entender as condições que levam os empregados a desenvolver comportamentos de comprometimento no trabalho e quais são as consequências destes comportamentos para os empregados. Estes autores relatam que o comprometimento organizacional está relacionado à fidelidade e à lealdade do trabalhador para com a organização, mas questionam se os trabalhadores que apresentam comprometimento no trabalho são mais felizes, saudáveis e satisfeitos em suas carreiras do que aqueles que não apresentam tal comportamento. Conforme Meyer e Allen (1997), há um estereótipo sobre o comportamento do comprometimento organizacional, que considera que

os empregados comprometidos são, necessariamente, dotados de lealdade e de boa vontade, alinhada aos objetivos organizacionais.

Um aspecto relevante do contexto das organizações, conforme colocam Meyer e Allen (1997), diz respeito ao ambiente em constante transformação e à necessidade contínua de adaptação e mudança. As organizações necessitam de estratégias, cortar custos, introduzir novas tecnologias, consolidar operações, subcontratar. E isso envolve demissões. Além disso, Meyer e Allen (1997) enfatizam que conhecer como ocorre o comprometimento no trabalho facilita a compreensão de como este se dá em outras entidades. Meyer e Allen (1997) concordam que o fato da relação entre a organização e os trabalhadores estar em constante mudança não diminui o valor de se saber como o comprometimento do trabalhador para com a organização se desenvolve, em razão do comprometimento influenciar o comportamento no trabalho e, ainda, a organização poder se antecipar e gerenciar mais efetivamente o impacto que as mudanças podem causar nas atitudes e no comportamento do trabalhador. Meyer e Allen (1997) destacam que o cenário aponta para organizações menores e, conseqüentemente, para empregos flexíveis, contudo, as pessoas que nelas permanecerem serão mais importantes para a organização.

O modelo de comprometimento multidimensional proposto por Meyer e Allen (1997) visa, sobretudo, aproximar abordagens conceptualmente multidimensionais, integrando-as em um só modelo teórico-conceitual. Na verdade, a aproximação proposta pelos autores das categorias descritas por Reichers (1985) na abordagem de múltipla constituição, agregando a esta os também múltiplos componentes do comprometimento organizacional, o qual, após o artigo de Meyer, Allen e Smith (1993), já foi estendido para outros tipos do comprometimento, isto é, possibilitou a sua generalização, visa, sobretudo, agora, conferir ao novo modelo melhorado uma matriz, que possibilita identificar a multidimensionalidade do perfil do comprometimento organizacional do empregado.

Assim, de acordo com Meyer e Allen (1997), duas categorias teórico-conceituais se entrecruzam para integrarem, as duas conceptualizações, um novo modelo do comprometimento organizacional, a primeira delas é a categoria proposta por Meyer e Allen (1991), o modelo de três componentes do comprometimento organizacional, portanto, dispondo na linha superior da tabela concebida pelos autores, a natureza ou as dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, normativa e de continuação e, dispondo na coluna, a partir das reflexões de Reichers (1986) o foco do comprometimento organizacional, que pode estar na organização, na alta gerência, na unidade de trabalho, na gestão de uma unidade, na equipe de trabalho e na liderança de equipe. Meyer e Allen (1997) referem que o modelo

formado a partir dessas duas categorias teórico-conceituais, a proposta por Meyer e Allen (1997) e a proposta por Reichers (1986), consiste num complexo multidimensional do comprometimento organizacional, o qual não é possível testar, integralmente, de uma só vez.

Conforme assinalam Becker, Klein e Meyer (2009), o conhecimento acumulado por cerca de 40 anos sobre o comprometimento organizacional permanece útil, pois fornece direção para a pesquisa, bem como pode ser usado como um guia para a aplicação no ambiente organizacional. Contudo, é necessário haver cautela ao efetuar recomendações haja vista que este conhecimento ainda é passível de evolução, não podendo ser considerado como um saber completamente esgotado. Para estes autores, a existência de abordagens diversificadas sobre o comprometimento organizacional tem a vantagem de propiciar variedade de ideias ao debate. Afirmam Becker, Klein e Meyer (2009), que a literatura traz modelos modificados e adaptados com vistas a melhor refletir o construto, seus antecedentes, processos e consequentes.

De acordo com Becker, Klein e Meyer (2009), as teorias, os modelos, as múltiplas abordagens e os *frameworks* correntes sobre o comprometimento organizacional ensejam valores que os perpassam. Para estes autores, a diversidade de conceituações, estruturas e medidas se reflete no modo de compreensão acerca de como o comprometimento organizacional impacta o empregado e a organização, bem como tem a desvantagem de dificultar o entendimento do significado do construto obstaculizando o progresso da pesquisa em razão das barreiras que se impõem à comunicação entre os estudiosos desse tema. Os autores recomendam a avaliação de diferentes modelos, com vistas à identificação do *framework* mais útil para a pesquisa futura, o qual possa integrá-los em determinantes comuns.

Becker, Klein e Meyer (2009) creem ser importante para a agenda da pesquisa futura sobre o comprometimento organizacional, a inclusão de temas tais como globalização e diversidade cultural, principalmente nas pesquisas realizadas fora da América do Norte e nos países ocidentais, considerando os efeitos que as mudanças destas decorrentes ocasionam na relação entre o empregado e o empregador. Na opinião destes autores, é necessário compreender se o comprometimento organizacional foi primariamente afetado pela mudança e como outros tipos de comprometimento podem substituí-lo, propiciando às organizações alcançarem os seus objetivos. Conforme os autores é importante dar continuidade às pesquisas nesse campo para saber como a mudança nas informações demográficas está igualmente afetando “a natureza, o desenvolvimento e as consequências do comprometimento organizacional” (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009, p. 446).

O modelo tridimensional também foi alvo de análises e críticas por parte dos estudiosos, dentre as quais estão as considerações tecidas por Rodrigues e Bastos (2010). Referem estes autores que a discussão acerca das limitações desse modelo evidencia três pontos principais: “(1) inconsistências conceituais e esticamento do construto; (2) inadequação psicométrica das escalas utilizadas; (3) inconsistências empíricas envolvendo as bases propostas” (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p. 130). Para estes autores, as expectativas organizacionais sobre o comportamento dos empregados se modificaram, porém o mesmo não ocorreu com o conceito do comprometimento, que se caracteriza por ser um vínculo distinto dos demais vínculos organizacionais. Além disso, na ótica deles o comprometimento de continuação não poderia ser uma dimensão do construto em razão de nesse caso a permanência do empregado na organização não ser volitiva, bem como por essa dimensão estar geralmente relacionada a variáveis comportamentais indesejadas.

Referem Rodrigues e Bastos (2010) que o modelo tridimensional encerra dimensões antagônicas, motivo pelo qual sugerem que a dimensão de continuação deveria ser tratada como um vínculo distinto do comprometimento organizacional. Entendem os autores que a dimensão de continuação teria similaridade com o vínculo do entrincheiramento. Recomendaram uma ampla revisão do modelo tridimensional, com vistas a transformá-lo em modelo unidimensional que acreditam mais pertinente ao seu propósito. De acordo com Bastos, Pinho, Aguiar e Menezes (2011), a falta de consenso sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional tem acirrado o debate acerca da unidimensionalidade ou multidimensionalidade deste construto, propiciando a proliferação de medidas, dentre as quais as mais disseminadas são o OCQ de Mowday et al (1979) e aquelas propostas por Meyer e Allen (1991).

Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013) consideram que o modelo mais bem sucedido do comprometimento organizacional foi aquele proposto por Meyer e Allen (1991), o modelo tridimensional. Conforme estes autores, esse modelo predominou nas pesquisas realizadas nos últimos 20 anos, tanto no âmbito da América do Norte quanto em outras partes do mundo. Estes autores colocam que o modelo tridimensional ainda é o dominante na literatura, não apenas no Brasil, mas também no exterior. Entretanto entendem que as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991) consistem em fenômenos distintos, os quais não podem ser tomados em conjunto como partes de um único vínculo organizacional. Além disso, assinalam que atualmente se espera do empregado que realize esforços para alcançar um bom desempenho e demonstre interesse real por suas atividades laborais.

### 3.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Mathieu e Zajac (1990), em seu Artigo “*A Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*”, referem que na década de 1980 houve um crescimento do interesse pelo estudo do comprometimento organizacional, no âmbito da Psicologia Industrial ou Psicologia Organizacional e no âmbito do comportamento organizacional. Nessa época, os estudos abordavam o construto ora como um antecedente, ora como um consequente, mas sempre ligado à outra variável de interesse. De acordo com Mathieu e Zajac (1990), estudado como um antecedente, o comprometimento organizacional era utilizado para fazer previsões acerca de outros comportamentos, tais como, absenteísmo, desempenho, turnover etc e analisado como um consequente, este construto era relacionado a variáveis pessoais, estados da função e aspectos do ambiente de trabalho, que podiam abranger desde as características do trabalho até as dimensões da estrutura organizacional.

Conforme colocam Mathieu e Zajac (1990), a popularização do conceito do comprometimento organizacional propiciou o estudo deste construto sob diversos focos, tipos, definições e medidas, bastante diversificados, em diferentes momentos, comportando-se como modas, mas sempre houve consenso entre os estudiosos acerca do entendimento de que o comprometimento organizacional consiste num vínculo. Mathieu e Zajac (1990) apresentam um modelo de comprometimento organizacional contendo dois grupos de antecedentes, um grupo de correlatos e um grupo de consequentes. O grupo de antecedentes relativos ao empregado subdivide-se em: (i) características pessoais e (ii) estados da função; e o grupo de antecedentes relativo à organização, subdivide-se em: (iii) características do trabalho; (iv) relações como o grupo e com o líder e (v) características organizacionais.

No modelo proposto por Mathieu e Zajac (1990), o terceiro grupo ou grupo dos correlatos, subdivide-se em: (vi) motivação e (vii) satisfação no trabalho e o grupo de consequentes revela apenas uma única dimensão chamada (viii) desempenho no trabalho. Cada uma dessas dimensões, por sua vez, possui suas próprias variáveis, assim, a dimensão (i) características pessoais é composta por: idade, sexo, educação, estado marital, posição e posse, posse organizacional, competência organizacional percebida, habilidade, salário e ética protestante no trabalho; a dimensão (ii) estados da função compõe-se de: ambiguidade do papel, conflito de papéis e sobrecarga de papéis; já a dimensão (iii) características do trabalho é formada por: variedade de habilidades, autonomia das tarefas, desafio e escopo do trabalho; a dimensão (iv) relações com o grupo e com o líder possui a seguinte composição: coesão do

grupo, independência das tarefas, estrutura iniciadora do líder, consideração do líder, comunicação do líder, relação participativa do líder.

Quanto às demais dimensões mencionadas por Mathieu e Jazac (1990) em seu modelo do comprometimento organizacional, a dimensão (v) características organizacionais compõe-se da seguinte forma: tamanho da organização e centralização da organização; a dimensão (vi) motivação é formada por: motivação geral, motivação interna, envolvimento com o trabalho, estresse e comprometimento ocupacional; a dimensão (vii) satisfação no trabalho compõe-se de: satisfação geral, satisfação intrínseca, satisfação extrínseca, supervisão, colegas de trabalho, promoção, pagamento e o trabalho em si mesmo e, por fim, a dimensão (viii) desempenho no trabalho, a qual se compõe de: outras classificações, medidas de saída, alternativas de trabalho percebidas, intenções de busca, intenções de saída, comparecimento, atrasos e rotatividade.

O resultado da metanálise sobre antecedentes, correlatos e consequentes, realizada por Mathieu e Jazac (1990), com utilização de 48 amostras, evidenciou que, o comprometimento organizacional denotou ser conceitualmente e experimentalmente passível de diferenciação de outras formas de vínculo no trabalho. Diversos antecedentes apresentaram correlação positiva com o comprometimento organizacional, entretanto, relativamente às características pessoais analisadas, de modo geral, essas correlações demonstraram ser baixas. Apenas três variáveis apresentaram correlações diferenciadas, como é o caso da idade e da ética protestante no trabalho que apresentaram correlação média com o construto. Uma única variável revelou correlação positiva alta, que foi a competência pessoal percebida. Em razão desses resultados, conforme Mathieu e Jazac (1990), em muitos estudos, as características pessoais são referidas como parte da estatística descritiva.

Quanto aos antecedentes relativos às características do trabalho, as conclusões da investigação realizada por Mathieu e Jazac (1990) revelaram que foi identificada, de modo geral, média correlação entre as características do trabalho e o comprometimento organizacional, com variância média de 60% (sessenta por cento). Para estes autores, embora não esteja muito claro o modo como essas variáveis atuam sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional, é possível que os empregados mais comprometidos vejam seus trabalhos como tendo mais valor agregado por tais características. No tocante aos consequentes, Mathieu e Jazac (1990) colocam que a relação entre o construto estudado e o comportamento dos empregados não produz larga correlação, sugerindo que essa relação pode ser mediada por outros fatores, contudo, é possível encontrar elevada correlação quando o estudo muda o foco do comportamento para a intenção do empregado.

No ano seguinte, o modelo tridimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) revela, com clareza, e de modo individualizado, os antecedentes de cada uma das dimensões desse construto: afetiva, normativa e de continuação. Neste modelo, os antecedentes da dimensão afetiva estavam definidos da seguinte forma: (i) estrutura organizacional, definida pelas características da organização; (ii) experiências no trabalho, envolvendo os aspectos conforto e competência e (iii) características individuais. Os antecedentes da dimensão normativa foram definidos como: (i) socialização, que pode ser cultural, familiar e organizacional e (iii) os antecedentes da dimensão de continuação que foram, inicialmente, discriminados como investimentos em trocas laterais e alternativas. Além destes, o modelo de 1991 apresenta, ainda, os consequentes do comprometimento organizacional.

Quanto aos consequentes, Meyer e Allen (1991), no referido modelo, mencionam consequentes comuns às três dimensões que são: (i) a diminuição do comportamento indesejado do turnover e (ii) a evolução do comportamento no trabalho, por meio de um melhor desempenho, menor absenteísmo e desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com Meyer e Allen (1991), há um consenso entre os pesquisadores em torno do afastamento do *turnover*, de que este objetivo pode ser conseguido por meio de qualquer um dos tipos dimensionais do comprometimento organizacional, muito embora, existam diferenças qualitativas entre o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento de continuação, contudo, isto se dá em razão da obrigação devida pelo empregado à organização.

Seis anos após, Meyer e Allen (1997) propõem uma forma matricial, com vistas a integrar duas abordagens multidimensionais do comprometimento organizacional, a de Meyer e Allen (1991) e a de Reichers (1986), que se faz acompanhar de um novo modelo processual, agora denominado modelo multidimensional do comprometimento organizacional, que traz em seu bojo uma sequência de grupos, da esquerda para a direita, assim, tem-se o grupo de (i) antecedentes, (ii) processo, (iii) comprometimento e (iii) consequentes. Nesse modelo processual, o grupo de antecedentes subdivide-se em dois subgrupos, que são: os antecedentes distais e os antecedentes proximais. O grupo processo relaciona três categorias de fatores, que são os fatores relacionados ao afeto, à norma e ao custo. Em seguida e, sequencialmente, encontram-se as dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, normativa e de continuação, tendo, por fim, os consequentes do construto, que revelam três subgrupos: retenção, comportamento produtivo e bem-estar do empregado.

Pesquisa realizada por Wasti (2008), abrangendo o período compreendido entre os anos de 1997 a 2006, demonstrou o estudo do comprometimento organizacional em diferentes culturas, destacando que em diversos países do globo terrestre, pesquisadores se preocupam com o fenômeno do comprometimento organizacional, principalmente, efetuando relações entre o construto, os seus antecedentes e os seus consequentes. Segundo este autor, a literatura que trata deste tema revela centenas de estudos que demonstram o interesse dos pesquisadores pelos antecedentes, tendo como foco o desenvolvimento do comprometimento afetivo. De acordo com Wasti (2008), a preocupação central dos pesquisadores desse tema, consiste em investigar a influência desses antecedentes em diferentes culturas.

Conforme coloca Wasti (2008), a partir do novo milênio, as pesquisas transculturais sobre o comprometimento organizacional, seus antecedentes e consequentes sofreram um incremento, extrapolando a comparação feita na década de 1990 entre os Estados Unidos e o Japão para abranger outros países. A transposição cultural das pesquisas sobre o comprometimento organizacional trouxe benefícios, tais como, a sofisticação estatística aplicada ao tratamento dispensado aos dados, porém, essas pesquisas possuem um caráter exploratório, ressentindo-se de uma abordagem ética mais universal e com menor influência do referencial teórico-conceitual norte-americano e canadense. Para Wasti (2008), ainda se observa nas pesquisas transculturais uma expressiva influência do estudo do comprometimento afetivo, limitando a compreensão das demais dimensões do comprometimento organizacional.

Passados mais cinco anos, Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013), sistematizaram um novel modelo do comprometimento organizacional, considerado por estes autores um modelo integrador, com vistas a conciliar a diversidade de propostas de modelos existentes na literatura atinente, bem como, no intuito de superar eventuais limitações encontradas nos modelos anteriores. De acordo com Bastos et al (2013), para melhor definir o comprometimento organizacional, faz-se necessária a sua sobreposição com dois grupos de fatores, o primeiro é o grupo dos seus antecedentes ou fatores capazes de produzir o comprometimento, o segundo é o grupo dos fenômenos produzidos a partir do comprometimento que é o grupo dos consequentes. A consideração desses dois grupos provoca, na opinião destes autores, uma ampliação do conceito desse construto.

Bastos et al (2013) afirmam que, para ser possível a gestão do comprometimento organizacional, faz-se necessária a adequada compreensão dos fatores que compõem ou suportam o referido vínculo. E não apenas isto, é, também, necessário conhecer as consequências desse vínculo para a organização. Um ponto de partida para solução deste

problema, na concepção destes autores, consiste na tentativa de integração dos conceitos, medidas e modelos disponibilizados pela literatura. Tal esforço se beneficia de um método denominado metanálise, por meio do qual é possível a integração dos resultados de diversas pesquisas e que propicia a correção de erros relativos à amostragem e sua mensuração. Com vistas à elaboração de seu modelo de comprometimento organizacional, estes autores reuniram seis metanálises publicadas num intervalo de vinte anos.

O modelo proposto por Bastos et al (2013) analisa a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Em sua representação gráfica o modelo apresenta nos antecedentes do construto, dois grupos denominados: antecedentes distais e antecedentes proximais. O grupo dos antecedentes distais abrange as características individuais e as características da organização e o grupo de antecedentes proximais, abrange as experiências de trabalho e as condições de papel. O grupo de antecedentes distais compõe-se das (i) diferenças individuais; (ii) valores; (iii) características demográficas e (iv) características da organização e o grupo dos antecedentes proximais inclui (i) as características do trabalho; (ii) liderança; (iii) suporte organizacional; (iv) justiça; (v) custos acumulados e (vi) condições de papel.

Segundo Bastos et al (2013), apesar da previsão, na literatura, sobre o baixo impacto direto causado pelos antecedentes distais sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional, a sua utilização numa associação direta com este construto tem sido uma prática recorrente em pesquisas. Estes autores salientam, quanto aos antecedentes distais estruturais da organização, tamanho e centralidade, que estas variáveis têm apresentado correlações fracas com o construto, contudo, sabe-se que são importantes quando influenciam as características do trabalho, principalmente, no que tange à qualidade das relações com colegas e supervisores, que são antecedentes proximais, portanto, com forte influência no vínculo do comprometimento organizacional, posto que integram o grupo dos antecedentes proximais.

Colocam, ainda, Bastos et al (2013), que as características demográficas revelam correlações frágeis com o comprometimento organizacional. Na ótica destes autores, as características individuais são, muitas vezes, favorecidas por programas de desenvolvimento proporcionados pela organização, apesar disso, é imprescindível ao empregado o desenvolvimento de comportamentos desejados pela organização. Estes autores elencam os antecedentes proximais que consideram importantes para o desenvolvimento do vínculo do comprometimento organizacional, dentre os quais destacam: a experiência no trabalho, a liderança imediata, a percepção de justiça e de suporte organizacional. Bastos et al (2013)

salientam que identificaram poucos registros de testagem do impacto de diferentes antecedentes em conjunto.

Além dos antecedentes distais e proximais suprarreferidos, o modelo sistemático do comprometimento organizacional, proposto por Bastos et al (2013), também apresenta comportamentos consequentes e correlatos. Portanto, são consequentes do comprometimento organizacional: o (i) comportamento de afastamento; o (ii) bem-estar do empregado e o (iii) comportamento produtivo, que encerra o comportamento de cidadania organizacional e são correlatos do comprometimento organizacional os seguintes: (i) vínculos no trabalho; (ii) motivação e (iii) satisfação no trabalho. De acordo com estes autores, o valor do vínculo do comprometimento organizacional tem evidência para a organização em virtude das consequências que lhe proporciona, tais como, comportamentos produtivos e frequência ao trabalho, além disso, esse valor também converte para o empregado comprometido, o qual experimenta o bem-estar no ambiente laboral.

#### Quadro 1 – Estudos científicos sobre o comprometimento organizacional

ANO	AUTOR	OBJETIVO	VEÍCULO DE PUBLICAÇÃO
1984	Meyer e Allen	Interpretar alternativamente os resultados de dois estudos sobre testagem do comprometimento de continuação de acordo com a teoria das trocas laterais de Becker.	Journal of Applied Psychology
1985	Reichers	Analisar as deficiências da teoria do comprometimento organizacional, revisar as macro abordagens sobre a natureza da organização e indicar que múltiplas abordagens do comprometimento são mais precisas e significativas.	Academy of Management Review
1986	O'Reilly e Chatman	Desenvolver medidas para dimensões psicológicas subliminares do comprometimento organizacional baseadas em conformidade, identificação e internalização.	Journal of Applied Psychology
1990	Meyer e Allen	Delinear a distinção entre as três formas mais comuns de comprometimento, desenvolver diferentes medidas para cada uma e demonstrar que cada uma dessas medidas se liga a diferentes variáveis, identificadas na literatura como antecedentes do comprometimento.	Journal of Occupational Psychology
1991	Meyer e Allen	Revisar a teoria e a pesquisa sobre o comprometimento organizacional e propor um modelo de comprometimento para auxiliar a interpretação da pesquisa existente e servir de <i>framework</i> para a pesquisa futura.	Human Resource Management Review
1992	Lee, Ashford, walsh e Mowday	Investigar o papel das características pessoais e experiências durante o processo de entrada na organização e examinar o impacto na propensão ao comprometimento.	Journal of Management
1993	Meyer e Allen	Analisar a relação entre o estágio na carreira, o	Journal of Business

		comprometimento organizacional e a rotatividade.	Research
1993	Meyer, Allen e Smith	Testar a generalidade do modelo tridimensional do comprometimento organizacional para o comprometimento ocupacional.	
2001	Meyer e Herscovitch	Esclarecer confusões existentes na literatura e demonstrar que é possível desenvolver um modelo geral de comprometimento no trabalho para ser usado como um guia prático de pesquisas.	Human Resource Management Review
2002	Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky	Estimar e comparar a força da correlação entre as dimensões do modelo tridimensional de Meyer e Allen 1991.	Journal of Vocational Behavior
2004	Meyer, Vandenberghe e Becker	Analisar a distinção entre comprometimento e motivação e sua relação.	Journal of Applied Psychology
2004	Fornes e Rocco	Identificar as teorias do comprometimento no trabalho com vistas a desenvolver um modelo que ajude a criar níveis elevados de comprometimento, produtividade e satisfação.	Fornes e Rocco
2005	Becker	Analisar o sistema de valores que norteia as trocas laterais, com vistas a compreender o comprometimento	The American Journal of Sociology
2007	Paré, Tremblay e Montréal	investigar as relações entre uma configuração multidimensional de práticas de recursos humanos de alto envolvimento e a intenção de <i>turnover</i> .	Group and Organization Management
2007	Jaros	Analisar as medidas do comprometimento organizacional afetivo, normativo e de continuação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).	University Press

Fonte: Elaboração própria do autor.

### 3.2.1 Suporte organizacional

Eisemberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), em seu Artigo intitulado “*Perceived Organizational Support*” referem que há três evidências acerca do suporte organizacional percebido pelo empregado. A primeira delas diz respeito à afirmação de que os empregados têm a crença de que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar, a segunda evidência afirma que a percepção de suporte organizacional diminui o absenteísmo do empregado e a terceira evidência propõe que a influência da percepção de suporte organizacional sobre o absenteísmo é maior para aqueles empregados que acreditam nessa influência. Para estes autores, o empregado se torna mais comprometido quando acredita na reciprocidade da organização. A percepção de suporte organizacional influencia o comprometimento afetivo do empregado, que se esforça para atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Eisemberger et al (1986), a percepção de suporte organizacional é influenciada pelos aspectos que envolvem a forma como o empregado é tratado e, também, influencia a forma como o empregado interpreta os motivos que levam a organização a dispensar a ele o tratamento recebido. Isso implica num acordo sobre o grau de suporte

esperado da organização pelo empregado em diversas situações. Estes autores colocam que o empregado tende a significar seu esforço para atingir os objetivos organizacionais sob a forma de uma expectativa de compensação. A percepção de suporte organizacional cria um liame entre as necessidades do empregado e sua aprovação pela organização, fazendo como que o empregado seja agregado como um membro, criando, então, uma relação de filiação organizacional em sua própria identidade, desse modo desenvolvendo um vínculo emocional.

Para Eisenberger et al (1986), a consequência do estabelecimento do comprometimento afetivo por meio da percepção de suporte organizacional, faz com que o empregado tenda a aumentar os seus esforços no sentido de atingir os objetivos organizacionais, como também, melhora o seu comparecimento ao trabalho e o seu desempenho. Estes autores defendem que a percepção de suporte organizacional possui uma forte influência sobre o absenteísmo e, também, sobre o desempenho do empregado, contudo, para que essa influência se manifeste, é necessário que o empregado esteja ideologicamente convencido de receber um tratamento favorável por parte da organização. Com vistas a aumentar a percepção do suporte organizacional pelo empregado, a organização deve fornecer aos seus membros recompensas que podem ser de natureza material ou simbólica.

Em seu Artigo “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, Meyer e Allen (1991) inserem no Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional fatores nominados antecedentes, extraídos da literatura, que são capazes de desenvolver este específico vínculo do empregado com a organização. Relativamente ao comprometimento afetivo, estes autores elencam como antecedentes: (i) características pessoais; (ii) características estruturais; (iii) características relativas ao trabalho e (iv) experiências no trabalho. Quando tratam do antecedente do comprometimento afetivo experiências no trabalho Meyer e Allen (1991), então, referem-se ao suporte organizacional como uma das formas de manifestação dessa experiência passível de produzir este tipo particular de vínculo no empregado.

Em trabalho desenvolvido posteriormente, Meyer e Allen (1997) afirmam que alguns temas de caráter psicológico tendem a emergir no corpo das pesquisas, em razão de sua correlação com o comprometimento afetivo. Nesse sentido, eles entendem que há evidências na literatura sobre o comprometimento organizacional, que revelam que o suporte organizacional contribui para o desenvolvimento do comprometimento afetivo, desempenhando um papel significativo na produção do vínculo do empregado para com a organização. Estes autores relatam que o suporte organizacional constitui um desses temas que são bastante recorrentes nos estudos sobre antecedentes, na categoria das experiências

organizacionais, que é a categoria que revela aos empregados o grau de apoio que estes estão recebendo por parte da organização.

A expressão suporte social, conforme descrevem Rodriguez e Cohen (1998), está relacionada aos benefícios oriundos das relações sociais do indivíduo, com vistas ao aumento de sua saúde física e mental. O suporte social consiste num construto multidimensional, complexo do ponto de vista teórico e multifacetado da perspectiva de sua mensuração, consoante esses autores, os laços sociais têm um efeito benéfico sobre a saúde do indivíduo, pois através do processo de gerenciamento dos recursos psicológicos e materiais disponibilizados ao indivíduo por sua rede social, este melhora a sua capacidade de enfrentamento dos eventos estressores, define suas necessidades sociais e atinge seus objetivos. Há, basicamente, dois tipos de medida para aferir o suporte social: o suporte estrutural e o suporte funcional.

O suporte estrutural, segundo Rodriguez e Cohen (1998), diz respeito às características sociais da rede do indivíduo e o suporte funcional refere-se aos recursos disponibilizados pela rede ao indivíduo. De acordo com esses autores, a medida de suporte estrutural avalia a extensão e a interconexão das relações sociais de um indivíduo, incluindo aspectos como o seu estado conjugal, círculo de amizades, parentes e colegas de trabalho, a quantidade de pessoas com quem o indivíduo convive, a frequência de contato com as pessoas mais próximas, bem como, a capacidade de participação do indivíduo nas atividades de diversos grupos ou organizações e sua afiliação a entidades religiosas. A aferição do suporte estrutural considera, ainda, a regularidade dos contatos interpessoais e o tamanho da rede interacional. Uma típica medida de aferição de suporte estrutural, geralmente, obtém resultado sob a forma de um índice.

Relativamente à aferição do suporte funcional, afirmam Rodriguez e Cohen (1998) que a medida avalia a disponibilidade de recursos psicológicos e materiais pelas relações interpessoais de um indivíduo. Na modalidade de suporte funcional, os recursos materiais a serem fornecidos ao indivíduo podem ser de três tipos: (i) instrumental; (ii) informacional e (iii) emocional. O suporte instrumental diz respeito à provisão de ajuda material, com vistas à resolução de problemas do dia-a-dia. O suporte informacional é relativo ao fornecimento de informação relevante ao indivíduo no intuito de apoiá-lo no enfrentamento de dificuldades cotidianas. Essa informação, geralmente, é fornecida sob a forma de conselho ou orientação sobre como lidar com problemas. O suporte emocional envolve manifestações de empatia, carinho e conforto, possibilitando ao indivíduo externar suas emoções e desabafar.

O suporte organizacional, de acordo com Rodriguez e Cohen (1998, apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008) significa que alguém recebe de terceiro, seja ele um colega de trabalho, a chefia ou, até mesmo, uma organização pública, privada ou sem fins lucrativos, auxílio ou apoio que pode ser, principalmente, de duas ordens: material ou psicológica. O acesso da pessoa ao apoio ou auxílio é obtido por meio de sua rede social e produz efeitos benéficos à saúde física e mental do trabalhador. Para Cohen (2004, apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008), o suporte social protege contra os estressores, mantém os indicadores de saúde em níveis adequados e propicia a longevidade. Siqueira e Gomide Júnior (2004, apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008) referem que o foco do estudo da percepção de suporte organizacional é a capacidade que esta possui tanto de explicar quanto de prever indicadores que são importantes para as organizações, dentre os quais estão o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

#### Quadro 2 – Estudos científicos sobre o suporte organizacional

ANO	AUTOR	OBJETIVO	VEÍCULO DE PUBLICAÇÃO
1986	Eisemberger, Huntington, Hutchison e Sowa	Investigar processos inferenciais dos empregados sobre o comprometimento da organização para com eles e a contribuição da percepção de suporte para o comprometimento deles para com a organização.	Journal of Applied Psychology
1999	Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade	Relatar a experiência de construção de um questionário brasileiro de suporte baseada na proposta teórica de Eisemberger et al (1986).	Revista de Administração Científica - RAC
2010	Paschoal, Torres e Porto	Testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.	Revista de Administração Científica - RAC
2011	Campos, Estivaleta e Löbler	Identificar as relações entre o suporte social no trabalho, o suporte organizacional e o comprometimento organizacional, considerando a realidade vivenciada por professores da rede municipal de ensino.	XXXV Encontro da ANPAD – ENANPAD 2011
2012	Brandão, Borges-Andrade e Guimarães	Verificar a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamento e o desempenho das agências em que atuam.	Revista de Administração – R.Adm.
2012	Estivale, Andrade	Compreender a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional, sob a perspectiva dos colaboradores do setor bancário público e privado.	Revista de Administração Makenzie - RAM
2013	Andrade, Estivaleta e Gomes	Analisar a percepção dos colaboradores e gestores do setor bancário em relação ao suporte social e organizacional no trabalho, associados às formas de contribuição, valorização e apoio recebidos pelas redes sociais e pela própria organização.	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM
2014	Alves, Neiva e	Descrever as configurações de poder, a percepção de	Psicologia em

	Paz	suporte organizacional e o bem-estar de uma organização pública; avaliar a influência de variáveis demográficas e funcionais sobre o bem-estar do empregado nas organizações; avaliar o efeito das características organizacionais e de poder e de suporte sobre o bem-estar dos empregados.	Pesquisa
2014	Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses	Testar a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal.	Revista do Serviço Público - RSP
2014	Fernandes, Siqueira e Vieira	Analisar as relações entre estilos de liderança, percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo em trabalhadores.	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
2014	Silva, Cappelozza e Costa	Analisar o impacto dos construtos percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo, sobre a intenção de rotatividade do empregado, forte indicativo para a organização de intenção de <i>turnover</i> e perda de talentos.	Revista de Administração IMED - RAIMED
2016	Estivalete, Andrade, Faller, Stefanan e Souza	Verificar a influência do suporte organizacional sobre o bem estar no trabalho, a partir da perspectiva dos colaboradores de uma empresa logística ferroviária localizada no Rio Grande do Sul.	Revista de Administração da UNIMEP - RAUNIMEP
2016	Ibrahim, Isa e Shahbudin	Investigar o suporte organizacional como uma fonte de criatividade e competitividade no ambiente negocial globalizado.	Procedia Economics and Finance
2016	Giorgi, Dubin e Perez	Investigar a percepção de suporte organizacional como capaz de aumentar o bem-estar no trabalho.	Frontiers in Psychology

Fonte: Elaboração própria do autor.

Os estudos empreendidos por Eisemberger et al (1986) demonstraram, ao final, que os empregados das organizações pesquisadas, de modo geral, manifestam certas crenças acerca da percepção de suporte organizacional: (i) a primeira delas diz respeito à crença na valorização pela organização das contribuições do empregado e à preocupação da organização com o seu bem-estar; (ii) a segunda crença se refere ao fato de que a percepção de suporte organizacional é capaz de reduzir o absenteísmo e (iii) a terceira crença reforça que o empregado identifica relação entre a percepção de suporte organizacional e o absenteísmo quanto maior é a sua ideologia a este respeito. Para Eisemberger et al (1986), as crenças manifestadas pelos empregados da amostra pesquisada favorecem à concepção do comprometimento organizacional numa abordagem de trocas sociais.

Os achados da pesquisa de Eisemberger et al (1986), também apontaram que os empregados acreditam no comprometimento da organização para com eles, bem como, acreditam que os esforços no sentido de atingirem os objetivos da organização na qual trabalham serão recompensados, tais crenças reforçam o comprometimento afetivo dos empregados para com a organização, portanto, é a intensidade da ideologia do empregado sobre a percepção de suporte organizacional, que favorece a troca de seus esforços por

recompensas materiais e simbólicas pela organização. Há uma tendência a uma boa avaliação por parte do empregado de certos tipos de recompensa que atuam como fontes de aumento de suporte organizacional.

Dentre as recompensas mais valorizadas pelos empregados Eisenberger et al (1986) citam o pagamento, a classificação, o enriquecimento do cargo, a influência nas políticas organizacionais, o elogio e a aprovação, porém elogiar indiscriminadamente e de forma banal pode soar falso ao empregado e deixará de ser uma fonte do suporte organizacional. Eisenberger et al (1986) afirmam que recompensas materiais e simbólicas, quando entendidas pelo empregado como uma disposição advinda da própria organização e não de fatores externos, tenderão a ser fontes de aumento da percepção de suporte organizacional. Estes autores destacam que os empregados desenvolvem uma crença geral acerca do suporte organizacional que está baseada numa inferência da leitura que a organização faz de seus esforços com vistas a recompensá-los.

Os resultados alcançados por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) em seus estudos sobre a construção e validação de uma medida de suporte organizacional, revelam que as respostas da amostra às entrevistas, tratadas com a técnica da análise de conteúdo, poderiam ser agrupadas em oito categorias: 1) benefícios de saúde; 2) conforto, condições de trabalho e bem-estar; 3) desenvolvimento e carreira; 4) incentivos, remuneração e gestão do desempenho; 5) justiça; 6) treinamento; 7) relacionamento, comunicação e participação e 8) outras características do comportamento organizacional. Uma observação importante feita por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) a partir dessas respostas, diz respeito ao fato de haverem sido encontradas poucas diferenças quanto às respostas manifestadas por empregados em relação àquelas manifestadas por funcionários públicos; sendo encontrada diferença apenas no item 1) benefícios e saúde.

Outro aspecto relevante mencionado por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), refere-se ao cuidado tido ao elaborar a escala brasileira de suporte organizacional, efetuando uma comparação dos itens com outras medidas, com vistas a evitar redundâncias e fortalecer a validade teórica do instrumento. O instrumento de medida criado por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) foi, portanto, comparado às seguintes medidas: Medida de Clima Organizacional de Sbralia e Sousa (1983); Scale Perceived Organizational Support - SPOS de Eisenberger et al (1986); Medida de Cultura organizacional de Xavier (1987); Medida de Qualidade de Vida no Trabalho de Quirino e Xavier (1987) e de Dias (1993) e Medida de Clima Social no Trabalho de Puente e Günther (1997). Tais comparações

possibilitaram aperfeiçoar o nível de precisão da escala brasileira, por meio da eliminação de itens contidos em outras medidas.

Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) submeteram a escala brasileira à validação semântica e à validação empírica. A validação semântica foi efetuada com uma amostra de 20 respondentes com nível de escolaridade igual ou superior ao segundo grau, sendo, posteriormente, avaliados os itens da medida por três especialistas em Psicologia Organizacional. A medida compôs-se de 76 itens, com intervalo de resposta em escala de Likert de 1 a 5. Quanto à validação empírica da medida, esta foi realizada mediante à aplicação do instrumento a uma amostra de 1384 respondentes, efetuada em duas etapas, a qual foi, posteriormente, submetida a um tratamento estatístico de Análise Fatorial (PAF) com o uso do software SPSS Statistics. Ao final do estudo, dentre as conclusões mais significativas, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) entendem que a medida proposta denota individualidade na aferição do suporte organizacional, não se confundindo com outras medidas de clima organizacional, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Considerando a investigação realizada por Paschoal, Torres e Porto (2010) acerca do impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho, estes autores encontraram resultados de correlações positivas para felicidade no trabalho com as variáveis percepção da gestão do desempenho e percepção do suporte social no trabalho, que têm uma relação direta com o aumento do afeto positivo, entretanto, a relação torna-se negativa quando a variável percepção de aumento de carga de trabalho aumenta, ensejando a diminuição do afeto positivo. Paschoal, Torres e Porto (2010) entendem que a amostra pesquisada manifestou percepção positiva tanto do suporte organizacional, quanto do suporte social fornecido pela organização, sendo possível concluir que os respondentes, de modo geral, revelaram ter experiências significativas de felicidade no trabalho.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), a investigação por eles realizada demonstrou, entre outros aspectos, que tanto o suporte organizacional quanto o suporte social consistem em variáveis adequadas para a predição do bem-estar no trabalho e propícias para a aferição de experiências no trabalho. Estes autores observaram que é importante aferir o bem-estar no trabalho a partir de correlações positivas para o afeto e não apenas correlações negativas, como tem se conduzido a pesquisa científica nesse campo de estudo. Os autores também reforçam que a verificação dessas evidências pode contribuir para a realização de intervenções no ambiente de trabalho. Outro aspecto relevante apontado por estes autores, diz respeito à identificação do fator estressor contido na variável sobrecarga de trabalho, cuja

diminuição desse fator estressor pode contribuir diretamente para a diminuição do afeto negativo, que interessa às organizações.

Desse modo, Paschoal, Torres e Porto (2010) identificaram duas possibilidades de intervenção organizacional: (i) no caso da organização desejar aumentar o afeto positivo, suas intervenções devem conduzir-se no sentido de intervir na gestão do desempenho do empregado, porém, se o interesse da organização consiste em controlar ou diminuir o afeto negativo, esta deve operar no sentido de intervir na carga de estressores no trabalho. De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), o estudo do bem-estar no trabalho requer um corpo teórico melhor definido, principalmente, no que diz respeito a aspectos como a conceituação do termo, que dificulta uma melhor sistematização e compreensão das pesquisas realizadas nesse campo do estudo organizacional. Indubitavelmente, o suporte no trabalho, embora segundo estes autores não tenha sido antes utilizado como uma variável preditor do bem-estar laboral, mostrou-se bastante pertinente quando colocado nesse papel.

O estudo científico produzido por Campos, Estivaleta e Löbler (2011) revela, quanto à percepção de suporte organizacional no trabalho, por uma amostra de professores da Rede Municipal de Ensino, que estes docentes perceberam, em grau elevado, o suporte organizacional que lhes é dispensado pela escola, sendo a variável que apresentou maior média a que afirma que a escola se preocupa com a satisfação do professor no trabalho. De acordo com Campos, Estivaleta e Löbler (2011), os resultados alcançados indicaram que a amostra de professores pesquisada percebe a preocupação da escola com a sua satisfação no trabalho, mas o mesmo não se dá no tocante às iniciativas por parte daquela, no sentido de tornar o trabalho dos professores mais interessante. Foram analisadas por estes autores as relações entre o suporte organizacional e o comprometimento organizacional.

Quanto às relações analisadas entre o suporte organizacional e o comprometimento organizacional, Campos, Estivaleta e Löbler (2011), utilizando-se do Coeficiente de *Pearson*, encontraram três correlações altas, isto é, acima de 0,700. Estas correlações se referem às dimensões normativa, afiliativa e afetiva do comprometimento, portanto, estes autores referem existir entre a dimensão percepção de suporte organizacional e as dimensões do comprometimento organizacional normativa, afiliativa e afetiva relações de correlação direta, pois, quando a percepção de suporte organizacional aumenta, também aumentam o comprometimento dos professores nas dimensões mencionadas. Ressaltam, ainda, os autores, que o suporte organizacional possui, também, uma correlação alta e, portanto, positiva com o suporte social, evidenciada no valor de 0,742 obtido entre a percepção de suporte organizacional e a dimensão percepção de suporte social emocional.

Outra correlação obtida no estudo em comento, que foi identificada como sendo uma correlação alta por Campos, Estivalete e Löbler (2011), refere-se à correlação entre o suporte organizacional e a dimensão percepção de suporte social informacional, a qual remete à compreensão de que os professores pesquisados sentem-se assistidos pela escola em relação ao aspecto informação e que existe uma correlação positiva e direta entre esta dimensão e o suporte organizacional, portanto, propiciando a elevação da percepção deste construto. Salientam estes autores, que a correlação entre o suporte organizacional e a dimensão de percepção de suporte social instrumental revelou-se baixa, chegando apenas a 0,385, o que foi interpretado como sendo percebido pouco suporte organizacional pela escola, quando se trata de fornecimentos de materiais necessários à realização do trabalho pelo professor.

Em seu trabalho, o qual teve por objetivo verificar a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamento e o desempenho das agências em que atuam, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) verificaram que a maior média e o menor desvio padrão manifestaram-se na dimensão competências com o cliente, aspecto que se repetiu tanto na autoavaliação, quanto na heteroavaliação, realizada pelo superior imediato, denotando a homogeneidade da amostra de gestores do ramo bancário pesquisada. No extremo oposto, a menor média e o maior desvio padrão foram aferidos na dimensão competências na gestão socioambiental, revelando heterogeneidade da referida amostra no tocante a essa dimensão.

No estudo realizado por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), o suporte organizacional se encontra dividido em quatro dimensões: (i) suporte material; (ii) práticas de promoção e recompensa; (iii) práticas de gestão do desempenho e (iv) carga de trabalho. Conforme estes autores, a percepção de suporte organizacional aumenta em consonância com a maior média apresentada pelos respondentes, o que, especificamente, nesse estudo, significa dizer que as dimensões (i), (ii) e (iii), cujas médias foram superiores a 0,600, revelaram uma melhor percepção de suporte organizacional, por parte da amostra de gestores pesquisada, enquanto a dimensão (iv) denotou uma percepção de inadequação da carga de trabalho, em face da obtenção de média igual a 3,91. No modelo proposto por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), foram aferidas as horas dispensadas a treinamento, obtendo-se a média de horas por gestor de 85,7 e desvio padrão de 41,5.

### 3.2.2 Cidadania organizacional

O modelo do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) já previa a cidadania organizacional como um dos comportamentos consequentes desse vínculo, sob o título “comportamentos no trabalho”, o qual pode advir tanto do comprometimento baseado na dimensão afetiva, quanto na dimensão normativa, quanto na dimensão de continuação. A cidadania organizacional, segundo Meyer e Allen (1997), consiste num comportamento extra-papel, no qual o empregado extrapola os seus deveres funcionais. Esse tipo de comportamento é tanto requerido quanto crítico para o alcance do sucesso organizacional. A cidadania organizacional se situa entre as políticas organizacionais e a descrição do cargo, porém, transborda ao prescrito pela organização. De acordo com estes autores, a cidadania organizacional decorre, em regra, de um forte vínculo de comprometimento afetivo, denotando maior disposição ao engajamento do empregado.

Aludem Bastos, Siqueira e Gomes (2014), que o interesse pelo estudo da cidadania organizacional se intensificou na década de 1980, no âmbito do comportamento organizacional, no intuito de se conhecer as razões que levam alguns empregados a empregarem maiores esforços do que outros na organização, realizando atividades além do prescrito para o cargo ocupado. Assim como ocorreu com o comprometimento organizacional, o conceito, as dimensões e as medidas da cidadania organizacional, ainda não estão unificados na literatura corrente. Conforme estes autores é possível identificar na literatura mais de 30 dimensões da cidadania organizacional, que podem ser combinadas de diferentes formas na composição de medidas deste construto. A cidadania organizacional, embora seja considerada um conjunto de comportamentos, tem sido aferida por medidas de natureza atitudinal.

#### Quadro 3 – Estudos científicos sobre a cidadania organizacional

ANO	AUTOR	OBJETIVO	VEÍCULO DE PUBLICAÇÃO
1998	Tamayo	Investigar os valores organizacionais e suas relações com a satisfação no trabalho, a cidadania organizacional e o comprometimento afetivo.	Revista de Administração
2002	Rego	Analisar relações entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO).	Revista Administração de Empresas RAE
2002	Rego	Aferir comportamentos de cidadania organizacional de uma amostra de professores universitários com uso de um construto de promissora infância.	rPOT

2003	Siqueira	Propor e analisar um modelo para comportamentos de cidadania organizacional.	Revista Administração Científica - RAC
2005	Omar e Delgado	Explorar o conjuntos de dimensões da personalidade como preditores dos CCO de ajuda e de voz.	Estudos de Psicologia
2005	Porto e Tamaio	Investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais que se relacionam com os comportamentos de civismo nas organizações.	Revista de Administração Científica - RAC
2010	Almeida e Ferreira	Investigar o impacto nas atitudes frente às mudanças nas organizações nos comportamentos de cidadania.	Psicologia Ciência e Profissão
2014	Gomes, Bastos, Mendonça Filho e Menezes	Investigar a cidadania e a cidadania organizacional a partir de questões teórico-conceituais.	Estudos e Pesquisas em Psicologia
2014	Neves e Paixão	Apresentar uma revisão da literatura sobre o conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO), apresentando os diferentes estudos e propostas no processo de reconceptualização do mesmo, contribuindo assim para a compreensão e clarificação do construto.	Revista Científica ESEC
2015	Costa e Andrade	Apresentar uma caracterização das pesquisas internacionais sobre o tema comportamento de cidadania organizacional (CCO), a partir da análise dos artigos publicados no período de 2002 a 2012, nos principais periódicos internacionais das áreas de Administração e Psicologia.	Revista Administração Mackenzie - RAM
2015	Martins, Costa e Siqueira	Discutir o comprometimento organizacional afetivo (COA) – vínculo relacionado ao apego afetivo à organização – e o engajamento no trabalho (ENG) – quanto o trabalho é capaz de absorve o indivíduo – impactam CCO.	Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE - RACEF
2016	Niemeyer e Cavazotte	Analisar a influência da Ética na liderança na relação entre líderes e subordinados, bem como, suas consequências para o desempenho individual, comprometimento com os objetivos do trabalho e cidadania organizacional.	Revista Administração Mackenzie - RAM

Fonte: Elaboração própria do autor.

### 3.3 Estudo do comprometimento organizacional em IES

Neste capítulo são apresentadas pesquisas realizadas, em nível de mestrado, tendo como assunto em comum o “comprometimento organizacional em IES”, o qual é ainda pouco estudado. Para a consecução do presente estudo foram identificadas, por meio eletrônico, nove pesquisas, compreendendo os anos de 2002 a 2015, empreendidas em IES Brasileiras. A busca foi efetuada com o auxílio dos seguintes veículos: (i) Pesquisa Google; (ii) Google Acadêmico e (iii) Banco de Dissertações e Teses (BdTD). O Quadro 4, a seguir, apresenta dados gerais sobre as pesquisas analisadas, que incluem o ano da elaboração do estudo, o autor, o objetivo geral e o veículo de publicação. O quadro em comento possibilita perceber que a partir do ano de 2010 houve uma intensificação na produção científica sobre o

comprometimento organizacional em IES, denotando o crescente interesse acadêmico pelo assunto.

#### Quadro 4 – Pesquisas sobre comprometimento organizacional em IES

ANO	AUTOR	OBJETIVO	VEÍCULO DE PUBLICAÇÃO
2002	Fanton	Verificar a relação existente entre o comprometimento e a qualidade do ensino, segundo a percepção de professores e alunos dos cursos de graduação da IES pesquisada.	Dissertação Mestrado
2006	Zamberlam	Averiguar a existência de diferenças na orientação para aprendizagem, para competências e o comprometimento organizacional dos gestores das Instituições de Ensino Superior de Santa Maria-RS.	Dissertação Mestrado
2010	Araújo	Identificar em qual dimensão do modelo conceitual de Meyer e Allen (afetiva, instrumental e normativa) encontram-se os servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande d Norte (IFRN).	Dissertação Mestrado
2013	Bizzi	Analisar o bem-estar no trabalho e suas relações com o suporte e o comprometimento organizacional.	Dissertação Mestrado
2013	Carvalho	Analisar de que forma se configura a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos efetivos da Escola de Engenharia da UFMG.	Dissertação Mestrado
2013	Pereira	Caracterizar o grau de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CT da UFC, utilizando-se o modelo de conceitualização dos três componentes do comprometimento organizacional, afetivo, instrumental e normativo, proposto por Meyer e Allen (1991).	Dissertação Mestrado
2014	Costa	Avaliar o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnico-administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao Instituto federal da Bahia/ <i>Campus</i> Camaçari.	Dissertação Mestrado
2015	Andrade	Analisar como os componentes antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco.	Dissertação Mestrado

Fonte: Elaboração própria do autor.

Os estudos empreendidos por Fanton (2002) revelaram que os docentes com tempo de serviço entre dois e quatro anos apresentaram menor média de comprometimento organizacional e, conseqüentemente, maior desvio padrão. No sentido oposto os docentes com

tempo de serviço igual ou superior a seis anos apresentaram maior média de comprometimento e, conseqüentemente, menor desvio padrão nas respostas fornecidas. Os docentes com tempo de serviço entre quatro e seis anos tiveram um grau de comprometimento levemente inferior ao dos docentes mais antigos. Os docentes mais antigos também foram aqueles que apresentaram maior comprometimento afetivo. A pontuação da amostra de docentes pesquisada revelou-se próxima de 5 pontos na escala Likert, que é a pontuação máxima do padrão de respostas dessa escala, o que denotou um nível elevado de comprometimento organizacional do corpo docente da IES.

O trabalho de pesquisa de Zamberlam (2006) teve como sujeitos os gestores da área acadêmica de um conjunto de IES, públicas e privadas, os quais apresentaram elevado grau de comprometimento organizacional, na dimensão afetiva, que obteve medianas em torno de 5 pontos. Já no tocante às dimensões normativa e calculativa, tanto no que diz respeito às IES públicas quanto no que diz respeito às IES privadas, observou-se maior variação de médias. A dimensão normativa revelou diferenças significativas no padrão de respostas da amostra em relação a um único fator, já a dimensão calculativa denotou diferenças no padrão de respostas de três fatores. O autor acredita que a incidência de certas características sociodemográficas, tais como idade e grau de escolaridade contribuíram, de forma mediata, para que haja um elevado grau de comprometimento organizacional afetivo.

A pesquisa realizada por Araújo (2010) buscou identificar os níveis de comprometimento organizacional, nas três dimensões: afetiva, normativa e de continuação, numa amostra de servidores públicos de uma IES. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que na IES pesquisada os servidores apresentam graus elevados de comprometimento organizacional nas três dimensões do modelo teórico-conceitual de Meyer e Allen (1991). O autor acredita que o elevado grau de comprometimento afetivo evidenciado denota a existência de vínculo entre os servidores e a organização e que tal fato se deve, principalmente, a três fatores: (i) estabilidade no emprego; (ii) oportunidades de elevação do grau de escolarização e (iii) imagem social da IES perante a comunidade. A dimensão normativa, também está presente na amostra pesquisada, sendo atribuída ao envolvimento dos servidores com a missão institucional. E a dimensão instrumental se deve aos benefícios já adquiridos pelos servidores.

Em seus estudos sobre o comprometimento organizacional, Bizzi (2013) buscou relacionar o bem-estar no trabalho, o suporte organizacional e o comprometimento organizacional afetivo de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Os resultados alcançados apontaram que a amostra de servidores públicos

pesquisada se mostrou heterogênea quanto ao perfil sociodemográfico. Quanto ao nível de percepção de bem-estar no trabalho, este se revelou moderado, enquanto a percepção de suporte organizacional denotou baixo nível de percepção da correspondência da contrapartida ofertada pela organização ao servidor. No tocante ao comprometimento organizacional afetivo, os servidores apresentaram neutralidade quanto à sua vinculação afetiva para com a IES pública. Restou confirmada a influência da percepção do bem-estar sobre o suporte organizacional, como também a influência do suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.

A pesquisa empreendida por Carvalho (2013) investigou a configuração da motivação e do comprometimento organizacional numa amostra de servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (EE-UFMG), tendo natureza tanto qualitativa quanto quantitativa. Os resultados obtidos pelo autor apontaram para a inexistência de diferença significativa entre os índices de respostas aos fatores higiênicos e aos motivacionais, considerando-se características sociodemográficas, tais como: sexo do servidor ou setor de lotação, contudo a característica idade revelou que os servidores mais jovens apresentaram índice motivacional mais elevado. Relativamente ao comprometimento organizacional dos respondentes, a dimensão normativa alcançou índices mais altos de resposta, seguida pelas dimensões afetiva e afiliativa e por último a dimensão calculativa.

## 4 METODOLOGIA

A forma de apresentação da metodologia desta pesquisa, escolhida para a consecução do objetivo geral e de seus decorrentes objetivos específicos, foi inspirada na sequência proposta pelo trabalho de Araújo (2010), que segue uma divisão pautada nos seguintes elementos: “tipo de pesquisa; universo populacional e amostra; instrumento de coleta de dados; variáveis analíticas e tratamento dos dados” (ARAÚJO, 2010, p. 53). Crê-se que esta sequência possibilita discorrer amplamente sobre elementos essenciais, passíveis de propiciar uma compreensão geral dos componentes da metodologia programada, com vistas à persecução dos objetivos delineados. Para tanto, este trabalho adota os seguintes termos: 4.1 natureza da pesquisa; 4.2 universo populacional e amostral; 4.3 descrição do instrumento de coleta de dados e 4.4 exposição das técnicas adotadas para tratamento dos dados.

### 4.1 Natureza da Pesquisa

A metodologia adotada por este trabalho consiste na pesquisa de natureza quantitativa. Quanto aos fins, caracteriza-se por ser exploratória, descritiva e explicativa e quanto aos meios, se caracteriza por ser uma pesquisa de levantamento. É, também, pesquisa de corte transversal. O universo populacional consiste no corpo gerencial intermediário da IES pesquisada e o universo amostral compõe-se de 265 servidores públicos que desempenham função gerencial de nível intermediário, situados em todos os Campi da IES, incluindo a Capital e o interior do estado. A coleta de dados obteve dados primários através da resposta a escalas, inicialmente, mediante a utilização do *software Google Forms*, que é um *software* livre, específico para a construção de *surveys*, posteriormente complementada com a técnica de pesquisa de campo. Os dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas, com vistas à efetuação de análise descritiva e análise fatorial.

Esta pesquisa busca, principalmente, coletar dados primários, *in loco* e, conforme ensinam Sweeney, Williams e Anderson (2015), levantar dados quantitativos por meio do uso de escalas intervalares, de medição ordinal, as quais favorecem a uma análise estatística mais ampla e mais acurada, possibilitando realizar exame inferencial do comportamento das variáveis envolvidas. Visa, da mesma forma colher dados de secção transversal que, de acordo com estes autores, são dados coletados no mesmo intervalo de tempo ou, pelo menos, em intervalos tempo muito próximos, não sendo suficientes para caracterizar uma série temporal. Embora se trate de uma relação complexa entre múltiplas variáveis, envolvendo

relações de causa e efeito, esta pesquisa não consiste num experimento, portanto, não faz uso de técnicas de controle de variáveis.

Salienta-se que a investigação ora proposta consiste numa pesquisa exploratória em razão da quantidade insuficiente de estudos realizados, tendo como objeto de análise a relação entre antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional no Setor Público, bem como, encontrando-se uma quantidade muito mais restrita de estudos realizados acerca dessa relação, considerando-se a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas. Particularmente, este é o caso da Instituição pesquisada, onde foi efetuado o presente estudo em razão da conveniência, contudo, optou-se por não revelar o nome dessa Instituição onde se deu a coleta de dados. É, também, uma pesquisa explicativa, haja vista, que se pretende explicar as relações encontradas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, assim como as relações decorrentes da associação do comprometimento organizacional com o suporte organizacional tendo como efeito a cidadania organizacional, mediadas tais relações pelas características demográficas da amostra, no contexto de uma IES Pública.

O conjunto de dados do presente estudo foi coletado, inicialmente, no período compreendido entre os meses de março e abril de 2017, por meio de instrumento de coleta de dados elaborado com a utilização do *software Google Forms*, sendo disponibilizado online aos respondentes. O referido instrumento de coleta de dados foi organizado a partir da conjugação de dados demográficos dos respondentes, com a Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008), adicionada a Escala de Comprometimento Organizacional, composta pelos indicadores de Meyer e Allen (1991, 1997) somada a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional - ECCO (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014), posteriormente, com vistas a robustecer da amostra, foi realizada coleta de dados em campo, durante os meses de maio e junho.

As estratégias de pesquisa propostas buscaram, em primeiro lugar, de forma ampla e global atender à macrodimensão do objetivo geral proposto, no presente estudo, ao qual corresponde a hipótese fundante e, em segundo lugar, foram utilizadas como meios capazes de viabilizar o atingimento de cada um dos objetivos específicos delineados no item Escopo da Pesquisa, observando-se que houve o desmembramento do objetivo geral em quatro objetivos específicos, a cada um dos quais correspondeu, igualmente, uma hipótese, somando-se, no total, quatro hipóteses. Para o alcance dos objetivos específicos, cada um deles foi relacionado a uma determinada estratégia de pesquisa para o atingimento de todos

eles, foi atribuída a cada objetivo, uma determinada técnica estatística, muito embora, tais estratégias e tais técnicas possam repetir-se para dois ou mais objetivos específicos.

Tem-se a pretensão de apresentar os resultados encontrados a partir dos dados levantados, incluindo-se nessa apresentação aspectos relevantes, obtidos por meio do antecedente do comprometimento organizacional características demográficas, que constituem um antecedente distal do comprometimento organizacional, cuja influência é indireta, conforme colocam Meyer e Allen (1991, 1997), tendo por finalidade caracterizar essa amostra. No tocante às variáveis investigadas, comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional, a pesquisa em questão favorece a que sejam obtidas respostas em forma de dados numéricos, permitindo identificar as três dimensões do comprometimento organizacional na amostra, afetiva, normativa e de continuação, bem como, a dimensão única do suporte organizacional, percepção de suporte organizacional e, ainda, as três dimensões da cidadania organizacional, divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas.

Quanto ao tratamento a ser dispensado aos dados coletados, está prevista para ocorrer nos meses de julho e agosto do corrente ano, a análise dos dados amostrais obtidos por esta pesquisa, a qual possui o comprometimento organizacional como principal objeto de investigação. Intenta-se realizar análises estatística e discursiva acerca do comportamento dos três construtos sob estudo: comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional, com vistas a identificar relações de causa e efeito, assim como, verificar relações de influência do antecedente suporte organizacional, que pertence ao grupo “experiência no trabalho” sobre o construto investigado e com o fito de analisar a influência da associação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional sobre a cidadania organizacional, que pertence ao grupo “comportamento no trabalho”, na amostra pesquisada.

Após a conclusão da coleta de dados, os dados coletados foram encaminhados para a dupla de estatísticos Fernandes e Parente, com vistas a que procedam, sob o acompanhamento do autor e, também, do professor orientador, ao tratamento dos dados, com a utilização de técnicas estatísticas e softwares especializados como é o caso do *software SPSS Statistics, Módulo Amos*, e do *software R*, sendo este último considerado um *software* bastante versátil e completo para que procedam à elaboração do relatório final de análise de dados. Serão realizadas duas análises distintas: a primeira análise é a Análise Descritiva, que visa à apresentação dos dados e à extração de Medidas de Posição e Variabilidade, a segunda análise, que é a Análise Inferencial, envolverá Análise Fatorial Exploratória do tipo Análise

Fatorial Confirmatória, com o fito de analisar o modelo de medida da equação estrutural proposta e, também, com o fim de estabelecer influências e correlações entre as dimensões componentes das variáveis. Pretende-se, ainda, realizar testes estatísticos e extrair coeficientes.

#### Quadro 5 – Descrição das estratégias de pesquisa

<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESE</b>	<b>ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b>	<b>TÉCNICA ESTATÍSTICA</b>
<b>OBJETIVO 1</b> - Investigar a ocorrência de relações entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 1</b> - Três relações positivas podem ser identificadas entre o comprometimento organizacional, e o antecedente suporte organizacional.	<b>TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS:</b>  Pesquisa do tipo survey.  Pesquisa de campo.	Modelagem de equações estruturais: elaboração do modelo estrutural e do modelo de medida, com as três variáveis: comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional.  Construção do diagrama de caminhos.  Definição das equações numéricas.  Testagem do modelo de medida da equação estrutural e ajuste do modelo.
<b>OBJETIVO 2</b> - Verificar possíveis distinções nas relações investigadas do comprometimento organizacional com o seu antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 2</b> - Há distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional, e o seu antecedente suporte organizacional, sendo possível distinguir comprometimento organizacional na dimensão afetiva, normativa e de continuação, na amostra pesquisada.	<b>TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS:</b>  Análise fatorial.	Análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória.
<b>OBJETIVO 3</b> - Examinar a cidadania organizacional como consequente da relação entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 3</b> - A cidadania organizacional decorre, como um efeito ou consequente, das relações investigadas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo positivas as relações decorrentes das dimensões afetiva e normativa do	<b>TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS:</b>  Análise fatorial.	Análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória.

	comprometimento e negativa as relações decorrentes da dimensão de continuação.		
<b>OBJETIVO 4</b> - Analisar possíveis diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional.	<b>HIPÓTESE 4</b> - Há diferenças/distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, normativa e de continuação, e o seu consequente cidadania organizacional, sendo possível distinguir cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento.	<b>TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS:</b>  Análise fatorial.	Análise fatorial exploratória e análise inferencial confirmatória.

Fonte: Elaboração própria do autor.

O Quadro 5, acima, revela as estratégias de pesquisa, que se subdividem em técnicas utilizadas para a realização da coleta de dados e técnicas a serem utilizadas para a realização do tratamento e análise de dados, bem como, delimita as técnicas estatísticas a serem empregadas, com vistas à aferição do atingimento do objetivo geral deste trabalho e com vistas ao atingimento dos objetivos específicos e testagem das hipóteses respectivas. São, sobretudo, os objetivos específicos que propiciam a escolha das melhores e mais adequadas técnicas de pesquisa, tanto com relação à coleta de dados quanto com relação ao tratamento e à análise dos dados, como também, propiciam a opção por aquelas técnicas estatísticas aptas à evidenciação dos fatos e aspectos revelados com a realização da pesquisa, possibilitando pôr em relevo o comportamento das variáveis estudadas.

As técnicas de pesquisa escolhidas ajudam a definir os meios para a efetuação da coleta de dados e para o tratamento e análise dos dados, bem como, delimitam os softwares a serem utilizados nestas etapas da pesquisa. A escolha adequada dos softwares para a fase de análise dos dados, no caso específico desta pesquisa, decorreu, também, do auxílio da dupla de estatísticos Fernandes e Parente, que têm experiência de atuação na análise de dados de diversas pesquisas, incluindo pesquisas na área da Saúde e Ciências, os quais foram consultados quanto às técnicas estatísticas e *softwares* mais indicados. Os estatísticos consideraram diferenciada a estratégia do autor deste trabalho de buscar orientação especializada ainda durante a elaboração do Projeto de Pesquisa e não, como comumente

ocorre, somente no momento do tratamento dos dados, já com os resultados da coleta de dados em mãos, o que lhes pareceu bastante favorável ao êxito da análise estatística.

#### **4.2 Universo Populacional e Amostral**

O universo populacional desta pesquisa é constituído por todo o corpo gerencial intermediário da IES pesquisada, lotados em todos os *Campi* da Instituição, e o universo amostral compõe-se dos servidores públicos ocupantes de função gerencial intermediária, o qual é integrado pelos seguintes papéis gerenciais ou funções gratificadas: 1) secretário administrativo; 2) secretário executivo; 3) assessor; 4) chefe de seção; 5) diretor de divisão; 6) chefe de departamento administrativo; 7) coordenador de núcleo; 8) coordenador de programa; 9) coordenador de coordenadoria; 10) coordenador de curso de graduação; 11) vice-coordenador de curso de graduação; 12) coordenador de curso de pós-graduação lato sensu; 13) vice-coordenador de curso de pós-graduação lato sensu; 14) coordenador de curso de pós-graduação stricto sensu; 15) vice-coordenador de curso de pós-graduação stricto sensu; 16) chefe de departamento acadêmico e 17) subchefe de departamento acadêmico.

Tendo em vista a realização da coleta de dados, alguns cuidados foram necessários, tais como, efetuar um acurado planejamento inicial, que envolveu realizar um mapeamento das funções gerenciais da IES pública pesquisada, bem como, identificar a localização destas nas diversas unidades e subunidades e, ainda, situá-las em seus respectivos *Campi* Universitários. Estas informações foram coletadas no Portal Eletrônico da IES e consistem em informações públicas, destinadas aos usuários em geral, pela própria Instituição. A partir daí, foram pesquisadas na literatura as escalas utilizadas e elaborado o instrumento de coleta de dados, o qual foi, em seguida, construído *online* e disparado por meio eletrônico para os respondentes, sendo após dois meses disparado um lembrete eletrônico e, somente após este lembrete foi iniciada a pesquisa de campo.

A partir das informações suprarreferidas, estimou-se um total de 17 de funções gerenciais ou funções de confiança, ocupadas por 738 gerentes de nível intermediário, distribuídos em diversos setores pertencentes a duas grandes áreas estruturais: a) área acadêmica e b) área administrativa, tais áreas estão presentes em todos os sete *Campi* Universitários, sendo três deles situados na capital e quatro situados no interior do estado. A amostra colhida compõe-se de 115 questionários recebidos *online* e 162 questionários coletados presencialmente, totalizando 277 questionários, dos quais, foram desprezados 12 questionários, em razão de detecção de repetição. Ao final, a amostra contou com 265

questionários válidos, significando um percentual amostral de 36% da população estimada de 738 ocupantes de papel gerencial ou função gratificada na IES pesquisada.

### **4.3 Descrição do instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados compõe-se de cinco partes: (i) a primeira parte é formada por um texto introdutório elaborado com vistas a orientar o preenchimento do próprio instrumento de coleta de dados e motivar o respondente para a realização da tarefa proposta, mediante a emissão de suas percepções e opiniões; (ii) a segunda parte compreende um inventário para levantamento das características demográficas, utilizado em pesquisas em ciências sociais, autor desconhecido, ajustado pelo autor deste trabalho e revisado pelo orientador; (iii) a terceira parte é constituída pela Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), elaborada e validada por Siqueira e Gomide Júnior (2008); (iv) a quarta parte diz respeito à Escala de Comprometimento Organizacional, organizada a partir dos indicadores de Meyer e Allen (1991, 1993), elaborada e validada por estes autores, e (v) a quinta parte consiste na Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional – ECCO, elaborada e validada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

#### **4.3.1 Escala de Comprometimento Organizacional**

A Escala de Comprometimento Organizacional foi, primeiramente, proposta por Meyer e Allen (1990), no artigo intitulado *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. A testagem da medida realizada em 1990 comprovou a hipótese levantada pelos autores, de que existe distinção ou diferença entre os três componentes do comprometimento organizacional, componente afetivo, componente normativo e componente de continuação, assim, restou comprovado nesse estudo realizado por Meyer e Allen (1990), que a correlação entre o componente afetivo e o componente de continuação é insignificante, apesar de haver uma significativa correlação entre o componente afetivo e o componente normativo, contudo, referem os autores ser inegável a diferente natureza dos componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional.

A Escala de Comprometimento Organizacional inicial, criada por Meyer e Allen (1990), sofreu, posteriormente, um processo de aperfeiçoamento realizado por seus próprios autores, conforme se pode verificar no artigo intitulado *Commitment to organizations and*

*occupations: extension and test of a three-component conceptualization*, da autoria de Meyer e Allen (1991), no qual os autores consolidam o modelo de três componentes do comprometimento organizacional, estendendo-o para o campo da ocupação organizacional, portanto, a medida adotada pela presente pesquisa consiste no modelo aprimorado em 1993 pelos referidos autores, bem como, os fatores componentes desta escala são apresentados juntamente com os fatores do modelo de 1991-1993 no *Appendix* do livro intitulado *Commitment in the workplace*, de Meyer e Allen (1997), às páginas 118 e 119.

#### **4.3.2 Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO**

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) ajustada, utilizada no presente estudo para aferição do antecedente percepção do suporte organizacional, é da autoria de Siqueira (1995), baseada na escala proposta por Eisemberger e colaboradores (1986) apud Siqueira e Gomide Júnior (2008), a qual continha 36 itens, abrangendo duas dimensões, alcançando uma confiabilidade de 0,97 no alfa de Cronbach. O trabalho de adaptação de Siqueira (1995) apud Siqueira e Gomide Júnior (2008) consistiu na tradução e aplicação da referida escala, a qual foi restringida a uma única dimensão, contendo 9 itens, alcançando uma confiabilidade de 0,86 no alfa de Cronbach. Siqueira (1995) apud Siqueira e Gomide Júnior (2008) também elaborou uma versão reduzida da EPSP contendo apenas 6 itens, porém, mantendo a mesma confiabilidade da escala completa (9 itens) de 0,86 no alfa de Cronbach.

A aplicação da EPSO, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2008), requer alguns cuidados e atenção, podendo ser aplicada individual ou coletivamente, desde que as instruções sejam transmitidas de forma clara, propiciando o entendimento por parte dos respondentes que devem marcar adequadamente suas respostas. O ambiente de aplicação, por conseguinte, deve resguardar a tranquilidade e o conforto necessários, sendo o tempo de aplicação livre. Conforme estes autores, o resultado da EPSO é obtido somando-se a pontuação atribuída a cada item, posteriormente, dividindo-se por 9 ou 6 dependendo da utilização da escala completa ou reduzida. No cômputo do escore médio, deve-se observar que os itens 1, 2 e 9 deverão ser invertidos: (i) a pontuação 1 deverá ser invertida para 9; (ii) a pontuação 2 deverá ser invertida para 6; (iii) a pontuação 3 deverá ser invertida para 5; (iv) a pontuação 4 não deverá ser invertida; (v) a pontuação 5 deverá ser invertida para 3; (vi) a pontuação 6 deverá ser invertida para 2 e (vii) a pontuação 7 deverá ser invertida para 1.

No processo de interpretação dos resultados da aplicação da EPSO, Siqueira e Gomide Júnior (2008) orientam que o maior valor do escore médio indica uma maior percepção do suporte organizacional por parte do respondente. Os autores referem que valores de escore médio entre 5 e 7 sugerem uma percepção consistente do suporte organizacional, entendida como uma preocupação por parte da organização com o bem-estar dos trabalhadores, valores entre 4 e 4,9 indicam possivelmente dúvidas da parte do respondente acerca do suporte organizacional recebido da organização e valores entre 1 e 3,9 indicam que a percepção de suporte organizacional por parte dos respondentes aponta para a falta de preocupação por parte da organização com o bem-estar dos trabalhadores. Os autores solicitam, ainda, a manutenção das características da EPSO, durante a sua aplicação, referentes às instruções, frases e amplitude de escala de respostas.

Tendo em vista os objetivos propostos pelo presente Projeto de Pesquisa, optou-se pela aplicação da escala completa, em detrimento da escala reduzida, composta por 9 itens, dos quais 7 são positivos e 2 são negativos, medida unidimensional, denominada EPSO conforme proposta efetuada por Siqueira e Gomide Júnior (2008), que necessitou de adaptações, haja vista que a aplicação se dará numa IES pública em razão da conveniência. As adaptações efetuadas dizem respeito ao emprego do vocábulo “empresa”, que poderia induzir a um possível entendimento equivocado por parte dos respondentes, razão pela qual, preferiu-se utilizar o vocábulo “instituição”, que possui um significado mais adequado ao contexto do Serviço Público, da Administração Pública. Portanto as expressões: “esta empresa” ou “desta empresa”, foram substituídas por “esta Instituição” ou “desta Instituição”, pelas razões apresentadas.

#### **4.3.3 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional - ECCO**

Conforme colocam Bastos, Siqueira e Gomes (2011), a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), versão brasileira, foi elaborada, inicialmente, por Siqueira (1995), como parte de sua tese de doutoramento, estudo realizado na Universidade de Brasília. Referem estes autores, sobre a ECCO proposta por Siqueira (1995), que esta continha, a princípio, 18 fatores distribuídos em cinco dimensões: (i) divulgação da imagem organizacional; (ii) sugestões criativas; (iii) proteção aos bens da organização; (iv) preparo profissional e (v) cooperação com os colegas. Esta Escala foi revisada em 2011, com vistas à consecução de maior precisão e concisão no intuito de viabilizar a realização de análises estatísticas mais elaboradas, tais como, análise fatorial e

modelagem de equações estruturais. A validação da escala ECCO foi realizada com a colaboração de 711 trabalhadores pertencentes tanto ao setor público quanto ao setor privado.

De acordo com Bastos, Siqueira e Gomes (2011), após 17 anos da realização desse primeiro estudo empreendido por Siqueira (1995), um novo estudo foi realizado por estes autores, agora, no intuito de atualizar o instrumento de medida, bem como, de aprimorar as suas dimensões e fatores com a utilização de novos métodos aptos à construção e validação de medidas, com aplicação no campo do comportamento organizacional. Houve, inclusive, uma completa revisão conceitual da medida, isto é, houve um redesenho de seus fatores e a redução de suas dimensões, que eram inicialmente cinco e passaram a ser apenas três no modelo atual. Esse esforço favoreceu ao alcance da concisão e precisão dos fatores, possibilitando tanto a realização de análises fatoriais exploratórias, quanto de modelagens por equações estruturais.

O resultado da análise estatística efetuada após os esforços realizados por Bastos, Siqueira e Gomes (2011) revelou que três, dentre as cinco dimensões constantes da medida inicialmente idealizada por Siqueira (1995): (i) divulgação da imagem organizacional; (ii) sugestões criativas e (iii) cooperação com os colegas, demonstraram precisão do valor do *Alfa de Cronbach*, atingindo, respectivamente, *Alfa de Cronbach* igual a: 0,90; 0,90 e 0,77, viabilizando, portanto, a revisão da Escala que restou constituída dessas três dimensões. Além deste coeficiente, outras medidas estatísticas de natureza descritiva e inferencial foram, também, extraídas da amostra, tais como, análise de médias, covariância, Qui-quadrado e os coeficientes *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI) e *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), cujos valores encontrados satisfizeram os critérios dos referidos índices.

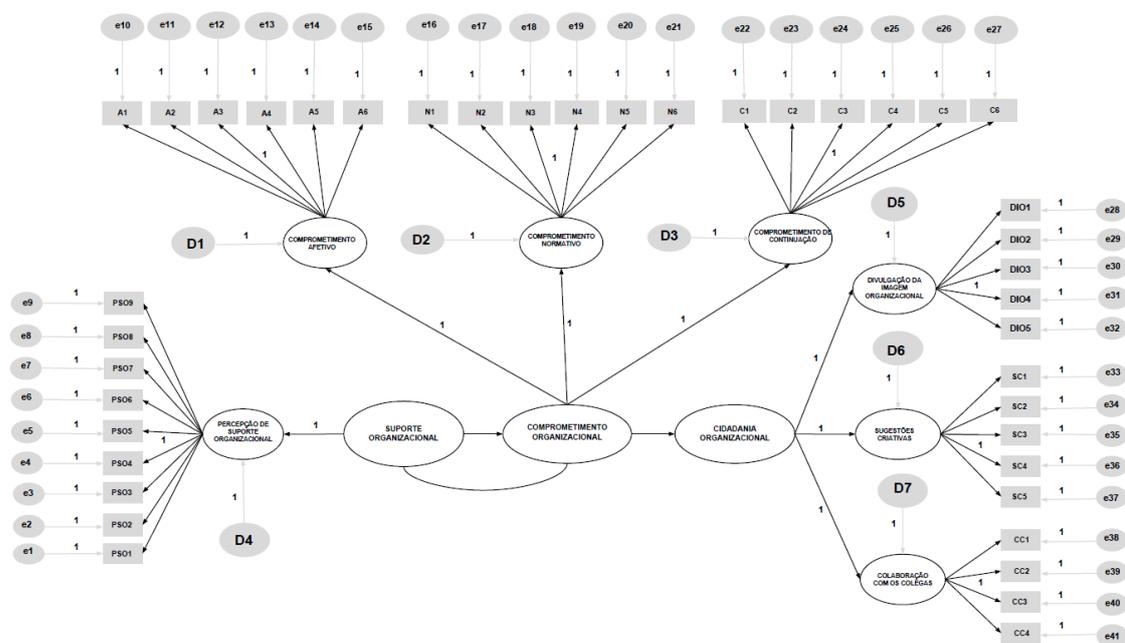
#### **4.4. Exposição das técnicas adotadas para tratamento dos dados**

A figura 3, a seguir, apresenta o diagrama de caminhos que representa o modelo de equação estrutural da pesquisa e revela os fatores atinentes a cada uma das dimensões dos construtos em estudo. Por meio da limpeza dos itens e da realização da análise fatorial exploratória atribui-se carga fatorial a cada um dos fatores explicitados no modelo de equação estrutural. De acordo com Marôco (2010), a modelagem de equações estruturais caracteriza-se por sua linearidade e se divide em dois submodelos, sendo um deles de aspecto gráfico, o submodelo estrutural (figura 3), no qual são definidas as relações causais entre as variáveis

latentes e outro de natureza numérica, o submodelo de medida representado por equações matemáticas.

A modelagem de equação estrutural proposta compõe-se por um conjunto de variáveis latentes e suas decorrentes variáveis manifestas, conforme nomenclatura adotada por Marôco (2010). A pesquisa em tela revela, portanto, três variáveis latentes: o comprometimento organizacional, o suporte organizacional e a cidadania organizacional, observe-se que as variáveis comprometimento organizacional e suporte organizacional estão associadas, no modelo causal, produzindo, como efeito, a variável cidadania organizacional.

**Figura 3 – Diagrama de caminhos**



Fonte: Elaboração própria do autor.

A cada uma das variáveis latentes corresponde uma ou mais variáveis manifestas. Assim, à variável latente comprometimento organizacional, principal comportamento estudado nesta pesquisa, correspondem as seguintes variáveis manifestas: comprometimento afetivo (D2), comprometimento normativo (D3) e comprometimento de continuação (D4), à variável latente suporte organizacional corresponde a variável manifesta percepção do suporte organizacional (D1) e à variável latente cidadania organizacional correspondem as variáveis manifestas divulgação da imagem organizacional (D5), sugestões criativas (D6) e colaboração com os colegas (D7). Acrescente-se, que cada uma dessas variáveis se compõe de unidades menores, que são os fatores, elementos mensuráveis. Desse modo, a variável latente

comprometimento organizacional possui 18 fatores, a variável latente suporte organizacional possui 9 fatores e a variável latente cidadania organizacional possui 14 fatores.

A análise fatorial exploratória, de acordo com Marôco (2010), consiste numa técnica estatístico-matemática muito utilizada, com fito de realização de análise de dados e, também, tendo em vista a confirmação do modelo hipotético elaborado pela pesquisa, no qual cada uma das variáveis latentes são mensuráveis somente através de outras variáveis ditas manifestas. Outro aspecto importante atribuído à análise fatorial exploratória, conforme refere Lenke (2005), consiste na possibilidade de identificação da carga dos fatores componentes das variáveis observadas, bem como, encontra-se em sua capacidade de evidenciar correlações entre as variáveis e, ainda, diz respeito à redução do quantitativo de dados, possibilitando explicar o modelo hipotético de equação estrutural e, conseqüentemente, suas variáveis, com menor número de fatores.

Conforme observa Marôco (2010), a análise fatorial confirmatória consiste num dos possíveis modelos de medida ou numa das possíveis técnicas decorrentes da análise fatorial exploratória, com vistas à operacionalização das variáveis latentes. Entende este autor que o submodelo estrutural necessita ser dimensionado em sua medida e, conseqüentemente, deve ser provado, isto é aferido, no intuito de se verificar a sua validação e de se comprovar a sua adequabilidade. Para Marôco (2010), testar e avaliar o submodelo de medida de um modelo de equação estrutural possibilita efetuar o seu ajustamento. Defende o autor que o submodelo de medida é o responsável pelo refinamento do modelo de equação estrutural como um todo. Portanto, no primeiro momento, deve ser efetuada a análise fatorial exploratória dos construtos e, em seguida deve ser realizada a análise fatorial confirmatória do modelo de equação estrutural, com vistas à aferição de sua qualidade e de sua força.

## 5 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados decorrentes do estudo realizado, com vistas a responder à questão de pesquisa formulada: o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, como um consequente dessa relação? Assim também, espera-se verificar o atingimento do objetivo geral deste trabalho: investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, como um consequente dessa relação. Tal verificação se fará por meio de seus objetivos específicos.

Além da questão de pesquisa e do objetivo geral, este trabalho traz uma hipótese fundante, a qual resume e condensa todo o conjunto de relações possíveis de ocorrer entre os construtos estudados, suas respectivas dimensões e os fatores destas decorrentes. A hipótese fundante (hf) está assim enunciada: o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional, nas três dimensões deste construto afetiva, normativa e de continuação, bem como, as relações estabelecidas entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional) têm como efeito ou consequência a cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, portanto, doze relações, possivelmente, se estabelecem entre esses três construtos, das quais nove são relações positivas e três relações são negativas. Esta hipótese fundante será aferida por intermédio da apuração da hipótese 1 (h1), hipótese 2 (h2), hipótese 3 (h3) e hipótese 4 (h4).

Ressalta-se que o tratamento dos dados obtidos mediante a coleta empreendida pelo autor sob a orientação do Professor-orientador, na modalidade levantamento do tipo *survey* e de campo, efetuada por meio do formulário eletrônico disponibilizado online e do formulário físico com preenchimento presencial, foi operacionalizado pelos estatísticos Fernandes e Parente (2017.2), por intermédio da contratação da Consultoria Delta, especializada em Estatística com a utilização do *software SPSS-Statistics*, e do *software R*. Para a consecução desse intuito foram realizadas reuniões com a presença do autor, do Professor-orientador e da dupla de estatísticos, visando apresentar a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as respectivas hipóteses destes decorrentes, bem

como para discussão do pré-teste, análises preliminares e ajuste do modelo, tendo como partes do modelo de equação estrutural o diagrama de caminhos e o modelo de medida. Os resultados alcançados decorrem do tratamento estatístico dos dados levantados pelo autor e do consequente Relatório de Análise Estatística resultante desses esforços.

## **5.1 Resultados Alcançados**

Os Resultados Alcançados estão contemplados em dois itens que são: 5.1.1 Análise Descritiva da Amostra e 5.1.2 Análise Fatorial Exploratória dos Construtos Estudados. A Análise Descritiva, conforme coloca Stevenson (1981) consiste na apresentação de dados sob o talhe de informação, de modo a possibilitar a organização, o resumo e a simplificação dos dados coletados em uma pesquisa, com vistas a facilitar o entendimento, o relato e a discussão de informações complexas. A análise fatorial exploratória, de acordo com Bastos, Pinho, Aguiar e Menezes (2011), possibilita estudar a validade do construto do comprometimento organizacional, seus antecedentes e consequentes, submetendo-se os dados da pesquisa aos procedimentos estatísticos que lhe são atinentes. Tomando por base o resultado da análise fatorial exploratória, deve-se utilizar a modelagem de equações estruturais e, conseqüentemente a análise fatorial confirmatória, extraíndo-se os seus respectivos índices estatísticos.

### **5.1.1 Análise descritiva da Amostra**

Partindo-se de uma população estimada em 738 servidores públicos ocupantes de função gerencial de nível intermediário de uma IES pública, lotados em todos os seus *Campi*, situados tanto na Capital quanto no interior do Estado, obteve-se uma amostra composta por 265 respondentes, o que perfaz um percentual de 36% da população pesquisada, cujas respostas ao questionário proposto pelo autor compõem o conjunto de dados que subsidiam este trabalho. As tabelas e gráficos a seguir relacionados, dizem respeito à caracterização da amostra, bem com ao padrão de respostas apresentado pelos respondentes, a cada uma das partes do questionário proposto pelo autor envolvendo as características demográficas, a escala de suporte organizacional, a escala de comprometimento organizacional e a escala de cidadania organizacional.

A Tabela 1 apresenta o gênero dos integrantes da amostra. Observa-se que 137 respondentes pertencem ao sexo feminino, o que perfaz um percentual de 51,70%, enquanto

que 127 respondentes pertence ao sexo masculino, o que revela um percentual de 47,92%. A proximidade entre os quantitativos dos dois gêneros e conseqüentemente entre os seus respectivos percentuais, denota certo equilíbrio com relação ao gênero informado pelos respondentes, demonstrando que tanto homens quanto mulheres ocupam funções gerenciais intermediárias na IES pesquisada, aproximadamente em proporções equivalentes. Note-se que apenas 1 respondente se absteve de prestar esta informação, refletindo um percentual de 0,38%.

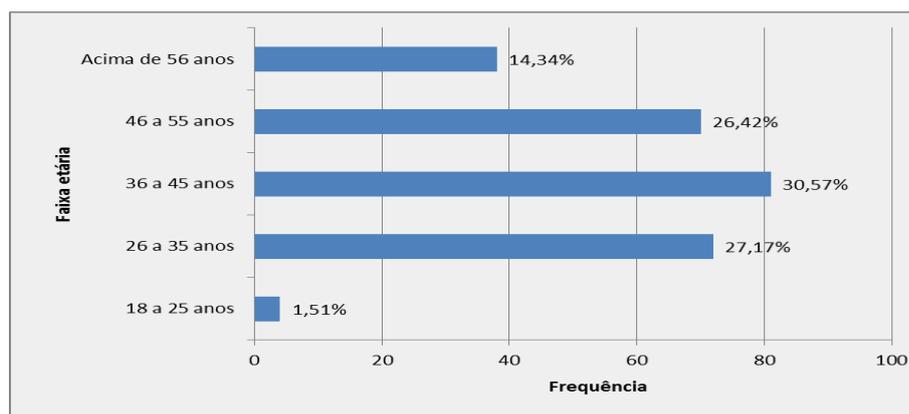
**Tabela 1- Gênero**

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	137	51,70%
Masculino	127	47,92%
Não respondeu	1	0,38%
Total	265	100,00%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O Gráfico 1 traz informações sobre a idade dos respondentes, que foi escalonada em cinco faixas etárias: a primeira faixa etária 18 a 25 anos, que representa um intervalo de oito anos, obteve 4 respostas, perfazendo um percentual de 1,51%; a segunda faixa etária 26 a 35 anos, que representa um intervalo de dez anos, obteve 72 respostas, significando um percentual de 27,17%; a terceira faixa etária 36 a 45 anos, com intervalo de dez anos, obteve 81 respostas perfazendo um percentual de 30,57%; a quarta faixa etária 46 a 55 anos, que representa um intervalo de dez anos, apresenta um percentual de 26,42% e a faixa etária acima de 56 anos, cujo intervalo é indeterminado podendo chegar hipoteticamente em seu termo final aos 75 anos, obteve 38 respostas, denotando um percentual de 14,34%. Observa-se que a distribuição de respondentes denota que na IES pesquisada há indivíduos investidos em função gerencial em todas as faixas etárias, com maior número de ocupantes de função gerencial intermediária concentrado nas faixas etárias 26 a 35 anos, 36 a 45 anos e 46 a 55 anos.

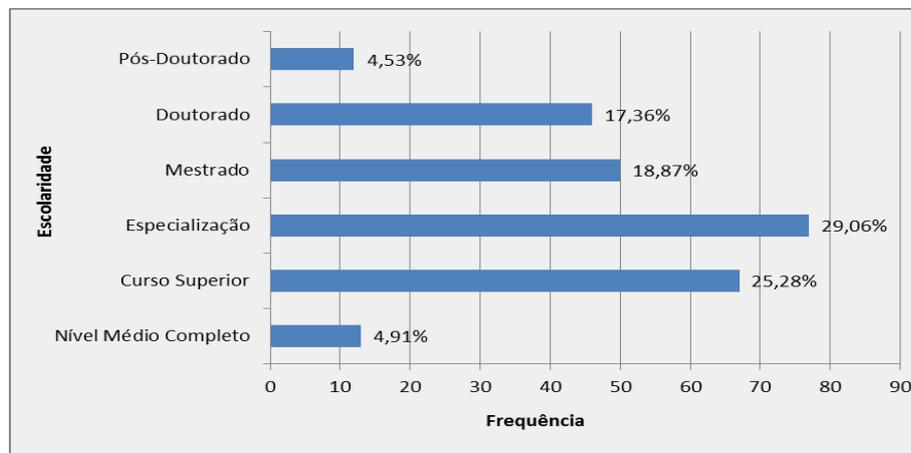
**Gráfico 1- Faixa etária**



Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

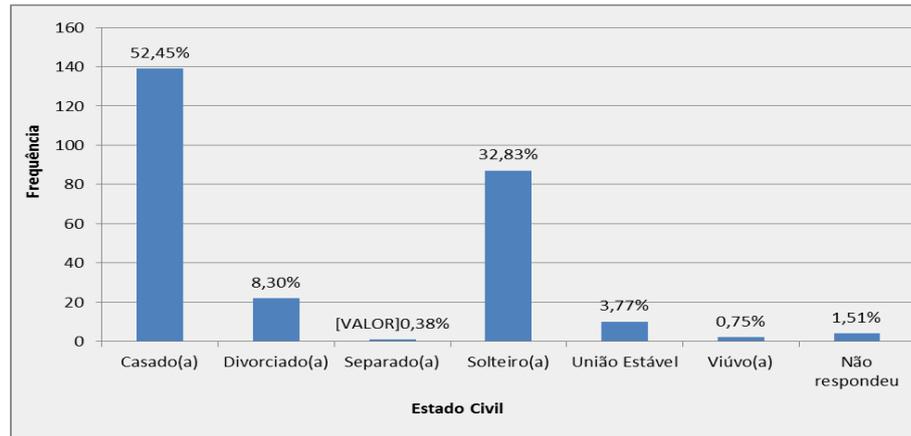
O Gráfico 2 denota o nível de escolaridade dos pesquisados, que está dividido em seis categorias: o nível médio completo alcançou 13 respondentes, com um percentual de 4,91%; o curso superior somou 67 respondentes, perfazendo um percentual de 25,28%; a especialização obteve 77 respondentes, significando um percentual de 29,06%; o mestrado obteve 50 respondentes, representando um percentual de 18,87%; o doutorado alcançou 46 respondentes, com um percentual de 17,36% e o pós-doutorado alcançou 12 respondentes, perfazendo um percentual de 4,53%. Observa-se a partir dos dados fornecidos pelo Gráfico 2, que os ocupantes de função gerencial da IFES pesquisada possuem escolaridade em todos os níveis, porém existindo uma maior concentração de respondentes com nível Superior, Especialização, Mestrado e Doutorado.

**Gráfico 2 - Escolaridade**



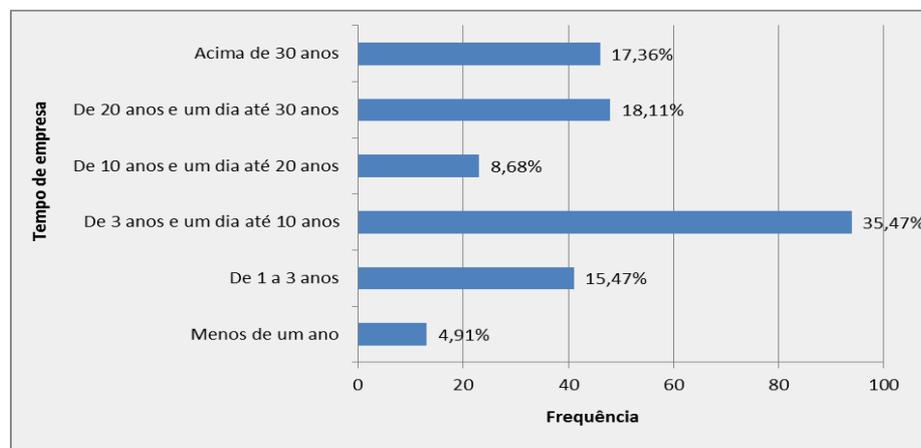
Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O Gráfico 3 informa sobre o estado civil dos pesquisados. Analisando as informações apresentadas na Tabela 4, verifica-se que a categoria casado alcança um total de 139 respondentes, com percentual 52,45%; a categoria divorciado denota 22 respondentes, perfazendo um percentual de 8,30%; a categoria separado obtém 1 respondente, que equivale a um percentual de 0,38%; a categoria solteiro alcança um total de 87 respondentes, perfazendo um percentual de 32,83%; a categoria união estável revela um total de 10 respondentes, equivalendo a um percentual de 3,77%; a categoria viúvo obteve 2 respondentes, significando 0,75%. Vale salientar que 4 indivíduos não responderam a este item perfazendo um percentual de 1,51%. Portanto, observa-se que há maior concentração de respondentes nas categorias casado e solteiro.

**Gráfico 3 – Estado civil**

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O Gráfico 4 trata do tempo de instituição dos pesquisados. Observa-se que há respondentes situados em todos os intervalos cronológicos. O intervalo menos de um ano revela 13 respondentes, com percentual de 4,91%; o intervalo de 1 a 3 anos denota 41 respondentes, perfazendo um percentual de 15,47%; o intervalo de 3 anos e um dia até 10 anos revela 94 respondentes, significando um percentual de 35,47%; o intervalo de 10 anos e um dia a 20 anos apresenta 23 respondentes, com percentual de 8,68%; o intervalo de 20 anos e um dia até 30 anos revela um total de 48 respondentes e um percentual de 18,11% e o intervalo acima de 30 anos denota 46 respondentes, com um percentual de 17,36%. Observa-se que a maior concentração de respondentes está situada nos intervalos de 3 anos e um dia até 10 anos, 20 anos e um dia até 30 anos e acima de 30 anos.

**Gráfico 4 - Tempo na instituição**

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 2 define as categorias a que pertencem os respondentes: docente ou técnico-administrativo. A categoria técnico-administrativo revela um total de 197 respondentes, perfazendo um percentual de 74,34%, enquanto que a categoria docente soma um total de 68, com um percentual de 25,66%. Observa-se que há uma maior concentração de respondentes na categoria técnico-administrativo, que é equivalente a aproximadamente três vezes o quantitativo de respondentes da categoria docente.

**Tabela 2 - Categoria funcional**

Categoria funcional	Frequência	Percentual
Docente	68	25,66%
Técnico Administrativo	197	74,34%
Total	265	100,00%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

### 5.1.2 Análise fatorial exploratória dos construtos estudados

Para a realização da Análise fatorial exploratória dos construtos estudados, o ponto de partida foi a realização de análise da qualidade dos fatores integrantes das dimensões componentes dos instrumentos de medida: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), Escala de Comprometimento Organizacional e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), que são as próprias perguntas integrantes do questionário entregue aos respondentes. O processo utilizado para análise da qualidade dos fatores de cada construto envolveu: (i) aferição da qualidade dos itens segundo parâmetros psicométricos; (ii) avaliação do enunciado de cada item e (iii) estudo das cargas fatoriais e comunalidades de cada um dos itens componentes dos três construtos. Após a realização de um pré-teste, foi efetuada uma primeira análise fatorial, com vistas ao ajuste do modelo de medida, que resultou na retirada daqueles fatores considerados redundantes ou pouco claros, bem como daqueles fatores que no pré-teste apresentaram baixas cargas fatoriais.

A partir da realização da limpeza dos itens e do consequente ajuste do modelo de medida, todas as análises subsequentes foram realizadas utilizando-se, somente os itens selecionados. Empreendeu-se, então, uma segunda análise fatorial, com vistas a explorar as relações entre as variáveis, identificar os padrões de correlação e extrair o escore fatorial de cada indivíduo em cada uma das dimensões de cada um dos três construtos em estudo: (i) suporte organizacional (dimensão percepção de suporte organizacional), (ii)

comprometimento organizacional (dimensões afetiva, de continuação e normativa) e (iii) cidadania organizacional (dimensões divulgação da imagem organizacional, colaboração com os colegas e sugestões criativas). A seguir serão apresentadas as análises fatoriais exploratórias referentes aos construtos estudados neste trabalho.

### Quadro 6 – Limpeza de itens

Suporte organizacional	
Percepção de suporte organizacional	
PSO1	1. Esta instituição ignoraria qualquer reclamação de minha parte.
PSO2	2. Esta instituição não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.
PSO3	3. É possível obter ajuda desta instituição quando tenho um problema.
PSO4	4. Esta instituição realmente se preocupa com meu bem-estar.
PSO5	5. Esta instituição estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
PSO6	6. Esta instituição está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
PSO7	7. Esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho.
PSO8	8. Esta instituição se preocupa mais com seu sucesso do que comigo.
PSO9	9. Esta instituição tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.
Comprometimento organizacional	
Afetivo	
A1	1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta instituição.
A2	2. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.
A3	3. Eu não sinto um forte senso de integração com esta instituição.
A4	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.
A5	5. Eu não me sinto como uma pessoa dedicada a esta instituição.
A6	6. Esta instituição tem um imenso significado para mim.
Continuação	
C1	7. Na situação atual ficar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade quanto um desejo.
C2	8. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar esta instituição agora.
C3	9. Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
C4	10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.
C5	11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
C6	12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.
Normativo	
N1	13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição.
N2	14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.
N3	15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.
N4	16. Esta instituição merece minha lealdade.

N5	17. Eu não deixaria esta instituição agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.
N6	18. Eu devo muito a esta instituição.
Cidadania organizacional	
Divulgação da imagem organizacional	
DIO1	1. Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defendê-la.
DIO2	6. Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
DIO3	11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição.
DIO4	12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição.
DIO5	14. Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela.
Colaboração com os colegas	
CC1	2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
CC2	5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
CC3	9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
CC4	13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.
Sugestões criativas	
SC1	3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
SC2	4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.
SC3	7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
SC4	8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.
SC5	10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.

Fonte: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), Escala de Comprometimento Organizacional e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO).

Nota: As questões com fonte vermelha foram retiradas da análise após a limpeza dos itens.

### 5.1.2.1 Justificativa estatística para limpeza dos itens

Considerando que o instrumento de coleta de dados compõe-se de três escalas: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), Escala de Comprometimento Organizacional e Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO), entendeu-se necessária a realização de uma análise da qualidade dos itens componentes dessas escalas, destinadas à mensuração dos construtos estudados: suporte organizacional, comprometimento organizacional e cidadania organizacional. Para tanto, realizou-se uma análise fatorial preliminar, com vistas a identificar a adequação dos itens aplicados. No transcorrer da referida análise, optou-se por retirar os itens considerados pouco claros ou redundantes e também aqueles que apresentaram baixa carga fatorial. O processo de limpeza dos itens ocorreu conforme descrito a seguir.

No tocante ao construto do Suporte Organizacional, realizou-se análise fatorial prévia com todas as questões da sua dimensão única percepção de suporte organizacional encontrando-se o resultado apresentado abaixo para as cargas fatoriais, como se pode visualizar por meio da Tabela 3.

**Tabela 3 – Análise das cargas fatoriais do suporte organizacional**

	Fator
PSO1	<b>,609</b>
PSO2	,687
PSO3	,610
PSO4	,784
PSO5	,643
PSO6	<b>,530</b>
PSO7	,843
PSO8	<b>,507</b>
PSO9	,756

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 traz as comunalidades identificadas com vistas ao ajuste a ser efetuado. Para aumentar a variabilidade explicada do construto suporte organizacional, devem ser excluídas as questões com menores comunalidades, que são as questões PSO1, PSO6 e PSO8.

**Tabela 4 – Análise das comunalidades do suporte organizacional**

	Comunalidade
PSO1	<b>,371</b>
PSO2	,472
PSO3	,372
PSO4	,615
PSO5	,413
PSO6	<b>,281</b>
PSO7	,710
PSO8	<b>,257</b>
PSO9	,571

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no entanto que a variabilidade explicada por este modelo é de aproximadamente 50%, conforme se pode ver na Tabela 5, que denota a variabilidade total explicada do suporte organizacional, permitindo sua análise preliminar. Os itens selecionados

para medir a dimensão percepção do suporte organizacional encontram-se também discriminados no Quadro 6 do item 5.1.2.2 adiante.

**Tabela 5 – Análise da variância total explicada do suporte organizacional**

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
<b>1</b>	<b>4,570</b>	<b>50,772</b>	<b>50,772</b>
2	1,077	11,963	62,735
3	,756	8,397	71,132
4	,646	7,177	78,309
5	,557	6,186	84,495
6	,432	4,796	89,291
7	,369	4,099	93,390
8	,318	3,531	96,921
9	,277	3,079	100,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Com relação ao construto do Comprometimento organizacional, foi empreendido um ajuste fatorial prévio, utilizando-se todas as questões integrantes das suas três dimensões.

**Tabela 6 – Análise das cargas fatoriais do comprometimento organizacional**

	Fator		
	1	2	3
A1	<b>,526</b>	,155	-,136
A2	<b>,437</b>	,093	-,066
A3	<b>,482</b>	,023	,017
A4	<b>,756</b>	-,181	-,050
A5	<b>,517</b>	-,092	,009
A6	<b>,824</b>	-,063	,046
C1	<b>,424</b>	,162	,113
C2	,317	,018	<b>,583</b>
C3	,117	,006	<b>,663</b>
C4	-,090	,017	<b>,714</b>
C5	<b>-,253</b>	,116	<b>,260</b>
C6	-,270	-,082	<b>,557</b>
N1	,212	<b>,374</b>	,132
N2	,028	<b>,704</b>	-,021
N3	-,142	<b>,813</b>	,081
N4	<b>,458</b>	,220	-,072
N5	,037	<b>,761</b>	-,087
N6	<b>,370</b>	,142	-,010

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A partir desta análise preliminar observa-se na tabela 6, que as questões C1, N4 e N6 apresentaram carga fatorial mais alta no fator 1 do que no seu fator original e a questão C5, embora não tenha apresentado carga fatorial mais alta, apresentou uma carga fatorial muito próxima no fator 1 a do seu fator original, o que não era esperado. Para solucionar esse problema, o procedimento estatístico adotado foi o de retirar os itens C1, C5, N4 e N6 e refazer o modelo fatorial. Retirando-se os itens mencionados e ajustando-se novamente o modelo fatorial obtém-se o resultado constante da Tabela 7.

**Tabela 7 – Reanálise das cargas fatoriais do comprometimento organizacional**

	Fator		
	1	2	3
A1	,516	,201	-,126
A2	,399	,132	-,052
A3 inv	,525	,032	,031
A4 inv	,812	-,173	-,025
A5 inv	,515	-,071	,015
A6	,750	,000	,058
C2	,237	,071	,583
C3	,069	,032	,722
C4	-,106	,015	,696
C6	-,235	-,107	,497
N1 inv	,172	,397	,154
N2	-,001	,730	-,030
N3	-,149	,799	,074
N5	,037	,760	-,088

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Examinando-se a Tabela 7 acima, percebe-se que agora as questões possuem cargas satisfatórias em seus respectivos fatores, contudo, resta ainda verificar as comunalidades e a variância total explicada para a conclusão da análise preliminar proposta. Estudando-se a Tabela 8 que explicita as comunalidades do comprometimento organizacional, verifica-se que o menor valor no fator 1 corresponde à questão A2 e o menor valor no fator 2 corresponde à questão N1. Analisando-se a Tabela 9 disposta a seguir, a qual expõe a variância total explicada do comprometimento organizacional, observa-se que variabilidade explicada é de apenas 48%, resultado este que pode ser melhorado, com vistas à validação da escala do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991, 1993) utilizada, para a amostra pesquisada.

**Tabela 8 – Análise das comunalidades do comprometimento organizacional**

	Comunalidade
A1	,403
A2	<b>,225</b>
A3	,296
A4	,553
A5	,236
A6	,571
C2	,452
C3	,546
C4	,490
C6	,300
N1	<b>,307</b>
N2	,523
N3	,576
N5	,583

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 9 – Análise variância total explicada do comprometimento organizacional**

Fator	Total	% de variância	% cumulativa
<b>1</b>	<b>4,753</b>	<b>26,403</b>	<b>26,403</b>
<b>2</b>	<b>2,394</b>	<b>13,301</b>	<b>39,704</b>
<b>3</b>	<b>1,504</b>	<b>8,357</b>	<b>48,061</b>
4	1,225	6,804	54,865
5	1,059	5,883	60,748
6	,916	5,086	65,834
7	,792	4,399	70,233
8	,737	4,094	74,327
9	,697	3,874	78,201
10	,580	3,222	81,424
11	,538	2,988	84,411
12	,500	2,777	87,189
13	,462	2,564	89,753
14	,430	2,392	92,145
15	,388	2,154	94,298
16	,379	2,107	96,405
17	,355	1,970	98,375
18	,292	1,625	100,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Ao final da análise dos itens do comprometimento organizacional é possível perceber, de acordo com a limpeza dos itens operacionalizada, que devem ser retiradas

definitivamente as questões A2, C1, C5, N1, N4 e N6, com vistas ao prosseguimento da análise fatorial exploratória. Não houve necessidade de realizar limpeza dos itens do construto cidadania organizacional.

### 5.1.2.2 Análise fatorial exploratória do suporte organizacional

A Tabela 10, referente ao resultado da aferição da percepção de suporte organizacional manifesto pelos respondentes, apresenta a matriz de correlação do suporte organizacional, revelando, em sua totalidade, coeficientes acima de 0,30, informação que atende a um dos principais requisitos para a aplicação da análise fatorial exploratória, conforme referem Hair et al (2006). Salienta-se que o teste de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), atinente à amostra em questão, revelou como resultado um valor de 0,866 dado que indica adequação da amostra pesquisada. Em seguida, foi realizada a extração dos fatores, com vistas a determinar a quantidade de fatores que melhor representa o padrão de correlação entre as variáveis observadas. O método utilizado para a extração dos fatores foi o *Principal Axis Factoring* (PAF).

**Tabela 10 - Matriz de correlação do suporte organizacional**

Questões	PSO2	PSO3	PSO4	PSO5	PSO7	PSO9
PSO2	1,000	-	-	-	-	-
PSO3	0,340(***)	1,000	-	-	-	-
PSO4	0,479(***)	0,629(***)	1,000	-	-	-
PSO5	0,421(***)	0,337(***)	0,508(***)	1,000	-	-
PSO7	0,515(***)	0,552(***)	0,684(***)	0,559(***)	1,000	-
PSO9	0,549(***)	0,376(***)	0,582(***)	0,544(***)	0,639(***)	1,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Nota: \*\*\* Significante a 99% de confiança; \*\* Significante a 95% de confiança; \* Significante a 90% de confiança.

A Tabela 11 evidencia as comunalidades associadas a cada um dos fatores componentes da dimensão única do suporte organizacional, percepção de suporte organizacional, após a realização da extração, efetuada por meio do método *Principal Axis Factoring* (PAF). Salienta-se, que as comunalidades representam a proporção da variância para cada uma das variáveis manifestas ou fatores que integram a dimensão ou variável

latente estudada, as quais podem ser explicadas por meio dos componentes extraídos. Observa-se que o fator único extraído da variável manifesta correspondente ao fator PSO7 (esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho) explica 72% da variância desta variável, sendo, também, o fator mais expressivo dentre as comunalidades evidenciadas pela análise empreendida.

**Tabela 11 - Comunalidades do suporte organizacional**

Questões	Comunalidades
PSO2	0,391
PSO3	0,375
PSO4	0,674
PSO5	0,421
PSO7	0,723
PSO9	0,568

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 12 destaca o autovalor, o percentual de variância e o percentual de variância cumulativa de cada um dos fatores componentes da dimensão percepção de suporte organizacional do construto suporte organizacional. De acordo com o critério da raiz latente (eigenvalue) devem ser extraídos apenas os fatores que revelarem autovalores maiores do que 1, em razão do entendimento de que um baixo autovalor contribui pouco para explicar a variância da variável original ou variável latente. O *Scree test* consiste num método auxiliar que viabiliza a realização da análise gráfica da dispersão do número de fatores possibilitando o acompanhamento da curva de variância individual de cada fator até que esta se torne horizontal ou sofra uma queda abrupta. Conforme se pode verificar, a Tabela 5 denota apenas um único fator com autovalor acima de 1. Verifica-se, além disso, que este fator sozinho responde por um percentual de 59,935% da variância explicada.

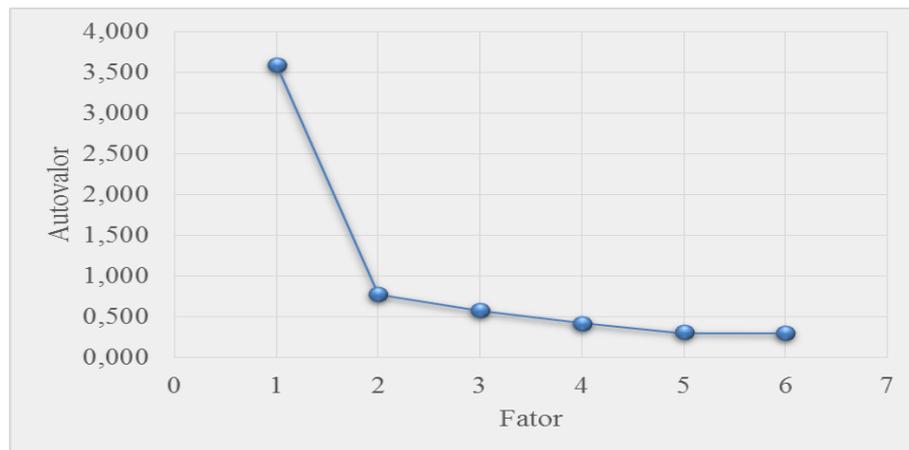
**Tabela 12 - Variância total explicada do suporte organizacional**

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	<b>3,596</b>	59,935	<b>59,935</b>
2	0,778	12,971	72,906
3	0,583	9,712	82,618
4	0,426	7,093	89,711
5	0,316	5,274	94,985
6	0,301	5,015	100

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O Gráfico 5, *Scree Plot* do suporte organizacional, demonstra o resultado do *Scree test* realizado utilizando-se os autovalores referentes a cada um dos seis fatores da dimensão percepção de suporte organizacional, dimensão única do suporte organizacional. Visualmente, observa-se uma importante diferença entre os autovalores do primeiro e do segundo fatores, denotando a ocorrência de uma queda abrupta, sugerindo a feitura de um “corte” e a consequente extração deste único fator, cujo autovalor situa-se entre os pontos 3,500 e 4,000.

**Gráfico 5 - *Scree Plot* do suporte organizacional**



Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 13 traz a matriz das cargas fatoriais do suporte organizacional. Tendo em vista facilitar a visualização da relação entre as variáveis observadas ou manifestas e os componentes extraídos, procedeu-se à rotação PROMAX. Adota-se no presente estudo o valor 0,40 como limite aceitável de contribuição de uma variável na criação de um fator integrante de uma dimensão, a qual compõe um determinado construto, neste caso específico o suporte organizacional. Observa-se, de acordo com a Tabela 13, que todas as variáveis dimensionais revelaram elevadas cargas fatoriais, inclusive superando o parâmetro adotado de 0,40.

**Tabela 13 – Matriz das cargas fatoriais do suporte organizacional**

Questões	Fator
PSO2	0,625
PSO3	0,612
PSO4	0,821
PSO5	0,649
PSO7	0,850
PSO9	0,754

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.1.2.3 Análise fatorial exploratória do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional como é sabido, compõe-se de três dimensões: afetiva, de continuação e normativa. A Tabela 14 expõe a matriz de correlação dos fatores atinentes às três dimensões latentes integrantes do comprometimento organizacional.

**Tabela 14 - Matriz de correlação do comprometimento organizacional**

Questões	A1	A3	A4	A5	A6	C2	C3	C4	C6	N2	N3	N5
A1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A3	<b>0,288</b> (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A4	0,412 (***)	0,462 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A5	<b>0,223</b> (***)	<b>0,241</b> (***)	0,395 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
A6	0,477 (***)	0,337 (***)	0,555 (***)	0,431 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-
C2	0,176 (***)	0,169 (***)	0,106 (**)	0,079	0,288 (***)	1	-	-	-	-	-	-
C3	0,014	0,1 (*)	0,046 (***)	0,014	0,093 (**)	0,571 (***)	1	-	-	-	-	-
C4	- 0,126 (**)	0,017	-0,07 (***)	0,022	<0,001	0,326 (***)	0,465 (***)	1	-	-	-	-
C6	- 0,211 (***)	- 0,127 (**)	-0,19 (***)	- 0,064	-0,165 (***)	<b>0,139</b> (**)	<b>0,24</b> (***)	0,488 (***)	1	-	-	-
N2	0,36 (***)	0,156 (***)	0,152 (***)	0,156 (***)	0,284 (***)	0,254 (***)	0,137 (**)	0,056	- 0,114 (**)	1	-	-
N3	0,221 (***)	0,156 (***)	0,102 (*)	0,075	0,227 (***)	0,217 (***)	0,189 (***)	0,156 (***)	0,016	0,549 (***)	1	-
N5	0,319 (***)	0,28 (***)	0,226 (***)	0,196 (***)	0,303 (***)	0,107 (**)	0,092 (*)	0,062	-0,1 (*)	0,563 (***)	0,568 (***)	1

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Nota: \*\*\* Significante a 99% de confiança; \*\* Significante a 95% de confiança; \* Significante a 90% de confiança.

Como é possível perceber, verificando-se o quadrante onde se situam as variáveis manifestas ou questões relativas à dimensão afetiva: A1, A3, A4, A5 e A6, identifica-se que apenas três valores de correlações se expressaram abaixo de 0,30: nos pares A3-A1, A5-A1 e A5-A3, as quais encontram-se grifadas em negrito. No tocante à dimensão de continuação,

apenas dois valores de correlações ficaram abaixo de 0,30, nos pares: C6-C2 e C6-C3. Relativamente à dimensão normativa, não houve valores de correlações inferiores a 0,30. Portanto, é possível concluir que a maioria dos valores de correlação no interior de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional é superior a 0,30. Vale destacar que o resultado do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) revelou um valor de 0,760, indicando que a amostra em questão é adequada.

A Tabela 15 evidencia as comunalidades de cada uma das questões do comprometimento organizacional, nas dimensões afetiva, de continuação e normativa, das quais foram extraídos três fatores. Tomando-se a comunalidade do fator A4, por exemplo, observa-se que esta explica 60,3% da variabilidade dessa questão (Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição).

**Tabela 15 - Comunalidades do comprometimento organizacional**

Questões	Comunalidade
A1	0,379
A3	0,275
A4	0,603
A5	0,238
A6	0,586
C2	0,423
C3	0,530
C4	0,509
C6	0,305
N2	0,581
N3	0,563
N5	0,569

Fonte: Dados da pesquisa.

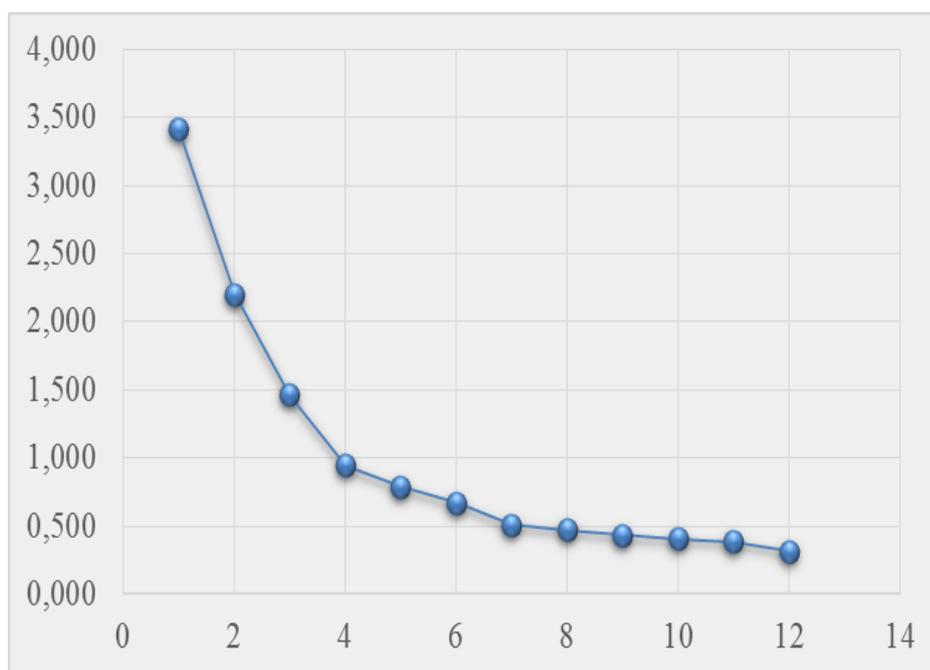
A tabela 16 apresenta a variância total explicada dos fatores integrantes das três dimensões do comprometimento organizacional, dispostos na ordem alcançada pelo seu autovalor. Assim, tem-se na primeira coluna o número de ordem do fator, na segunda coluna a valoração do autovalor, na terceira coluna o percentual de variância e na quarta coluna o percentual acumulado de variância. Adotando-se o critério da raiz latente (eigenvalue) devem ser extraídos os valores acima de 1. Desse modo, os fatores 1, 2 e 3 devem ser extraídos. Portanto, extraíndo-se os fatores 1, 2 e 3 obtém-se um percentual de 58,927% de variância explicada.

**Tabela 16 - Variância total explicada do comprometimento organizacional**

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	<b>3,410</b>	28,419	28,419
2	<b>2,198</b>	18,319	46,738
3	<b>1,463</b>	12,190	<b>58,927</b>
4	0,944	7,866	66,794
5	0,788	6,569	73,362
6	0,673	5,606	78,969
7	0,509	4,239	83,207
8	0,473	3,945	87,152
9	0,431	3,593	90,745
10	0,407	3,396	94,140
11	0,387	3,221	97,362
12	0,317	2,638	100

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Através do Gráfico 6, *Scree plot* do comprometimento organizacional, é possível observar que a partir do quarto fator a curva da variância individual de cada fator, representado por seu autovalor, tende a se tornar cada vez mais horizontal, indicando a extração dos três fatores que lhe antecedem.

**Gráfico 6 - Scree Plot do comprometimento organizacional**

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 17 explicita a matriz das cargas fatoriais das questões referentes às dimensões afetiva, de continuação e normativa do comprometimento organizacional. Nessa tabela foram destacadas as variáveis que mais contribuíram para a construção de cada um dos construtos latentes, considerando-se as respectivas cargas fatoriais. Há na tabela três colunas de fatores: 1, 2 e 3. Relativamente ao fator 1 foram obtidas maiores cargas fatoriais nas questões A1, A3, A4, A5 e A6, que representam a variável latente comprometimento afetivo. No tocante ao fator 2, as maiores cargas fatoriais situam-se em C2, C3, C4 e C6 que representam o comprometimento de continuação. E quanto ao fator 3 as variáveis de maior peso foram: N2, N3 e N5, indicando que se trata do comprometimento normativo.

**Tabela 17 – Matriz das cargas fatoriais do comprometimento organizacional**

Questões	Fator		
	1	2	3
A1	<b>0,486</b>	0,215	-0,113
A3	<b>0,510</b>	0,024	0,045
A4	<b>0,831</b>	-0,148	-0,031
A5	<b>0,507</b>	-0,047	0,018
A6	<b>0,748</b>	0,030	0,058
C2	0,234	0,068	<b>0,575</b>
C3	0,091	0,022	<b>0,715</b>
C4	-0,088	0,011	<b>0,708</b>
C6	-0,224	-0,091	<b>0,497</b>
N2	0,002	<b>0,763</b>	-0,011
N3	-0,115	<b>0,773</b>	0,092
N5	0,062	<b>0,733</b>	-0,064

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

#### 5.1.2.4 Análise fatorial exploratória da cidadania organizacional.

A Tabela 18, referente à matriz de correlação da cidadania organizacional, está dividida em três dimensões: divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas e demonstra que todas as correlações encontradas são superiores a 0,30, que consiste num resultado desejado, em virtude do que propõe a literatura estatística atinente. Salienta-se que o valor encontrado para o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi 0,888, o qual corresponde a uma alta adequação da amostra.

**Tabela 18 - Matriz de correlação da cidadania organizacional**

Questões	DIO1	DIO2	DIO3	DIO4	DIO5	CC1	CC2	CC3	CC4	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5
DIO1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIO2	0,641 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIO3	0,635 (***)	0,616 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIO4	0,635 (***)	0,594 (***)	0,811 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIO5	0,693 (***)	0,659 (***)	0,664 (***)	0,69 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CC1	0,3 (***)	0,278 (***)	0,323 (***)	0,334 (***)	0,385 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
CC2	0,321 (***)	0,328 (***)	0,311 (***)	0,281 (***)	0,37 (***)	0,351 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-
CC3	0,244 (***)	0,298 (***)	0,257 (***)	0,224 (***)	0,268 (***)	0,362 (***)	0,63 (***)	1	-	-	-	-	-	-
CC4	0,251 (***)	0,302 (***)	0,311 (***)	0,269 (***)	0,355 (***)	0,428 (***)	0,667 (***)	0,738 (***)	1	-	-	-	-	-
SC1	0,22 (***)	0,225 (***)	0,212 (***)	0,252 (***)	0,254 (***)	0,405 (***)	0,362 (***)	0,382 (***)	0,407 (***)	1	-	-	-	-
SC2	0,231 (***)	0,226 (***)	0,29 (***)	0,265 (***)	0,305 (***)	0,391 (***)	0,279 (***)	0,303 (***)	0,334 (***)	0,688 (***)	1	-	-	-
SC3	0,249 (***)	0,288 (***)	0,253 (***)	0,294 (***)	0,321 (***)	0,324 (***)	0,354 (***)	0,441 (***)	0,408 (***)	0,744 (***)	0,643 (***)	1	-	-
SC4	0,225 (***)	0,24 (***)	0,314 (***)	0,31 (***)	0,315 (***)	0,389 (***)	0,372 (***)	0,484 (***)	0,436 (***)	0,69 (***)	0,759 (***)	0,748 (***)	1	-
SC5	0,248 (***)	0,291 (***)	0,395 (***)	0,315 (***)	0,285 (***)	0,418 (***)	0,39 (***)	0,501 (***)	0,485 (***)	0,612 (***)	0,704 (***)	0,597 (***)	0,762 (***)	1

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Nota: \*\*\* Significante a 99% de confiança; \*\* Significante a 95% de confiança; \* Significante a 90% de confiança.

A Tabela 19 evidencia as comunalidades de cada uma das questões da cidadania organizacional, nas dimensões divulgação da imagem organizacional, colaboração com os colegas e sugestões criativas, das quais foram extraídos três fatores. Tomando-se a comunalidade do fator SC4, por exemplo, observa-se que esta explica 81,3% da variabilidade dessa questão (Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho).

**Tabela 19 - Comunalidades da cidadania organizacional**

Questões	Comunalidade
DIO1	0,626
DIO2	0,570
DIO3	0,717
DIO4	0,728
DIO5	0,704
CC1	0,300
CC2	0,576
CC3	0,714
CC4	0,777
SC1	0,666
SC2	0,733
SC3	0,652
SC4	0,813
SC5	0,660

Fonte: Dados da pesquisa.

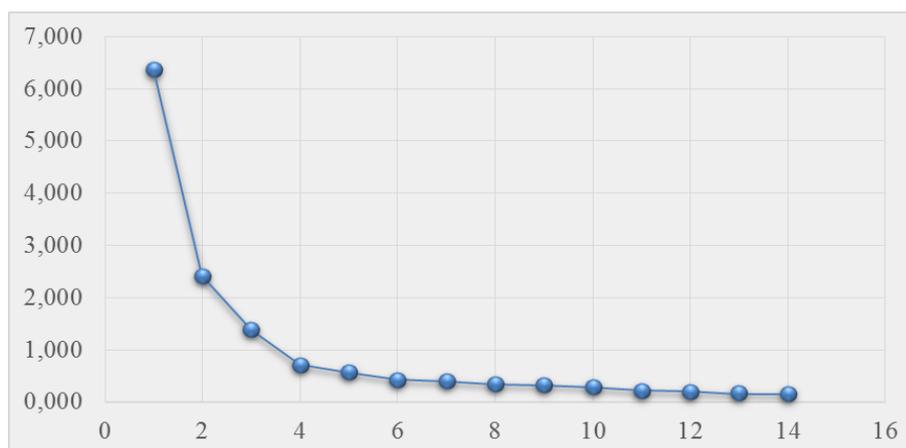
A Tabela 20 apresenta o número de ordem do fator relativo à cidadania organizacional, o seu respectivo autovalor, o percentual de variância e o percentual cumulativo da variância, explicitando a variância total explicada do construto cidadania organizacional. Analisando a coluna do autovalor é possível perceber que o fator 1 alcançou um autovalor de 6,379, o fator 2 obteve 2,412 e o fator 3 evidenciou 1,386, portanto há três fatores com autovalores maiores do que 1, o que perfaz uma variância acumulada de 72,694%. O Gráfico 7, *Scree Plot* da cidadania organizacional, sugere um corte a partir do fator 4, quando a curva descendente dos autovalores se torna praticamente horizontal, portanto três fatores alcançam autovalor acima de 1, o que é um indicativo para a literatura de possibilidade de extração destes fatores.

A Tabela 21 traz as cargas fatoriais rotacionadas das três dimensões da cidadania organizacional, com a utilização de rotação oblíqua do tipo PROMAX, aqui denominadas as referidas dimensões: fator 1, fator 2 e fator 3. O fator 1 corresponde à dimensão soluções criativas, cuja é composta pelas variáveis SC1, SC2, SC3, SC4 e SC5; o fator 2 compreende as variáveis DIO1, DIO2, DIO3, DIO4 e DIO5, correspondendo à dimensão divulgação da imagem organizacional e o fator 3 é formado pelas variáveis CC1, CC2, CC3 e CC4, atinente à dimensão colaboração com os colegas. Vale mencionar que o limite aceitável de contribuição da variável na constituição do fator é 0,40.

**Tabela 20 - Variância total explicada da cidadania organizacional**

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	6,379	45,565	45,565
2	2,412	17,230	62,794
3	1,386	9,899	<b>72,694</b>
4	0,710	5,074	77,768
5	0,567	4,054	81,822
6	0,431	3,081	84,903
7	0,403	2,876	87,779
8	0,342	2,440	90,219
9	0,327	2,339	92,558
10	0,287	2,048	94,606
11	0,221	1,577	96,183
12	0,204	1,455	97,638
13	0,172	1,230	98,868
14	0,158	1,132	100

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

**Gráfico 7 - Scree Plot da cidadania organizacional**

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 21 evidencia o coeficiente Alpha de Cronbach das sete dimensões componentes dos três construtos estudados: suporte organizacional, comprometimento organizacional e cidadania organizacional. Assim, a dimensão percepção de suporte organizacional consiste na dimensão única que integra o construto suporte organizacional. As dimensões afetiva, normativa e de continuação integram o comprometimento organizacional e as dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas integram a cidadania organizacional, observa-se que a dimensão percepção do suporte

organizacional alcançou um valor localizado no intervalo  $0,75 \leq \alpha < 0,90$  no coeficiente Alpha de Cronbach, o que na concepção de Malhotra (2008) corresponde a uma confiabilidade alta do instrumento de mensuração.

As dimensões afetiva e de continuação do comprometimento organizacional obtiveram valores situados no intervalo  $0,60 \leq \alpha < 0,75$  para o coeficiente Alpha de Cronbach, correspondendo na classificação de Malhotra (2008) a uma confiabilidade moderada e a dimensão normativa alcançou um valor para o coeficiente Alpha de Cronbach posicionado no intervalo  $0,75 \leq \alpha < 0,90$ , indicando confiabilidade alta. As dimensões da cidadania organizacional divulgação da imagem organizacional e sugestões criativas revelaram valores acima de 0,90 no referido coeficiente, inserindo-se no intervalo  $0,90 \leq \alpha$ , portanto podendo ser consideradas medidas de alta confiabilidade e a dimensão colaboração com os colegas evidenciou um bom resultado, com valor sito no intervalo  $0,75 \leq \alpha < 0,90$ , que evidenciou alta confiabilidade.

**Tabela 21 – Matriz de cargas fatoriais da cidadania organizacional**

Questões	Fator		
	1	2	3
DIO1	-0,050	<b>0,807</b>	0,008
DIO2	-0,042	<b>0,735</b>	0,079
DIO3	0,026	<b>0,850</b>	-0,033
DIO4	0,048	<b>0,872</b>	-0,094
DIO5	0,001	<b>0,817</b>	0,047
CC1	0,250	0,196	<b>0,233</b>
CC2	-0,039	0,088	<b>0,738</b>
CC3	0,045	-0,073	<b>0,848</b>
CC4	-0,006	-0,019	<b>0,893</b>
SC1	<b>0,823</b>	-0,054	0,024
SC2	<b>0,928</b>	0,020	-0,159
SC3	<b>0,785</b>	0,006	0,035
SC4	<b>0,900</b>	-0,028	0,022
SC5	<b>0,715</b>	0,030	0,134

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 22 a seguir evidencia o coeficiente *Alpha de Cronbach* nas sete dimensões ou variáveis latentes estudadas nesta pesquisa.

**Tabela 22 – Coeficiente *Alpha de Cronbach***

Dimensões	Alpha de Cronbach
Percepção suporte organizacional	0,861
Comprometimento afetivo	0,736
Comprometimento de continuação	0,703
Comprometimento normativo	0,792
Divulgação da imagem organizacional	0,906
Sugestões criativas	0,918
Colaboração com os colegas.	0,819

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

**Quadro 7 - Itens selecionados, cargas fatoriais e comunalidades.**

Suporte organizacional					
Percepção de suporte organizacional					
Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
PSO2	2. Esta instituição não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	<b>0,625</b>	-	-	0,391
PSO3	3. É possível obter ajuda desta instituição quando tenho um problema.	<b>0,612</b>	-	-	0,375
PSO4	4. Esta instituição realmente se preocupa com meu bem-estar.	<b>0,821</b>	-	-	0,674
PSO5	5. Esta instituição estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar à utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	<b>0,649</b>	-	-	0,421
PSO7	7. Esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho.	<b>0,850</b>	-	-	0,723
PSO9	9. Esta instituição tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	<b>0,754</b>	-	-	0,568
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,861	-	-	-
<i>Eigenvalue</i>		3,596	-	-	-
% de Variância explicada		59,935	-	-	-
Comprometimento organizacional					
Dimensão afetiva					
Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
A1	1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta instituição.	<b>0,486</b>	0,215	-0,113	0,379
A3	3. Eu não sinto um forte senso de integração com esta instituição.	<b>0,510</b>	0,024	0,045	0,275
A4	4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	<b>0,831</b>	-0,148	-0,031	0,603
A5	5. Eu não me sinto como uma pessoa dedicada a esta instituição.	<b>0,507</b>	-0,047	0,018	0,238
A6	6. Esta instituição tem um imenso significado para mim.	<b>0,748</b>	0,030	0,058	0,586
Dimensão normativa					

Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
N2	14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.	0,002	<b>0,763</b>	-0,011	0,581
N3	15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.	0,115	<b>0,773</b>	0,092	0,563
N5	17. Eu não deixaria esta instituição agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.	0,062	<b>0,733</b>	-0,064	0,569
Dimensão de continuação					
Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
C2	8. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar esta instituição agora.	0,234	0,068	<b>0,575</b>	0,423
C3	9. Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,091	0,022	<b>0,715</b>	0,530
C4	10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	-0,088	0,011	<b>0,708</b>	0,509
C6	12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	-0,224	0,091	<b>0,497</b>	0,305
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,736	0,792	0,703	-
<i>Eigenvalue</i>		3,410	2,198	1,463	-
% de Variância explicada		28,419	18,319	12,190	-
Cidadania organizacional					
Sugestões criativas					
Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
SC1	3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	<b>0,823</b>	-0,054	0,024	0,666
SC2	4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	<b>0,928</b>	0,020	0,159	0,733
SC3	7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	<b>0,785</b>	0,006	0,035	0,652
SC4	8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	<b>0,900</b>	-0,028	0,022	0,813
SC5	10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	<b>0,715</b>	0,030	0,134	0,660
Divulgação da imagem organizacional					
Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
DIO1	1. Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defende-la.	-0,050	<b>0,807</b>	0,008	0,626
DIO2	6. Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	-0,042	<b>0,735</b>	0,079	0,570
DIO3	11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição.	0,026	<b>0,850</b>	0,033	0,717
DIO4	12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição.	0,048	<b>0,872</b>	0,094	0,728
DIO5	14. Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela.	0,001	<b>0,817</b>	0,407	0,704
Colaboração com os colegas					

Questão	Enunciado	Fator			
		1	2	3	h <sup>2</sup>
CC1	2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	0,250	0,196	<b>0,233</b>	0,300
CC2	5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	-0,039	0,088	<b>0,738</b>	0,576
CC3	9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	0,045	0,073	<b>0,848</b>	0,714
CC4	13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	-0,006	-0,019	<b>0,893</b>	0,777
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,918	0,906	0,819	-
<i>Eigenvalue</i>		6,379	2,412	1,386	-
% de Variância explicada		45,465	17,230	9,899	-

Fonte: Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), Escala de Comprometimento Organizacional e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO). Dados primários coletados pelo autor.

### 5.1.2.5 Modelagem de equação estrutural e análise fatorial confirmatória.

Tomando-se por base os resultados obtidos com a realização da análise fatorial exploratória dos três construtos estudados: suporte organizacional, comprometimento organizacional e cidadania organizacional e considerando os objetivos específicos e as hipóteses propostas para este trabalho, desenvolver-se-á, a seguir a modelagem de equação estrutural e análise fatorial confirmatória, com a utilização das questões obtidas a partir da limpeza dos itens, da qual resultaram 6 itens para o suporte organizacional, 12 itens para o comprometimento organizacional e 14 itens para a cidadania organizacional. Desse modo, visa-se consolidar o modelo teórico alvitrado neste trabalho, que se subdivide em: (i) modelo estrutural e (ii) modelo de mensuração. Trata-se, portanto da elaboração de um modelo estrutural de segunda ordem.

O modelo estrutural de segunda ordem ora empreendido contém em sua totalidade sete variáveis latentes: (i) percepção de suporte organizacional; (i) comprometimento afetivo; (iii) comprometimento de continuação; (iv) comprometimento normativo; (v) divulgação da imagem organizacional; (vi) sugestões criativas e (vii) colaboração com os colegas, sendo cada uma dessas variáveis aferida por suas respectivas variáveis manifestas, que consistem nas questões do questionário aplicado à amostra de servidores públicos ocupantes de função gerencial intermediária. Chama-se modelo de segunda ordem, em razão das sete variáveis suprarreferidas constituírem, por sua vez, dimensões de outras variáveis latentes de primeira ordem, que consistem nos três construtos estudados, cujas relações de causa e efeito entre

antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional estão sendo estudados neste trabalho.

A Tabela 23 traz a correlação múltipla quadrada das variáveis componentes dos construtos em análise: suporte organizacional, comprometimento organizacional e cidadania organizacional. Salienta-se que para fim deste estudo considera-se a variável percepção do suporte organizacional como uma variável exógena, bem como se consideram as variáveis: comprometimento afetivo, comprometimento de continuação, comprometimento normativo, divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas como variáveis endógenas.

**Tabela 23 – Análise da Correlação múltipla quadrada**

Variável	Estimativa	Variável	Estimativa
C	0,015	N5	0,59
N	0,079	C2	0,416
A	0,221	C3	0,652
CC	0,158	C4	0,357
SC	0,121	C6	0,145
DIO	0,449	DIO1	0,626
PSO2	0,385	DIO2	0,552
PSO3	0,397	DIO3	0,726
PSO4	0,637	DIO4	0,731
PSO5	0,419	DIO5	0,677
PSO7	0,712	SC1	0,641
PSO9	0,569	SC2	0,699
A1	0,367	SC3	0,662
A3	0,227	SC4	0,822
A4	0,466	SC5	0,653
A5	0,241	CC1	0,218
A6	0,59	CC2	0,576
N2	0,556	CC3	0,702
N3	0,532	CC4	0,786

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 24 traz as medidas de ajuste do modelo estrutural, demonstrando os resultados alcançados, com vistas a analisar a adequação do modelo estrutural de segunda ordem em estudo. Considerando-se os resultados obtidos, observa-se que o teste de  $\chi^2/\text{gl}$ , que consiste na razão entre o valor e os graus de liberdade, é menor do que 5, o *Root mean square error of approximation* (RMSEA) é menor do que 1, o *Comparative fit index* (CFI) e o *Goodness-of-fit index* (GFI) estão próximos de 1, contudo o *Adjusted goodness-of-fit index*

(AGFI) apresenta um valor de 0,772 que é um valor aceitável, porém para se obter um resultado estatístico ótimo e não apenas bom, faz-se necessário observar o impacto da adição de covariâncias entre os resíduos do modelo. Isso é possível por meio da utilização do software SPSS – Módulo AMOS.

**Tabela 24 – Análise de medidas de Ajuste do modelo estrutural**

Medidas de Ajuste	Valores	Parâmetro
$\chi^2$	982,058	p<0,001
G1	452	-
$\chi^2/g1$	2,173	Abaixo de 5,0
Comparative fit índice (CFI)	0,871	Próximo de 1
Goodness-of-fit índice (GFI)	0,805	Próximo de 1
Adjusted goodness-of-fit índice (AGFI)	0,772	Próximo de 1
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,68	Abaixo de 1,0

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Depois de realizada esta operação, verificou-se que o modelo teria impacto positivo com a adição de covariâncias entre os resíduos:  $\zeta_3$  e  $\zeta_4$ ;  $\varepsilon_{12}$  e  $\varepsilon_{13}$ ;  $\varepsilon_{25}$  e  $\varepsilon_{27}$ ;  $\varepsilon_{30}$  e  $\varepsilon_{31}$ ;  $\varepsilon_{33}$  e  $\varepsilon_{35}$ ;  $\zeta_{45}$  e  $\zeta_{46}$ ;  $\delta_{45}$  e  $\delta_{47}$ ;  $\zeta_{46}$  e  $\zeta_{47}$ , com o intuito de melhorar o resultado obtido com a aplicação das medidas de ajuste. Efetuadas as mudanças propostas, estimou-se novamente o modelo estrutural. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 25 a seguir. Salienta-se que o maior valor encontrado 0,564 corresponde às dimensões sugestões criativas e colaboração com os colegas.

**Tabela 25 – Correlações do modelo**

Relação	Estimativa
$\zeta_{46}$ e $\zeta_{47}$ (e46 - e47)	0,564
$\varepsilon_{30}$ e $\varepsilon_{31}$ (e30 - e31)	0,505
$\varepsilon_{25}$ e $\varepsilon_{27}$ (e25 - e27)	0,424
$\zeta_3$ e $\zeta_4$ (e3 - e4)	0,383
$\delta_{45}$ e $\delta_{47}$ (e45 - e47)	0,384
$\varepsilon_{33}$ e $\varepsilon_{35}$ (e33 - e35)	0,336
$\zeta_{45}$ e $\zeta_{46}$ (e45 - e46)	0,317
$\varepsilon_{12}$ e $\varepsilon_{13}$ (e12 - e13)	0,237

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 26 apresenta as correlações múltiplas quadradas, também chamadas de  $r^2$ , as quais consistem basicamente na quantidade explicada da variabilidade de cada dimensão, bem como de cada um dos seus itens, por exemplo, o  $r^2$  para a dimensão afetiva é 0,218, indicando então explicação, dada pelo modelo final, de 21,8% do total da variabilidade deste constructo.

**Tabela 26 – Correlação múltipla quadrada do modelo final ( $r^2$ )**

Variável	Estimativa	Variável	Estimativa
C	0,013	N5	0,555
N	0,093	C2	0,376
A	0,218	C3	0,858
CC	0,092	C4	0,249
SC	0,062	C6	0,068
DIO	0,4	DIO1	0,672
PSO2	0,401	DIO2	0,586
PSO3	0,319	DIO3	0,606
PSO4	0,58	DIO4	0,611
PSO5	0,438	DIO5	0,728
PSO7	0,705	SC1	0,59
PSO9	0,607	SC2	0,687
A1	0,377	SC3	0,622
A3	0,202	SC4	0,842
A4	0,462	SC5	0,682
A5	0,251	CC1	0,24
A6	0,632	CC2	0,573
N2	0,595	CC3	0,71
N3	0,526	CC4	0,763

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

As medidas de ajuste do modelo estrutural de segunda ordem, modelo estrutural final da pesquisa, revelaram de modo geral bons resultados, considerando: (i) que a razão

entre o valor “ $\chi^2$ ” e os graus de liberdade “G1” foi menor do que 5,0 indicando a adequação desta medida; (ii) que o teste *Comparative fit index* (CFI) denotou um valor próximo de 1,0, demonstrado que o modelo está muito bem ajustado; (iii) que os testes *Goodness-of-fit index* (GFI) e *Adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) revelaram valores em torno de 0,80 indicando ótima adequação do modelo estrutural em análise. Além disso, a medida RMSEA também demonstrou um bom resultado permanecendo abaixo de 1,0 o que leva a crer que o modelo proposta está muito bem afinado, como é possível verificar na Tabela 27 disposta a seguir. Logo após, apresentar-se-á o modelo estrutural final da pesquisa, contendo 7 dimensões ou variáveis latentes e 32 fatores ou variáveis manifestas.

**Tabela 27 - Medidas de Ajuste do modelo estrutural final**

Medidas de Ajuste	Valores	Parâmetro
$\chi^2$	728,046	p<0,001
G1	444	-
$\chi^2/g1$	1,64	Abaixo de 5,0
Comparative fit índice (CFI)	0,931	Próximo de 1
Goodness-of-fit índice (GFI)	0,852	Próximo de 1
Adjusted goodness-of-fit índice (AGFI)	0,824	Próximo de 1
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,05	Abaixo de 1,0

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Tabela 28 evidencia o impacto direto e indireto das variáveis envolvidas nesta pesquisa: percepção de suporte organizacional (PSO), comprometimento afetivo (A), comprometimento normativo (N), comprometimento de continuação (C), divulgação da imagem organizacional (DIO), sugestões criativas (SC) e colaboração com os colegas (CC), no qual o impacto direto de uma variável sobre outra variável consiste na própria estimativa do parâmetro das equações encontradas, e o impacto indireto entre variáveis diz respeito à influência de uma variável por intermédio de outra variável, por exemplo, o efeito da percepção de suporte organizacional sobre a divulgação da imagem organizacional caracteriza um efeito indireto, pois o suporte organizacional relaciona-se com o comprometimento organizacional e o comprometimento organizacional, por sua vez, se relaciona com a cidadania organizacional em suas três dimensões.

**Tabela 28: Efeitos totais, diretos e indiretos das relações entre as variáveis**

Variáveis	PSO	C	N	A	CC	SC	DIO
C	-0,114	0	0	0	0	0	0
N	0,306	0	0	0	0	0	0
A	0,466	0	0	0	0	0	0
CC	0,12	0,093	-0,025	0,296	0	0	0
SC	0,125	0,006	0,049	0,237	0	0	0
DIO	0,325	-0,007	0,165	0,588	0	0	0
PSO2	0,634	0	0	0	0	0	0
PSO3	0,565	0	0	0	0	0	0
PSO4	0,761	0	0	0	0	0	0
PSO5	0,662	0	0	0	0	0	0
PSO7	0,84	0	0	0	0	0	0
PSO9	0,779	0	0	0	0	0	0
A1	0,287	0	0	0,614	0	0	0
A3	0,21	0	0	0,45	0	0	0
A4	0,317	0	0	0,679	0	0	0
A5	0,234	0	0	0,501	0	0	0
A6	0,371	0	0	0,795	0	0	0
N2	0,228	0	0,745	0	0	0	0
N3	0,222	0	0,726	0	0	0	0
N5	0,236	0	0,771	0	0	0	0
C2	-0,07	0,613	0	0	0	0	0
C3	-0,105	0,926	0	0	0	0	0
C4	-0,057	0,499	0	0	0	0	0
C6	-0,03	0,261	0	0	0	0	0
DIO1	0,267	-0,005	0,135	0,482	0	0	0,82
DIO2	0,249	-0,005	0,126	0,45	0	0	0,765
DIO3	0,253	-0,005	0,128	0,457	0	0	0,778
DIO4	0,254	-0,005	0,129	0,459	0	0	0,782
DIO5	0,277	-0,006	0,141	0,501	0	0	0,853
SC1	0,096	0,004	0,037	0,182	0	0,768	0
SC2	0,104	0,005	0,04	0,197	0	0,829	0
SC3	0,098	0,005	0,038	0,187	0	0,788	0
SC4	0,115	0,005	0,045	0,218	0	0,918	0
SC5	0,103	0,005	0,04	0,196	0	0,826	0
CC1	0,059	0,046	-0,012	0,145	0,49	0	0
CC2	0,091	0,07	-0,019	0,224	0,757	0	0
CC3	0,101	0,078	-0,021	0,249	0,843	0	0
CC4	0,105	0,081	-0,022	0,259	0,874	0	0

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A Figura 4 apresenta o modelo estrutural final de segunda ordem, no qual estão dispostas sete dimensões ou variáveis latentes: (i) percepção de suporte organizacional; (ii) comprometimento afetivo; (iii) comprometimento normativo; (iv) comprometimento de continuação; (v) divulgação da imagem organizacional; (vi) sugestões criativas e (vii) colaboração com os colegas. Cada uma dessas dimensões possui uma quantidade de itens ou questões, as quais compõem diretamente o instrumento de medida ou as escalas aplicadas, as quais têm por construtos o comprometimento organizacional, que é o construto estudado, o suporte organizacional, que é o seu antecedente ou causa e a cidadania organizacional, que é o seu conseqüente ou efeito. Após a limpeza dos itens a dimensão percepção do suporte organizacional ficou com 6 itens, o comprometimento organizacional ficou com 12 itens e cidadania organizacional permaneceu com 14 itens, haja vista que não necessitou da limpeza de seus itens.

Salienta-se que o modelo comporta 12 relações interdimensionais (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12), sendo três relações partindo da dimensão percepção do suporte organizacional em direção ao comprometimento organizacional, que são relações de causalidade diretas e positivas (R1, R2 e R3) e nove relações partindo das dimensões do comprometimento organizacional para as dimensões da cidadania organizacional (R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12), das quais 8 relações são diretas e positivas e 1 relação é indireta e negativa. Desse modo o comprometimento afetivo desenvolve três relações diretas e positivas com cada uma das dimensões da cidadania organizacional (R4, R5 e R6), o comprometimento normativo desenvolve igualmente três relações diretas e positivas de menor intensidade para com as dimensões da cidadania organizacional (R7, R8 e R9) e o comprometimento de continuação desenvolve também três relações para com as dimensões da cidadania organizacional, sendo uma relação inversa e negativa (R10) e duas relações diretas e positivas (R11 e R12), porém todas de valores insignificantes.

Quanto aos índices estatísticos do modelo, salienta-se que cada uma das doze relações enumeradas apresenta estimativa dos efeitos diretos e indiretos da influência de um construto sobre o outro construto, numa relação distinta de causa e efeito, onde cada um dos construtos: comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional se manifestam por meio de suas respectivas dimensões constitutivas e são aferidos por meio de itens ou questões. O valor de cada estimativa denota o impacto da influência de uma dimensão sobre outra, de um construto sobre outro, possibilitando perceber de acordo com a Figura 4, que o comprometimento afetivo é o mais impactado pelo suporte

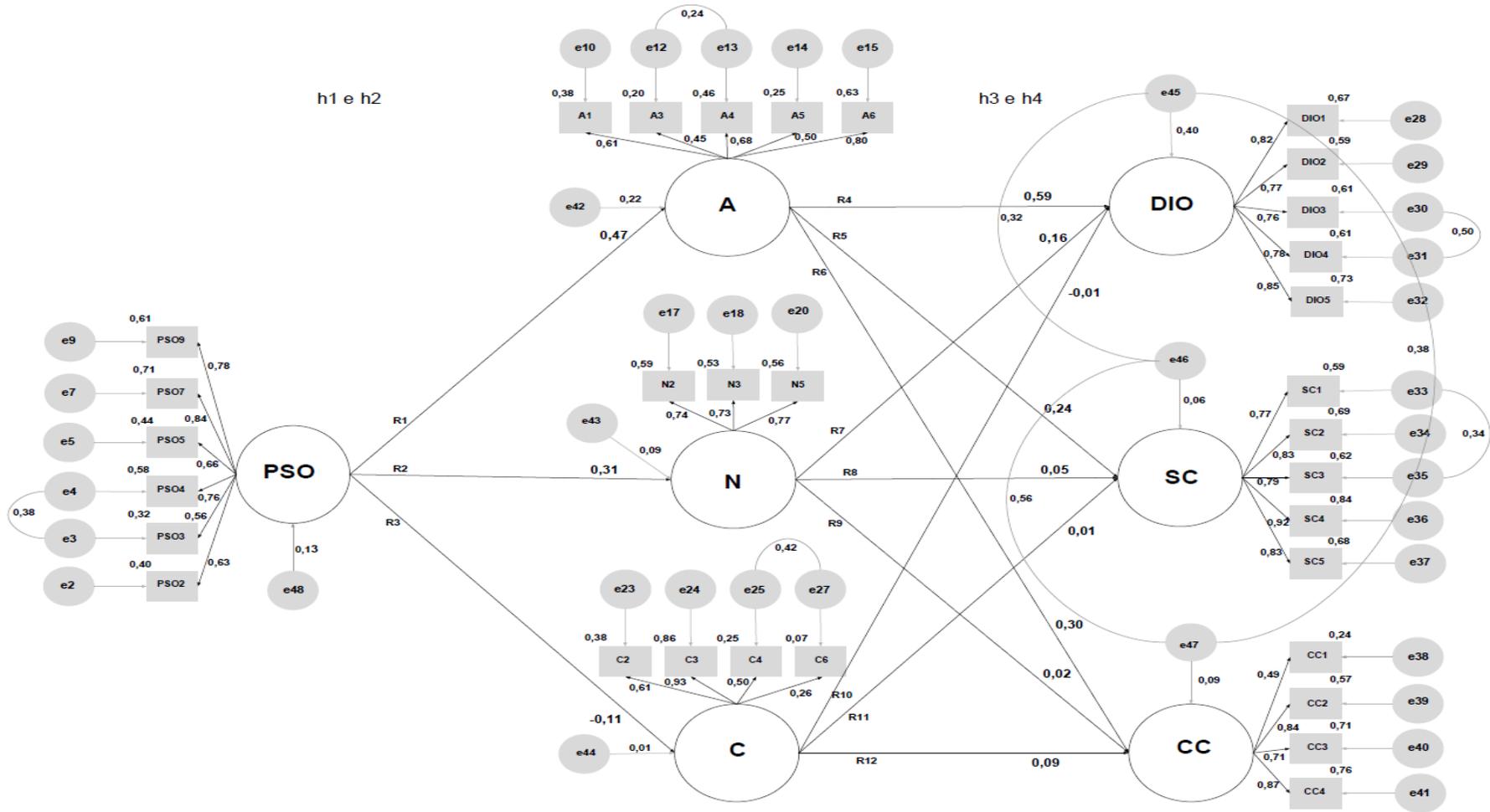
organizacional e é também o que exerce maior efeito sobre a emissão de comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento afetivo é moderadamente impactado pelo suporte organizacional.

O comprometimento normativo é o segundo mais impactado pelo suporte organizacional, do qual recebe um impacto baixo e o comprometimento de continuação recebe um impacto insignificante deste construto. Encontram-se também dispostas as relações R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12 que atuam entre o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional. As relações R4, R5 e R6 partem do comprometimento afetivo para as três dimensões da cidadania organizacional, sendo alta em relação à dimensão divulgação da imagem organizacional e moderada em relação às dimensões sugestões criativas e colaboração com os colegas. As relações R7, R8 e R9 partem do comprometimento normativo em direção às três dimensões da cidadania organizacional, sendo baixa em relação às três dimensões, porém sendo significativa em relação à dimensão divulgação da imagem organizacional e insignificante em relação às demais.

As relações R10, R11 e T12 partem do comprometimento de continuação em relação à cidadania organizacional, sendo insignificante para qualquer uma das três dimensões da cidadania organizacional, contudo sendo negativa e inversa para a dimensão divulgação da imagem organizacional. A Figura 4 traz ainda as correlações múltiplas quadradas, também nominadas  $r^2$ . As correlações múltiplas quadradas significam a quantidade de variabilidade explicada para cada dimensão, por meio de cada um dos seus itens componentes, assim, a Figura 4 evidencia que o  $r^2$  para a dimensão afetiva do comprometimento organizacional é 0,22, para a dimensão normativa é 0,09 e para a dimensão de continuação é 0,01. Para a dimensão divulgação da imagem organizacional é 0,40, para a dimensão sugestões criativas é 0,06 e para a dimensão colaboração com os colegas é 0,09, indicando então o quanto cada dimensão contribui para a explicação, dada pelo modelo final em cada um dos construtos.

Foram ainda adicionadas covariâncias aos resíduos do modelo estrutural, nos pares e3 - e4; e12 - e13; e25 - e27; e30 - e31; e33 - e35; e45 - e46; e45 - e47; e46 - e47, com vistas à obtenção de um melhor resultado das medidas de ajuste. Efetuadas as mudanças propostas foi novamente estimado o modelo estrutural, culminando no modelo estrutural final de segunda ordem da Figura 4.

Figura 4 – Modelo estrutural final de segunda ordem



Fonte: Elaboração própria do autor.

## 5.2 Discussão dos resultados

Relativamente à análise fatorial exploratória dos três construtos: suporte organizacional, comprometimento organizacional e cidadania organizacional verificou-se, após a limpeza dos itens, na qual foram retirados itens considerados pouco claros ou redundantes, bem como itens com baixa carga fatorial no pré-teste, que cada construto passou a aferir o fator a que se propunha, ficando o suporte organizacional constituído por 6 itens, o comprometimento organizacional composto por 12 itens e a cidadania organizacional integrada por 14 itens, haja vista que este último construto não sofreu retirada de nenhum dos seus itens originais. Do mesmo modo, considerando-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para cada um dos construtos estudados, observou-se que o suporte organizacional obteve um resultado 0,866, o comprometimento organizacional alcançou um resultado 0,760 e a cidadania organizacional obteve um resultado de 0,888, o que denotou a adequabilidade da amostra para cada um dos construtos.

No tocante à qualidade do modelo de equação estrutural, verificou-se, conforme os resultados dos índices dispostos na Tabela 27, que o modelo de equação estrutural proposto encontra-se adequado e ajustado. No que diz respeito ao objetivo 1.3.1 - investigar a ocorrência de relações entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional e quanto à hipótese 1 (h1) - três relações positivas podem ser identificadas entre o comprometimento organizacional, e o antecedente suporte organizacional, observou-se que o suporte organizacional influencia direta e positivamente o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa, contudo influencia inversa e negativamente o comprometimento de continuação, diferentemente do esperado, conforme se pode confirmar visualizando-se a Figura 4, portanto ensejando a confirmação da hipótese h1 para as dimensões afetiva e normativa e infirmando a mesma para a dimensão de continuação do comprometimento organizacional.

Quanto ao objetivo 1.3.2 - verificar possíveis distinções nas relações investigadas do comprometimento organizacional com o seu antecedente suporte organizacional e quanto à hipótese 2 (h2) - há distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo possível distinguir comprometimento organizacional na dimensão afetiva, na dimensão normativa e na dimensão de continuação, na amostra pesquisada, observou-se que embora as estimativas das relações do suporte organizacional, na sua dimensão única percepção do suporte organizacional com as dimensões do comprometimento organizacional não tenham se mostrado elevadas, a relação

da dimensão percepção do suporte organizacional com a dimensão afetiva do comprometimento organizacional (R1), se revelou mais intensa do que a relação da percepção do suporte organizacional com a dimensão normativa (R2), denotando ser insignificante quanto à dimensão de continuação (R3).

O resultado supramencionado confirma que a variável percepção do suporte organizacional influenciou diferentemente cada uma das dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, normativa e de continuação em razão das distintas naturezas de cada uma dessas dimensões. Tais resultados levam à confirmação da hipótese 2 (h2). A análise do objetivo 1.3.3 Examinar a cidadania organizacional como consequente da relação entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional e da hipótese 3 (h3) - A cidadania organizacional decorre, como um efeito ou consequente, das relações investigadas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo positivas as relações decorrentes das dimensões afetiva e normativa do comprometimento e nulas ou negativas as relações decorrentes da dimensão de continuação, requer o exame das relações R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12, dispostas na Figura 4.

A figura 4 revela que o comprometimento afetivo (R4, R5 e R6) e o comprometimento normativo (R7, R8 e R9) apresentaram influência direta positiva sobre as três dimensões da cidadania organizacional: divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas. No que se refere ao comprometimento de continuação, observou-se apenas uma relação inversa e negativa desta dimensão para com a dimensão da cidadania organizacional divulgação da imagem organizacional (R 10), pois a dimensão de continuação influenciou direta e positivamente as demais dimensões da cidadania organizacional sugestões criativas e colaboração com os colegas (R11 e R12), porém as estimativas foram insignificantes próximas de 0, que também era um resultado esperado. Desse modo, a hipótese 3 (h3) pôde ser confirmada em relação a todas as dimensões do comprometimento organizacional.

No que diz respeito ao objetivo 1.3.4 - Analisar possíveis diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional e, também à hipótese 4 (h4) - Há diferenças nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, normativa e de continuação, e o seu consequente cidadania organizacional, sendo possível distinguir cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Explorando a Figura 4, verifica-se que o comprometimento afetivo

revelou influência direta e positiva sobre as três dimensões da cidadania organizacional (R4, R5 e R6) divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas e o comprometimento normativo demonstrou, do mesmo modo, influência direta e positiva sobre as referidas dimensões (R7, R8 e R9).

No tocante à dimensão de continuação, foram identificadas três relações sendo uma relação indireta e negativa (R10) e duas relações diretas e positivas (R11 e R12), contudo todas as três relações entre o comprometimento de continuação e as dimensões da cidadania organizacional foram insignificantes. Portanto, a hipótese h4 envolve nove relações entre as três dimensões do comprometimento organizacional e as três dimensões da cidadania organizacional (R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12). Quanto à dimensão divulgação da imagem organizacional, houve distintas intensidades de influência do comprometimento organizacional, sendo o comprometimento afetivo o que mais intensamente influenciou esta dimensão, seguido pelo comprometimento normativo que teve uma influência baixa. Já o comprometimento de continuação teve uma influência inversa e insignificante o que confirma a hipótese h4 para esta dimensão da cidadania organizacional.

No que se refere à dimensão sugestões criativas, observou-se que o comprometimento afetivo influenciou com maior intensidade esta dimensão, contudo o comprometimento normativo e o comprometimento de continuação tiveram influência insignificante próxima de zero, porém a influência do comprometimento normativo foi numericamente maior do que a influência do comprometimento de continuação. Relativamente à dimensão colaboração com os colegas, identificou-se que o comportamento das variáveis do comprometimento organizacional foi também distinto, pois o comprometimento afetivo teve maior influência e embora as influências do comprometimento normativo e comprometimento de continuação tenham sido insignificantes, houve uma inversão, pois o comprometimento de continuação teve uma influência numericamente maior do que a influência do comprometimento normativo. Portanto, houve diferença nas relações estabelecidas entre as três dimensões do comprometimento organizacional e a cidadania organizacional, denotando distintas relações com a dimensão colaboração com os colegas. Desse modo, a hipótese 4 (h4) também se confirma para esta dimensão.

De acordo com os resultados desta pesquisa, a percepção do suporte organizacional produz o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa, não sendo, contudo capaz de produzir o comprometimento na dimensão de continuação. Assim, essa relação de causalidade entre o antecedente suporte organizacional, e o comprometimento organizacional, possibilita a associação dessas duas variáveis habilitando-

as a gerar a cidadania organizacional como um efeito dessa relação, principalmente quanto ao comprometimento afetivo e parcialmente quanto ao comprometimento de continuação, não havendo geração de comportamentos de cidadania na presença do comprometimento de continuação.

Conforme Meyer e Allen (1997) as pesquisas que tratam dos antecedentes do comprometimento organizacional, em geral, têm revelado correlações consistentes entre as categorias que integram as experiências no trabalho, como é o caso do suporte organizacional, e do comprometimento afetivo. Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) enfatizam que as correlações entre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional com suas dimensões afetiva, normativa e de continuação podem se apresentar de formas distintas. De fato, considerando o resultado obtido para a hipótese 2 (h2), foi possível comprovar que houve diferentes intensidades quanto à produção do comprometimento organizacional a partir do suporte organizacional, bem como infere-se que tais diferenças devem-se à diferentes naturezas das três dimensões do comprometimento organizacional.

Meyer et al (2002) corroboram com Meyer e Allen (1997) quando referem que a correlação do suporte organizacional com o comprometimento afetivo é especialmente forte e acrescentam que o mesmo ocorre com o comprometimento normativo, porém advertem que as correlações do suporte organizacional com o comprometimento de continuação são fracas. Particularmente, no tocante a este trabalho verificou-se que as correlações encontradas entre suporte organizacional e comprometimento organizacional nas suas três dimensões afetiva, normativa e de continuação, embora não tenham sido muito elevadas, tal como referido pela literatura estudada, preservaram o entendimento constante destes autores, haja vista que a correlação entre a dimensão percepção de suporte organizacional e a dimensão afetiva foi direta, positiva e maior do que a correlação encontrada entre o suporte organizacional e a dimensão normativa do comprometimento organizacional.

Ressalta-se, como previsto pelos autores em comento, que a dimensão de continuação obteve uma correlação muito baixa na pesquisa empreendida pelo presente estudo, posto que obteve correlações negativas ou próximas de zero. Meyer et al (2002) enfatizam ainda que se espera a ocorrência de correlação entre as três dimensões do comprometimento organizacional e comportamentos do grupo comportamento no trabalho, do qual faz parte a cidadania organizacional. Entretanto, estes autores referem que as correlações entre a cidadania organizacional e as dimensões afetiva e normativa sejam correlações positivas, ao passo que a correlação esperada entre a cidadania organizacional e a dimensão

de continuação deveria, na ótica destes autores, manifestar-se de forma distinta, sendo nula ou negativa.

No presente trabalho, as correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional se comportaram tal como descrito pela literatura no tocante ao comprometimento afetivo, cujas correlações com as dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas foram diretas e positivas. No que diz respeito ao comprometimento normativo observou-se que houve três correlações diretas e positivas com as dimensões da cidadania organizacional e quanto ao comprometimento de continuação, identificaram-se três relações distintas, sendo uma relação inversa e negativa, relativamente à dimensão divulgação da imagem organizacional e duas relações diretas e positivas com as dimensões sugestões criativas e colaboração com os colegas integrantes da cidadania organizacional.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004) quanto maior é a percepção de suporte organizacional por parte do colaborador, maior será a produção do comprometimento afetivo e, conseqüentemente maior será a oferta de comportamentos de cidadania organizacional por este. Portanto conforme estes autores, a crença consciente experimentada pelo colaborador a respeito do quanto a organização se preocupa com os seus empregados, bem como a crença de que a organização promove o seu bem-estar no trabalho influenciam seus vínculos com o trabalho, sobretudo o vínculo afetivo do colaborador para com a organização, possibilitando a ocorrência de impacto positivo nos comportamentos emitidos pelo colaborador, como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional. No presente estudo isso foi comprovado, pois o suporte organizacional produziu um maior impacto sobre o comprometimento afetivo que, por sua vez, foi a dimensão do comprometimento organizacional que mais impactou a cidadania organizacional.

Conforme o entendimento manifesto por Bastos et al (2013) somente é possível à organização gerir o comprometimento organizacional, bem como absorver os comportamentos dos colaboradores no trabalho de forma a propiciar os resultados almejados pela organização com um todo, quando esta possui uma clara compreensão dos fatores capazes de promover este tipo de vínculo organizacional, bem como conhecimento suficiente acerca de suas conseqüências e benefícios. Assim, ao querer gerar comportamentos de cidadania organizacional como também ao almejar obter o impacto decorrente desses comportamentos em sua cultura, clima e resultados, a partir das contribuições de seus colaboradores, as organizações necessitam de pesquisas que as ajudem a conhecer melhor o comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

O Quadro 8 disposto a seguir evidencia o comportamento das variáveis desta pesquisa: percepção de suporte organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento de continuação, divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas, colaboração com os colegas e o consequente alcance das hipóteses testadas h1, h2, h3 e h4 possibilitando o seu confronto com o enunciado de cada um dos objetivos e cada uma das hipóteses deste trabalho, de modo a facilitar a compreensão e a visualização dos resultados alcançados, bem como possibilitando acompanhar a situação de cada uma das hipóteses propostas. Entende-se que cada uma das hipóteses propostas integra 25% da hipótese fundante, viabilizado desse modo a sua aferição final em termos percentuais quanto a sua confirmação.

**Quadro 8 – Comportamento das variáveis e alcance das hipóteses**

<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESE</b>	<b>COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS</b>	<b>ALCANCE DAS HIPÓTESES</b>
<b>OBJETIVO 1.3.1</b> - Investigar a ocorrência de relações entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 1 (h1)</b> - Três relações positivas podem ser identificadas entre o comprometimento organizacional, e o antecedente suporte organizacional.	Parcialmente como era esperado.	A hipótese 1 (h1) foi parcialmente confirmada.
<b>OBJETIVO 1.3.2</b> - Verificar possíveis distinções nas relações investigadas do comprometimento organizacional com o seu antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 2 (h2)</b> - Há distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional, e o seu antecedente suporte organizacional, sendo possível distinguir comprometimento organizacional na dimensão afetiva, normativa e de continuação, na amostra pesquisada.	Como era esperado.	A Hipótese 2 (h2) foi integralmente confirmada.
<b>OBJETIVO 1.3.3</b> - Examinar a cidadania organizacional como consequente da relação entre o comprometimento organizacional e o antecedente suporte organizacional.	<b>HIPÓTESE 3 (h3)</b> - A cidadania organizacional decorre, como um efeito ou consequente, das relações investigadas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional, sendo positivas as relações decorrentes das dimensões afetiva e normativa do comprometimento e negativa as relações decorrentes da dimensão de continuação.	Como era esperado.	A hipótese 3 (h3) foi integralmente confirmada.
<b>OBJETIVO 1.3.4</b> - Analisar possíveis diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento organizacional e as dimensões da cidadania organizacional.	<b>HIPÓTESE 4 (h4)</b> - Há diferenças/distinções nas relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, normativa e de continuação, e o seu consequente cidadania organizacional, sendo possível distinguir cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento.	Como era esperado.	A hipótese 4 (h4) foi integralmente confirmada.

Fonte: elaboração própria do autor.

O Quadro 8 acima demonstra que em relação ao objetivo 1.3.1 e à hipótese 1 (h1) as variáveis da pesquisa se comportaram da seguinte forma: (i) três relações (R1, R2 e R3) foram evidenciadas entre o comprometimento organizacional e o seu antecedente suporte organizacional; (ii) o suporte organizacional relaciona-se de forma direta e positiva com as dimensões afetiva (R1) e normativa (R2), revelando relações significantes com ambas as dimensões; (iii) o suporte organizacional relaciona-se de forma indireta e negativa com o comprometimento de continuação (R3), denotando uma relação insignificante com a dimensão em comento. Quanto ao alcance das hipóteses observou-se: (i) a hipótese 1 (h1) foi confirmada em relação às as dimensões afetiva (R1) e normativa (R2); (ii) a hipótese 1 (h1) foi infirmada para a dimensão de continuação (R3) do comprometimento organizacional e (iii) a hipótese 1 (h1) foi parcialmente confirmada.

No tocante ao objetivo 1.3.2 e à hipótese 2 (h2) verificou-se: (i) a relação entre a dimensão percepção do suporte organizacional e a dimensão afetiva do comprometimento organizacional (R1) revelou possuir maior intensidade do que as relações estabelecidas com a dimensão normativa (R2) e a dimensão de continuação (R3) estabelecidas entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional; (ii) a relação entre a percepção do suporte organizacional e a dimensão normativa (R2), denotou ser de menor intensidade do que a relação R1, mas de maior intensidade do que a relação R2; (iii) a relação entre a dimensão suporte organizacional e a dimensão de continuação (R3) revelou ser insignificante e (iv) há diferenças quanto à intensidade das relações estabelecidas entre o suporte organizacional na dimensão percepção do suporte organizacional e o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva (R1), normativa (R2) e de continuação (R3) em razão da natureza distinta de cada uma dessas três dimensões. Portanto a Hipótese 2 (h2) foi integralmente confirmada.

Quanto ao objetivo 1.3.3 e à hipótese 3 identificou-se: (i) nove relações foram identificadas entre o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva (R4, R5 e R6), normativa (R7, R8 e R9) e de continuação (R10, R11 e R12) e a cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional (R4, R7 e R10), sugestões criativas (R5, R8 e R11) e colaboração com os colegas (R6, R9 e R 12); (ii) a dimensão afetiva (R4, R5 e R6) e a dimensão normativa (R7, R8 e R9) apresentaram influência direta positiva sobre as três dimensões da cidadania organizacional divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas; (iii) a dimensão afetiva denotou três relações significantes para com cada uma das dimensões da cidadania organizacional, divulgação da imagem organizacional (R4), sugestões criativas (R5) e colaboração com os colegas (R6); (iv)

a dimensão normativa revelou apenas uma relação significativa para com a cidadania organizacional, na dimensão divulgação da imagem organizacional (R7) e duas relações insignificantes com as dimensões sugestões criativas (R8) e colaboração com os colegas (R9); (v) no que se refere ao comprometimento de continuação, observou-se apenas uma relação inversa e negativa desta dimensão para com a dimensão da cidadania organizacional, na dimensão divulgação da imagem organizacional (R10) e (vi). A dimensão de continuação influenciou direta e positivamente as demais dimensões da cidadania organizacional sugestões criativas (R11) e colaboração com os colegas (R12), contudo os resultados foram insignificantes e próximos de zero, que também era um resultado esperado, pois essa relação poderia ser nula. Por tais razões a hipótese 3 (h3) foi integralmente confirmada.

No que diz respeito ao objetivo 1.3.4. e à hipótese 4 (h4) obteve-se a partir dos resultados desta pesquisa: (i) a dimensão afetiva revelou influência direta e positiva sobre as três dimensões da cidadania organizacional divulgação da imagem organizacional (R4), sugestões criativas (R5) e colaboração com os colegas (R6), denotando diferentes níveis de impacto sobre as dimensões da cidadania organizacional; (ii) o impacto maior foi sobre a dimensão divulgação da imagem organizacional, seguida pela dimensão colaboração com os colegas com um impacto menor e pela dimensão sugestões criativas com um impacto menor ainda e (iii) a dimensão normativa demonstrou, do mesmo modo, influência direta e positiva sobre as dimensões da cidadania organizacional estabelecendo três relações com suas dimensões divulgação da imagem organizacional (R7), sugestões criativas (R8) e colaboração com os colegas (R9).

E ainda: (iv) o impacto maior de influência da dimensão normativa sobre a cidadania organizacional foi sobre a dimensão divulgação da imagem organizacional; (v) o impacto de influência da dimensão normativa sobre as dimensões sugestões criativas (R8) e colaboração com os colegas (R9) é pouco significativo, porém revela diferentes intensidades. Assim, é mais intenso em relação à dimensão sugestões criativas e menos intenso em relação à dimensão colaboração com os colegas; (vi) no tocante à dimensão de continuação, foram identificadas três relações de influência para com a cidadania organizacional, sendo uma relação indireta e negativa (R9) e duas relações diretas e positivas (R10 e R11) e (vii) todas as três relações entre o comprometimento de continuação e as dimensões da cidadania organizacional foram insignificantes, contudo se mostraram distintas pois houve diferentes intensidades entre elas, sendo o maior impacto sobre a dimensão colaboração como os colegas, seguida pela dimensão sugestões criativas e havendo um impacto negativo em relação à dimensão divulgação da imagem organizacional.

A partir dessas colocações depreende-se que: (i) a hipótese h4 envolve nove relações entre as três dimensões do comprometimento organizacional e as três dimensões da cidadania organizacional (R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12); (ii) quanto à dimensão divulgação da imagem organizacional, houve distintas intensidades de influência do comprometimento organizacional, sendo o comprometimento afetivo o que mais intensamente influenciou esta dimensão, seguido pelo comprometimento normativo que teve uma influência baixa. Já o comprometimento de continuação teve uma influência inversa e insignificante o que confirma a hipótese h4 para esta dimensão da cidadania organizacional; (iii) no que se refere à dimensão sugestões criativas, observou-se que o comprometimento afetivo influenciou com maior intensidade esta dimensão.

O comprometimento normativo e o comprometimento de continuação tiveram influência insignificante próxima de zero, contudo o impacto da dimensão normativa foi superior ao da dimensão de continuação; (iv) e relativamente à dimensão colaboração com os colegas, identificou-se que o comportamento das variáveis do comprometimento organizacional foi similar ao ocorrido com a dimensão anterior, porém o impacto do comprometimento afetivo foi maior, seguido pelo comprometimento de continuação e, por último, pelo comprometimento normativo; (v) conclui-se que houve distinção entre as relações do comprometimento organizacional com cada uma das dimensões da cidadania organizacional. Diante do exposto, tem-se que a hipótese 4 (h4) foi integralmente confirmada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a questão de pesquisa proposta no início deste trabalho: o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, como um consequente dessa relação? E diante dos resultados alcançados e da discussão desses resultados realizada no item anterior, chegou-se às seguintes conclusões para esta pesquisa:

1. Existe relação de influência entre o suporte organizacional e o comprometimento organizacional.

2. O suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento afetivo e do comprometimento normativo, não sendo capaz de influenciar o desenvolvimento do comprometimento de continuação.

3. O comprometimento afetivo influencia a geração de todas as dimensões da cidadania organizacional.

4. O comprometimento normativo influencia apenas a geração da dimensão divulgação da imagem organizacional, integrante do construto cidadania organizacional.

5. O comprometimento de continuação não influencia a geração de nenhuma das dimensões componentes da cidadania organizacional.

6. O suporte organizacional ao influenciar o desenvolvimento do comprometimento organizacional denota relação significativa de causalidade com uma dimensão do comprometimento organizacional, fazendo com que esta dimensão do comprometimento organizacional tenha relação significativa com alguma das dimensões da cidadania organizacional.

7. A investigação realizada indicou a existência de relação entre o suporte organizacional e o comprometimento afetivo bem como, entre o suporte organizacional o comprometimento normativo, repercutindo o fato de apenas o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, enquanto variáveis desta pesquisa, se relacionarem com as variáveis da cidadania organizacional. Verificou-se que existe uma relação insuficiente entre o suporte organizacional e o comprometimento de continuação, como também existe uma relação insuficiente do comprometimento de continuação com a cidadania organizacional.

8. Infere-se diante do acima exposto, que o comprometimento organizacional somente é capaz de gerar a cidadania organizacional quando sob influência do suporte organizacional.

9. É possível afirmar ainda que para essa amostra a cidadania organizacional decorre da relação de influência do suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional.

10. O maior efeito do suporte organizacional em relação ao comprometimento organizacional dá-se sobre a dimensão afetiva.

11. O maior efeito do comprometimento organizacional sobre a cidadania organizacional provém do comprometimento afetivo para com as três dimensões da cidadania organizacional, em especial para com a dimensão divulgação da imagem organizacional.

12. Depreende-se portanto, em relação à amostra pesquisada, que quanto maior for o impacto do suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional, maior será o impacto do comprometimento sobre a cidadania organizacional.

Quanto ao atingimento do objetivo geral deste trabalho: investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, como um conseqüente dessa relação, considera-se que foi 100% atendido. E em relação à hipótese fundante (hf), a qual resume e condensa o conjunto das doze relações identificadas entre os construtos estudados, suas respectivas dimensões e os fatores destas decorrentes, assim enunciada: o suporte organizacional influencia o desenvolvimento do comprometimento organizacional, nas três dimensões deste construto afetiva, normativa e de continuação, bem como, as relações estabelecidas entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional) têm como efeito ou conseqüência a cidadania organizacional nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas, portanto, doze relações, possivelmente, se estabelecem entre esses três construtos, das quais nove são relações positivas e três relações são negativas, considera-se que esta alcançou um percentual de atingimento de 83,33%.

Conclui-se, tomando-se por base a pesquisa realizada e considerando a amostra pesquisada, que o suporte organizacional é um preditor do comprometimento organizacional, conforme proposto por Meyer e Allen (1991, 1997), principalmente quanto à dimensão afetiva, mas também quanto à dimensão normativa deste construto, de acordo com as proposições de Meyer et al (2002), sendo também preditor do efeito gerado a partir das

relações entre essas duas variáveis (comprometimento organizacional e suporte organizacional), manifestado sob a forma de cidadania organizacional, entendimento defendido por Meyer e Allen (1991, 1997), Meyer et al (2002), Siqueira e Gomide Júnior (2004) e Bastos et al (2013), nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas Siqueira e Gomide Júnior (2014).

Enfim, espera-se com esta pesquisa atender ao proposto por Bastos et al (2013) no tocante a propiciar às organizações o conhecimento dos fatores responsáveis pela produção do comprometimento organizacional e pela geração de comportamentos deste decorrentes, de modo a contribuir para gestão deste vínculo organizacional e do seu impacto para o trabalho e para a organização, bem como espera-se colaborar com o entendimento manifesto por Bergue (2015) no sentido de se realizar pesquisas tendo como sujeitos ocupantes do corpo gerencial intermediário, isto é os ocupantes de funções de confiança, com vistas a conhecer o seu comprometimento organizacional, bem como visando contribuir para a melhoria do desempenho das organizações públicas, especialmente das IES públicas, e ainda tendo por fim contribuir para o alcance da eficiência e eficácia no atendimento ao papel social por estas desempenhado, no interesse da sociedade.

Crê-se, ainda que o mérito do presente estudo está ancorado na escolha de três construtos de elevada relevância para o alcance dos objetivos organizacionais: o comprometimento organizacional, o suporte organizacional e a cidadania organizacional. Observa-se na literatura existente escassez de trabalhos científicos que contemplem ao mesmo tempo esses construtos e, principalmente que sejam voltados para servidores públicos, mais especificamente para ocupantes de função gerencial intermediária. Ressalta-se, conforme entendimento de Meyer e Allen 1997 e Medeiros (2002) a importância e imprescindibilidade de elaboração de pesquisas mais complexas envolvendo antecedentes e consequentes do comprometimento, bem como de pesquisas elaboradas sob a forma de equações estruturais, de modo a permitir estudos estatísticos mais completos e satisfatórios, que viabilizem maior precisão no entendimento da relação entre os construtos.

A despeito da reportagem veiculada pelo Jornal Valor Econômico (2017), acerca da possibilidade iminente das IES públicas virem a se tornar organizações não governamentais ou até mesmo virem a ser privatizadas num futuro próximo, situação já antecipada pela Lei nº 13.490/2017, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996 e possibilita a efetuação de doações privadas para as IES públicas, vindas de pessoa física ou pessoa jurídica, podendo ter destinação para fim específico, o que afetará sensivelmente o vínculo funcional dos servidores públicos

colaboradores desta pesquisa, inclusive promovendo desligamentos ou precarização do vínculo, é possível colocar que neste momento ainda não se pode precisar exatamente seus efeitos na IES pública, embora não se evidenciem nada alvissareiros.

Vale destacar, quanto às relações encontradas entre os três construtos estudados: comprometimento organizacional, suporte organizacional e cidadania organizacional, que estas são, na realidade, relações universais perfeitamente aplicáveis aos empregados de uma organização privada, sem sombra de dúvida, até mesmo porque Meyer (2009) já havia discorrido a esse respeito, quando realizara observações acerca da avalanche de mudanças advindas a partir da década de 1990 nos Estados Unidos, como uma decorrência das práticas econômicas e organizacionais empreendidas pelos japoneses para diminuir os custos da produção de bens industrializados e conseqüentemente aumentar os lucros do capital, as quais foram posteriormente transplantadas por empresas americanas e de outras as nacionalidades, trazendo uma série de conseqüências para as relações de trabalho entre o empregador e o empregado, culminado com a precarização do emprego.

Assim, práticas tais como a redução do tamanho da organização, a reengenharia de processos, a terceirização, a aquisição, a cisão e a fusão de organizações, de acordo com Meyer (2009) significaram estratégias industriais que ensejaram mudanças capazes de transformar e precarizar o vínculo do empregado para com a organização, flexibilizar o emprego, diminuir a hierarquia, modificar a forma de organização de equipes, encurtar a duração do contrato de trabalho, alterar o contrato psicológico e a carreira, fazendo com que o empregado pareça ter perdido suas habilidades e passe a gerir a própria carreira, bem como aumentando o contingente excedente da força de trabalho. Contudo, o autor após uma angustiante reflexão que lhe custou cerca de dez anos, chegou à conclusão de que mesmo menores, as organizações ainda necessitarão de pessoas comprometidas para alcançarem seus objetivos e essas pessoas que permanecerem nas organizações serão valorizadas e terão o suporte destas, assim como também será esperado que apresentem comportamentos de cidadania no trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALLEN, Natalie J; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALMEIDA, Stanley Pacheco; FERREIRA, Maria Cristina. Impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 3, p. 492-503, 2010.

ALVES, Valdenis de Deus; NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. **RAC**, v. 8, n. 2, p. 159-169, 2014.

ANDRADE, Taís de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; GOMES, Tarísi Cioccarri. Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. **RECADM**, v. 12, n. 1, p. 23-38, 2013.

ANDRADE, George de Almeida; GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Comprometimento organizacional: o olhar dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o construto. In: CONVIBRA, 2015. **Anais...2015**.

ANDRADE, George de Almeida. **Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO, Sônia Maria de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus de Natal/Central**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar – UNIP. Natal, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%B4nia-Maria-de-Ara%C3%BAjo-Comprometimento-Organizacional-%C3%80-Luz-do-Modelo-Conceitual-das-Tr%C3%AAs-Dimens%C3%B5es-de-Meyer-E-Allen-um-Estudo-de-Caso-No-IFRN-Campus-Natal-Central1.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional. Um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 2, n. 4, 133-157, mai/ago 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMES, Ana Cristina Passos. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. Capítulo 6, p. 79-103.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa (orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. Capítulo 9, p. 145-160.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; MOSCON, Daniela Campos Bahia; SILVA, Eliana Edington da Costa e; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. Capítulo 10, p. 279-310.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, vol. 66, n. 1, jul., 1960, p. 32-40. Disponível em: <[https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/1110-%CE%91010%CE%9A/BECKER2\\_ARTISTIC%20WORK.pdf](https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/1110-%CE%91010%CE%9A/BECKER2_ARTISTIC%20WORK.pdf)>. Acesso em: 08, jul., 2017.

BECKER, Thomas E.; KLEIN, Howard J.; MEYER, John P. Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. Routledge: New York, 2009, capítulo 13, p. 419-452.

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

BERMAN, M. Eva et al. **Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems**. 5. ed. Califórnia: SAGE, 2016.

BIZZI, Luciane. **O bem-estar no trabalho e suas relações com o suporte e comprometimento organizacional: estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas de Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, abr. 1994, p. 37-47. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 13 nov. 2016.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (organizadoras). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, set./out. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **R.ADM.**, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012.

BREAKWELL, G. M. et al. **Métodos de pesquisa em psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 504 p. (Série Métodos de Pesquisa).

CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; LÖBLER, Mauri Leodi. Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino. In: EnANPAD, 35, 2011. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2053.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de et al. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). In: SEMEAD, XVI, 2013. **Anais...** São Paulo: USP, 2015. Disponível em: [sistema.semead.com.br](http://sistema.semead.com.br). Acesso em: 13 nov. 2016.

COEHN, Debra J. HR past, present and future: a call for consistent practices and focus on competences. **Human Resource management Review**. 2015, p. 205-215.

CARVALHO, Fátima Aparecida. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2013.

COSTA, Vívian Flores; ANDRADE, Taís de. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **RAM**, v. 16, n. 2, p.45-71, mar./abr. 2015.

CRUZ. Layse de Jesus; QUEIROZ, Napoleão dos Santos; LIMA, Glessia Silva de. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho no setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **RAD**, v. 16, n. 2, p.87-116, mai. jun. jul. ago. 2014.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**, 2. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEMO, Gisela. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**, v.3, n.2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

DENHARDT. Robert B.; DENHARDT, Janet V.; ARISTGUETA, Maria P. **Managing human behavior in public and nonprofit organizations**. United States of America: Sage, 2016.

EISENBERGER, Robert et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com a percepção dos colaboradores do setor bancário. **RAM**, v. 13, n. 3, p. 214-244, 2012.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de; FALLER, Lisiani Pelini; STEFANAN, Aline Armanini; SOUZA, Diana Lopes. Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de uma empresa de logística ferroviária. **RAUNIMEP**, v. 14, n. 2, p. 31-56, mai./ago. 2016.

FANTON, Mariana Grapeggia. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais de Cascavel-PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

FERNANDES, Cíntia Monteiro; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; VIEIRA, Almir Martins. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **RPCA**, v. 8, n. 4, p. 140-162, out./dez. 2014.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; SOUTO, Solange de Oliveira. OMAR, Alicia Graziela; DELGADO, Hugo Uribe; GONZÁLES, Alberto Terrones; GALÁZ, Mirta Margarita Florez. Individualismo, coletivismo, percepções de justiça e comprometimento nas organizações latino-americanas. In: **Revista Interamericana de Psicologia**. vol. 40, nº 1, p. 13-24, 2006.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **R. Adm.**, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez 2006.

FLAUSINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar./abr. 2008.

FLEURI, **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FRANCA, Ana Cristina Limongi; NOGUEIRA, Arnaldo J. F Mazzei; FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliene Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORGI, Gabriele; DUBIN, David; PEREZ, Javier Fiz. Perceived Organizational support for enhancing welfare et work: a regressing tree model. **Frontiers in Psychology**, v. 7. 2016. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5186753/>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

GOMES, Caio Cesar Piffero. A Gestão do Conhecimento e os novos modelos de universidade. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 16, Florianópolis, 2014. **Anais...** Florianópolis: CIGU, 2014.

GOMES, Ana Cristina Passos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MENDONÇA FILHO, Euclides José de; MENEZES, Igor Gomes. Cidadania e cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estuds e pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GRAY, David E. Coletando dados primários: entrevista. In: GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012. Capítulo 14, p.299-319.

GUTIERREZ, Gabriela Carrasco. **Estimação das escalas dos construtos capital social, capital cultural e capital econômico e análise do efeito escola nos dados Peru-PISA 2000**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7630/7630\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7630/7630_1.PDF)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, BARRY J. **Multivariate data analysis: a global perspective**. 7ª edição. Boston: Pearson, 2006.

IBRAHIM, Hazril Izwar; ISA, Aerni; SHAHBUDIN, Amirul Shah Md. Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. **PROCEDIA Economics and Finance**, v. 3, n. 5. 2016, p. 509-514. Disponível em: <[http://ac.els-cdn.com/S2212567116000630/1-s2.0-S2212567116000630-main.pdf?\\_tid=c56ade58-6cb6-11e7-baa2-0000aacb35e&acdnat=1500491971\\_876ff3fad40f29c1c3d8c22d6d33b00d](http://ac.els-cdn.com/S2212567116000630/1-s2.0-S2212567116000630-main.pdf?_tid=c56ade58-6cb6-11e7-baa2-0000aacb35e&acdnat=1500491971_876ff3fad40f29c1c3d8c22d6d33b00d)>. Acesso em: 19 jul. 2017.

JESUS, Renata Gomes de; ROWE, Diva Ester Okasaki. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8, 2014, Gramado. **Anais...**

KLEIN, Howard j.; MOLLOY, Janice C.; COOPER, Joseph T. Conceptual Foundations: construct definitions and theoretical representations. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge, 2009, capítulo 1, p. 3-35.

LEITE, Carlos Fernando Faria. Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: Encontro da ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

LEMKE, C. **Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no software AMOS** [dissertação]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, 2005.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVINE, David M. **Estatística: teoria e aplicações: usando o microsoft excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAIA, Letícia Gomes; BASTOS. Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Rev. Adm. UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390-405, Set./Dez. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Artmed Bookman, 2008.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações.** Report Number: Portugal, 2010. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oYK1MG8tc3UC&oi=fnd&pg=PR9&ots=0k5YH57q9E&sig=mcnFgTtnvVU79yDkEXaIen3MWIM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oYK1MG8tc3UC&oi=fnd&pg=PR9&ots=0k5YH57q9E&sig=mcnFgTtnvVU79yDkEXaIen3MWIM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: jan. 1, 2017.

MARSH, Robert M. Mannari, Hiroshi. Organizational commitment and turnover: a prediction study. **Administrative Science Quarterly**, vol. 22, n. 1, mar. 1977, p. 57-75. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2391746>>. Acesso em: nov. 13, 2016.

MARTINS, Vanessa; COSTA, Luciano Venelli; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **RACEF**, vol. 6, n. 2, 2015.

MATHIEU, John E.; JAZAC, Dennis M. A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, vol. 108, n. 2, 1990.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, V.7, n. 4, p. 187-209, out./dez., 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testing “the side bet theory” of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupatios: extension and test of a three-component conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1993.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** California: SAGE, 1997.

MEYER, John P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.** New York: Routledge, 2009, capítulo 2, p. 37-67.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John B. **Administração de recursos humanos.** 1 ed., 12 reimpr., São Paulo: Atlas, 2015.

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

MOWDAY, Richard T; STEERS, Richard M; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, p. 224-247, 1979.

NEVES, Paula C.; PAIXÃO, Rui. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **REVISTA CIENTÍFICA ESEC**, n. 9, p. 33-52, 2014.

NEVES, Pedro; EISEMBERGER, Robert. Perceived Organizational support and risk taking. **Emerald Insight Journal of Managerial Psychology**, v. 29 n. 2, p. 187-205, 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Ethical leadership, leader-followers relationship and performance: a study in a telecommunications company. **Revista Administração Makenzie - RAM**, v. 17 n. 2, 2016. p. 67-92,

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 29-51, mai./ago. 1999.

OMAR, Alicia; DELGADO, Hugo Uribe, Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. **Estudios de Psicología**, v. 10, n. 2, p.157-166, 2005.

OMUGO, Okoh Helen; ONUOHA, B. C.; AKIHIGBE, J. O. Quality of work-life and organizational commitment in public sector organizations in Rivers State. **International Journal of Research in Humanity and Social Science**. June, v. 3, 2016p. 35-44. Disponível em: <www.noveltyjournals.com>. Acesso em 11 set., 2016

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com Suporte organizacional e suporte social. **RAC**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, nov./dez. 2010.

PEREIRA, Lucivaldo de Souza. **Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Centro de Tecnologia da UFC**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza, 2013.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Virgílio Bittencourt. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINTO, Gisele Azevedo; CHAVEZ, José Ramon Arica. O uso do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. **ENEGEP**, 2012, **Anais...** 2012.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho Pinto. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005.

REGO, Arménio. Comportamentos de cidadania dos professores universitários – um construto com promissora infância. **rPOT**, v. 2, n. 1, p. 63-91, jan./jun. 2002.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE**, v. 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Acad Manage Rev.**, v. 10, n. 3, 465-476, jul. 1985.

REIS, Alexandre dos. Gestão intercultural de hofede: revisão teórica e diálogo com as estratégias de negócio entre o Brasil e os países árabes. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 9, 2016. **Anais...**

RESENDE JÚNIOR, Pedro Carlos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BILHIM, João Abreu de Faria. Escala para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.257-277, jan./mar., 2013.

RODRIGUES, Ana Carolina Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica sobre o modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **REVISTA PSICOLOGIA ORGANIZAÇÕES E TRABALHO**, v. 10, n. 2, p. 129-144, jul.-dez., 2012.

RODRIGUEZ, M. S.; COHEN, S. Social support. **Encyclopedia of Mental Helth**. San Diego, CA, v.3, p. 535-544, 1998.

SANTOS, Maria do Socorro Martins; VASCONCELOS, Márcia Baima Taleires de. Comportamentos de cidadania organizacional como consequentes de comprometimento organizacional numa IFES. **Revista Encontros Universitários da UFC**, v. 1, n. 1, maio, 2017.

SELDEN, Salle Coleman. **Human Capital: tools and strategies for the public sector**. Washington: CQPress, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOLL, R. W. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. **Academy of Management Review**, n. 6, p. 589-599, 1981.

SCHAUMANN, Gustavo Pucci. **Gestão da qualidade e sua relação com a satisfação e o comprometimento no trabalho de servidores técnico-administrativos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza, 2010.

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Vanelli. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **RAIMED**, v. 4, n. 32, p. 314-329, ago./dez. 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS e cols.

**Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. Capítulo 9, p. 300-328.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Suporte no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Organizadora). **Medidas do comportamento organizacional: fragmentos de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. Capítulo 18, p. 56-63.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Organizadora). **Medidas do comportamento organizacional: fragmentos de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: fragmentos de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **RAC**, p. 1654-184, 2003. Edição Especial.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; ANDERSON, David R. **Estatística aplicada à administração e Economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 300-328, jul./set. 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Guia de normalização da UFC.** Ceará: Imprensa Universitária, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Portal da UFC.** Disponível em: [www.ufc.br](http://www.ufc.br). Acesso em: 28 dez., 2016.

VASCONCELOS, Márcia Baima Taleires de; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro. Produção científica sobre comprometimento organizacional na administração pública. **Revista Encontros Universitários da UFC**, v. 1, n. 1, mai., 2017. Edição 2016.

VECCHIO, Robert P. Comportamento organizacional: conceitos básicos. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA JÚNIOR, Holdemar Gonçalves. **Cidadania organizacional e liderança gerencial em empresas familiares nordestinas.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2015.

VOLPATO, Gilson Luiz. **Dicas para redação científica.** São Paulo: Best Writing, 2016.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2012.

WASTI, Arzu S. Organizational commitment: Complication or clarification? In: SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F; THOMAS, David C. (organizadores.). **Handbook of Cross-Cultural Management Research**. Los Angeles, USA: Sage, 2008, capítulo 6, p. 95-115.

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

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José Carlos; NARBAL SILVA, Suzana Rosa Tolfo. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

ZAMBERLAM, Carlos Otávio. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas Instituições de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2006.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS FÍSICO

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Senhor, Prezada Senhora,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica a ser desenvolvida pela mestranda Márcia Vasconcelos, aluna do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da UFC, com orientação da professora doutora Ana Paula Moreno Pinho, intitulada “Suporte, Demografia, Comprometimento Organizacional e Cidadania” numa Instituição de Ensino Superior Pública. Leia atentamente as informações a seguir para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos. Esta pesquisa investiga a sua percepção sobre o suporte organizacional dado pela instituição, bem como o vínculo que você estabelece com a mesma, tendo a cidadania como um possível efeito. Após este texto, você encontrará uma seção para informar dados demográficos e, em seguida, encontrará três medidas ou escalas a serem preenchidas: a primeira escala trata sobre a percepção de suporte organizacional, a segunda trata do comprometimento organizacional e a terceira escala trata da cidadania organizacional. O tempo médio necessário para preenchê-las varia em torno de quinze a vinte minutos. Preenchendo estas escalas você estará colaborando muito com o presente estudo. Ressalta-se que os dados a serem coletados serão utilizados somente para esta pesquisa, bem como, os participantes não serão identificados. O participante que responder esta pesquisa não terá direito a nenhum pagamento e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. As informações conseguidas através da sua participação serão divulgadas somente entre os profissionais estudiosos do assunto. Caso tenha necessidade de contactar com os responsáveis por esta pesquisa, você poderá fazê-lo através dos seguintes contatos: Márcia Vasconcelos (maciabaima@yahoo.com.br) - PRPPG/UFC e Ana Paula Pinho (ana.pinho@ufc.br) - Rua marechal Deodoro, 400 FEAAC-UFC, 4º andar, Benfica.

Agradecemos a sua participação

#### **Dados Demográficos**

Faixa Etária

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Acima de 56 anos

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Escolaridade

- Ensino Médio Completo
- Curso Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

Estado Civil

Solteiro (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Divorciado (a)

União Estável

Outro: \_\_\_\_\_

Tempo na Instituição

Menos de um ano

De 1 a 3 anos

De 3 anos e um dia até 10 anos

De 10 anos e um dia a 20 anos

De 20 anos e um dia a 30 anos

Acima de 30 anos

Cargo: \_\_\_\_\_

Função gerencial/gratificada: \_\_\_\_\_

Campus

Campus do Benfica – Fortaleza

Campus do Pici – Fortaleza

Campus do Porangabussu – Fortaleza

Labomar – Fortaleza

Casa de José de Alencar – Fortaleza

Campus da UFC em Crateús

Campus da UFC em Russas

Campus da UFC em Sobral

Outro: \_\_\_\_\_

Centro/Faculdade/Instituto/Pró-Reitoria

Centro de Ciências

Centro de Ciências Agrárias

Centro de Humanidades

Centro de Tecnologia

Faculdade de Direito

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

Faculdade de Educação

Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem

Faculdade de Medicina

Instituto de Ciências do Mar (Labomar)

Instituto de Cultura e Arte (ICA)

Instituto de Educação Física e Esportes (IEFES)

Instituto Universidade Virtual (UFC Virtual)

- Pró-Reitoria de Administração  
 Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
 Pró-Reitoria de Extensão  
 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
 Pró-Reitoria de Graduação  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 Outro: \_\_\_\_\_

### 1. Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

Abaixo estão listadas várias frases sobre esta instituição onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber **O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. ( ) Esta instituição ignoraria qualquer reclamação de minha parte.						
2. ( ) Esta instituição não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.						
3. ( ) É possível obter ajuda desta instituição quando tenho um problema.						
4. ( ) Esta instituição realmente se preocupa com meu bem-estar.						
5. ( ) Esta instituição estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar à utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.						
6. ( ) Esta instituição está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.						
7. ( ) Esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho.						
8. ( ) Esta instituição se preocupa mais com seu sucesso do que comigo.						
9. ( ) Esta instituição tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.						

### 2. Escala de comprometimento organizacional

Até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir (escreva com o número desejado ao lado de cada proposição).

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente
1. ( ) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.				
2. ( ) Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.				
3. ( ) Eu não sinto um forte senso de integração com esta instituição.				
4. ( ) Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.				
5. ( ) Eu não me sinto como uma pessoa dedicada a esta instituição.				
6. ( ) Esta instituição tem um imenso significado para mim.				
7. ( ) Na situação atual ficar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade quanto um desejo.				

8. ( ) Mesmo que eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora.
9. ( ) Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. ( ) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.
11. ( ) Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12. ( ) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.
13. ( ) Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição.
14. ( ) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.
15. ( ) Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.
16. ( ) Esta instituição merece minha lealdade.
17. ( ) Eu não deixaria esta instituição agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.
18. ( ) Eu devo muito a esta instituição.

### 3. Escala de comportamentos de cidadania organizacional (ECCO)

A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nunca faço	2 Poucas vezes faço	3 Às vezes faço	4 Muitas vezes faço	5 Sempre faço
1. ( ) Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defendê-la.				
2. ( ) Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.				
3. ( ) Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.				
4. ( ) Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.				
5. ( ) Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.				
6. ( ) Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.				
7. ( ) Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.				
8. ( ) Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.				
9. ( ) Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.				
10. ( ) Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.				
11. ( ) Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição.				
12. ( ) Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição.				
13. ( ) Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.				
14. ( ) Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela.				

## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ONLINE

### Suporte, Demografia, Comprometimento e Cidadania numa IES Pública

Prezado Servidor, Prezada Servidora ocupante de Função Gerencial/Função Gratificada,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica desenvolvida por Márcia Vasconcelos, Servidora da UFC e aluna do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da FEAAC/UFC, intitulada "Suporte, Demografia, Comprometimento e Cidadania numa Instituição de Ensino Superior Pública", com vistas à elaboração de sua Dissertação de Mestrado. Leia atentamente as informações a seguir para que todos os procedimentos da pesquisa sejam esclarecidos. Esta pesquisa investiga a sua percepção sobre o suporte organizacional dado pela instituição, bem como sobre o vínculo que você estabelece com a mesma, tendo a cidadania como um possível efeito. Após este texto, você encontrará uma seção para informar dados demográficos e, em seguida, encontrará três medidas ou escalas a serem preenchidas: a primeira escala trata sobre a percepção de suporte organizacional, a segunda escala trata sobre o comprometimento organizacional e a terceira escala trata sobre a cidadania organizacional. Preenchendo estas escalas você estará colaborando muito com o presente estudo. Ressalta-se que os dados a serem coletados serão utilizados somente para esta pesquisa, bem como, os participantes não serão identificados. O participante que responder esta pesquisa não terá direito a nenhum pagamento e poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. As informações obtidas através da sua participação serão divulgadas somente entre os profissionais estudiosos do assunto. Contatos da Aluna: [marciabaima@yahoo.com.br](mailto:marciabaima@yahoo.com.br) ou 3366.9170.

Obrigada por participar!

#### 1. Endereço de e-mail \*

---

### I - DADOS DEMOGRÁFICOS

---

#### 2. Faixa Etária

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 25 anos  
 26 a 35 anos  
 36 a 45 anos  
 46 a 55 anos  
 Acima de 56 anos

#### 3. Sexo

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino  
 Feminino

**4. Escolaridade**

*Marcar apenas uma oval.*

- Nível Médio Completo
- Curso Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

**5. Estado Civil**

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- União Estável
- Outro: \_\_\_\_\_

**6. Tempo na Instituição**

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de um ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 anos e um dia até 10 anos
- De 10 anos e um dia até 20 anos
- De 20 anos e um dia até 30 anos
- Acima de 30 anos

**7. Cargo**

\_\_\_\_\_

**8. Função Gerencial/Gratificada**

\_\_\_\_\_

**9. Campus***Marcar apenas uma oval.*

- Campus do Benfica - Fortaleza
- Campus do Pici - Fortaleza
- Campus do Porangabussu - Fortaleza
- Labomar - Fortaleza
- Casa de José de Alencar - Fortaleza
- Campus da UFC em Crateús
- Campus da UFC em Russas
- Campus da UFC em Sobral
- Outro: \_\_\_\_\_

**10. Centro, Faculdade, Instituto, Pró-Reitoria***Marcar apenas uma oval.*

- Centro de Ciências
- Centro de Ciências Agrárias
- Centro de Humanidades
- Centro de Tecnologia
- Faculdade de Direito
- Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
- Faculdade de Educação
- Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem
- Faculdade de Medicina
- Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR)
- Instituto de Cultura e Arte (ICA)
- Instituto de Educação Física e Esportes (IEFES)
- Instituto Universidade Virtual (UFC Virtual)
- Pró-Reitoria de Administração
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
- Pró-Reitoria de Extensão
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
- Pró-Reitoria de Graduação
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- Outro: \_\_\_\_\_

## **II - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (EPSO)**

---

Abaixo estão listadas várias frases sobre esta instituição onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS. Dê suas respostas anotando, sob cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

11. **1. Esta instituição ignoraria qualquer reclamação de minha parte.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

12. **2. Esta instituição não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

13. **3. É possível obter ajuda desta instituição quando tenho um problema.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

14. **4. Esta instituição realmente se preocupa com meu bem-estar.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

15. **5. Esta instituição estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar à utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

16. **6. Esta instituição está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

17. **7. Esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

18. **8. Esta instituição se preocupa mais com seu sucesso do que comigo.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

19. **9. Esta instituição tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Levemente
- 4. Nem Concordo Nem Discordo
- 5. Concordo Levemente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

### III - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (ECO)

---

Até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir (escreva com o número desejado abaixo de cada proposição).

20. **1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

21. **2. Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

22. **3. Eu não sinto um forte senso de integração com esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

23. **4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

24. **5. Eu não me sinto como uma pessoa dedicada a esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

25. **6. Esta instituição tem um imenso significado para mim.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

26. **7. Na situação atual ficar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade quanto um desejo.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

27. **8. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar esta instituição agora.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não Sei
- 4. Concordo
- 5. Concordo Totalmente

28. **9. Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

29. **10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

30. **11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

31. **12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

32. **13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

33. **14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

34. **15. Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

35. **16. Esta instituição merece minha lealdade.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

36. **17. Eu não deixaria esta instituição agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

37. **18. Eu devo muito a esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

1. Discordo Totalmente  
 2. Discordo  
 3. Não Sei  
 4. Concordo  
 5. Concordo Totalmente

#### **IV - ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (ECCO)**

---

A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.** Dê suas respostas anotando, abaixo de cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

**38. 1. Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defende-la.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

**39. 2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

**40. 3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

**41. 4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

**42. 5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

43. **6. Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

44. **7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

45. **8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

46. **9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

47. **10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

48. **11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

49. **12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

50. **13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

51. **14. Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1. Nunca Faço
- 2. Poucas Vezes Faço
- 3. Às Vezes Faço
- 4. Muitas Vezes Faço
- 5. Sempre Faço

## APÊNDICE C – VARIÁVEIS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E FATORES

VARIÁVEL ANALÍTICA	DIMENSÃO	FATOR
1. Comprometimento Organizacional	1.1 Afetivo	<p>1.1.1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição.</p> <p>1.1.2 Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.</p> <p>1.1.3 Eu não sinto um forte senso de integração com esta instituição.</p> <p>1.1.4 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.</p> <p>1.1.5 Eu não me sinto como uma pessoa dedicada a esta instituição.</p> <p>1.1.6 Esta instituição tem um imenso significado para mim.</p>
	1.2 Normativo	<p>1.1.1 Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição.</p> <p>1.2.2 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.</p> <p>1.2.3 Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.</p> <p>1.2.4 Esta instituição merece minha lealdade.</p> <p>1.2.5 Eu não deixaria esta instituição agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.</p> <p>1.2.6 Eu devo muito a esta instituição.</p>
	1.3 De continuação	<p>1.3.1 Na situação atual ficar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade quanto um desejo.</p> <p>1.3.2 Mesmo que eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora.</p> <p>1.3.3. Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</p> <p>1.3.4 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.</p> <p>1.3.5 Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.</p> <p>1.3.6 Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.</p>
2. Percepção de Suporte Organizacional	2.1 Percepção do suporte organizacional.	<p>2.1.1 Esta instituição ignoraria qualquer reclamação de minha parte.</p> <p>2.1.2 Esta instituição não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.</p> <p>2.1.3 É possível obter ajuda desta instituição quando tenho um problema.</p> <p>2.1.4 Esta instituição realmente se preocupa com meu bem-estar.</p> <p>2.1.5 Esta instituição estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar à utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.</p> <p>2.1.6 Esta instituição está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.</p> <p>2.1.7 Esta instituição se preocupa com a minha satisfação no trabalho.</p> <p>2.1.8 Esta instituição se preocupa mais com seu sucesso do que comigo.</p> <p>2.1.9 Esta instituição tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.</p>
3. Cidadania Organizacional	3.1 Sugestões criativas	3.1.1 Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.

		<p>3.1.2 Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.</p> <p>3.1.3 Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.</p> <p>3.1.4 Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.</p> <p>3.1.5 Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.</p>
	3.2 Divulgação da imagem organizacional	<p>3.2.1 Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defende-la.</p> <p>3.2.2 Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.</p> <p>3.2.3 Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição.</p> <p>3.2.4 Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição.</p> <p>3.2.5 Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela.</p>
	3.3 Cooperação com os colegas	<p>3.3.1 Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.</p> <p>3.3.2 Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.</p> <p>3.3.3 Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.</p> <p>3.3.4 Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.</p> <p>3.3.5 Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.</p>

Fonte: Meyer e Allen (1991, 1993); Siqueira e Gomide Júnior (2014); Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

## **ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INSTÂNCIAS DE DECISÃO DA IES PESQUISADA**

### **I. Administração Superior**

Conselho Universitário (CONSUNI)  
Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE)  
Conselho de Curadores  
Reitoria

#### **1 Estrutura Orgânica da Reitoria**

##### *1.1 Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Reitor*

1.1.1 Gabinete  
1.1.2 Procuradoria Geral

##### *1.2 Órgãos de Assessoramento ao Reitor*

1.2.1 Auditoria Interna  
1.2.2 Coordenadoria de Assuntos Internacionais  
1.2.3 Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional  
1.2.4 Coordenadoria de Concursos  
1.2.5 Editora da IES (Edições da IES)  
1.2.6 Ouvidoria Geral  
1.2.7 Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores

#### **2. Órgãos de Planejamento e Administração**

2.1 Pró-Reitoria de Administração  
2.2 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
2.3 Pró-Reitoria de Planejamento  
2.4 Superintendência de Hospitais Universitários  
2.5 Superintendência de Infraestrutura

#### **3. Órgãos de Atividades Específicas**

3.1 Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
3.2 Pró-Reitoria de Extensão  
3.3 Pró-Reitoria de Graduação  
3.4 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

#### **4. Órgãos Suplementares**

4.1 Biblioteca Universitária  
4.2 Memorial da IES  
4.3 Museu de Arte  
4.4 Seara da Ciência  
4.5 Secretaria de Acessibilidade

- 4.6 Secretaria de Cultura Artística
- 4.7 Secretaria de Tecnologia da Informação

## **II. Administração Acadêmica**

### **1. Centros, Faculdades e Institutos**

- 1.1 Centro de Ciências
- 1.2 Centro de Ciências Agrárias
- 1.3 Centro de Humanidades
- 1.4 Centro de Tecnologia
- 1.5 Faculdade de Direito
- 1.6 Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
- 1.7 Faculdade de Educação
- 1.8 Faculdade de Farmácia, Administração, Atuária e Contabilidade
- 1.9 Faculdade de Medicina
- 1.10 Instituto de Ciências do Mar
- 1.11 Instituto de Cultura e Arte
- 1.12 Instituto de Educação Física e Esportes
- 1.13 Instituto Universidade Virtual

### **2. Unidades no Interior do Estado**

- 2.1 Campus da IES em Crateús
- 2.2 Campus da IES em Quixadá
- 2.3 Campus da IES em Russas
- 2.4 Campus da IES em Sobral

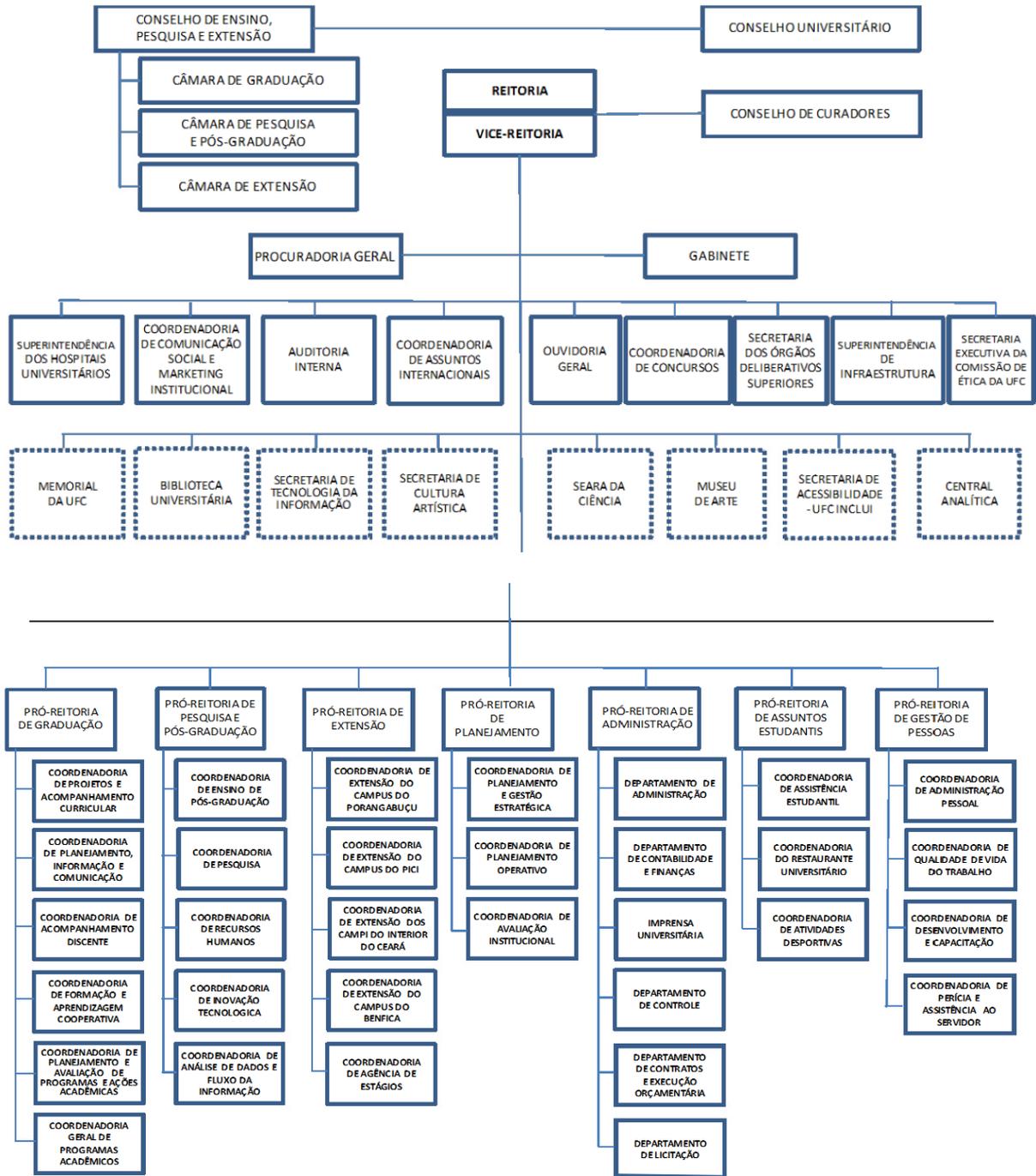
### **3 Estrutura Acadêmico-Administrativa**

- 3.1 Conselho d Campus (Unidades do Interior do Estado)
- 3.2 Conselho de Centro ou Conselho Departamental (nas Faculdades)
- 3.3 Diretoria
- 3.4 Vice-Diretoria
- 3.5 Secretaria
- 3.6 Coordenação de Cursos de Graduação
- 3.7 Coordenação Cursos de Pós-Graduação

Fonte: Portal da IES pesquisada.

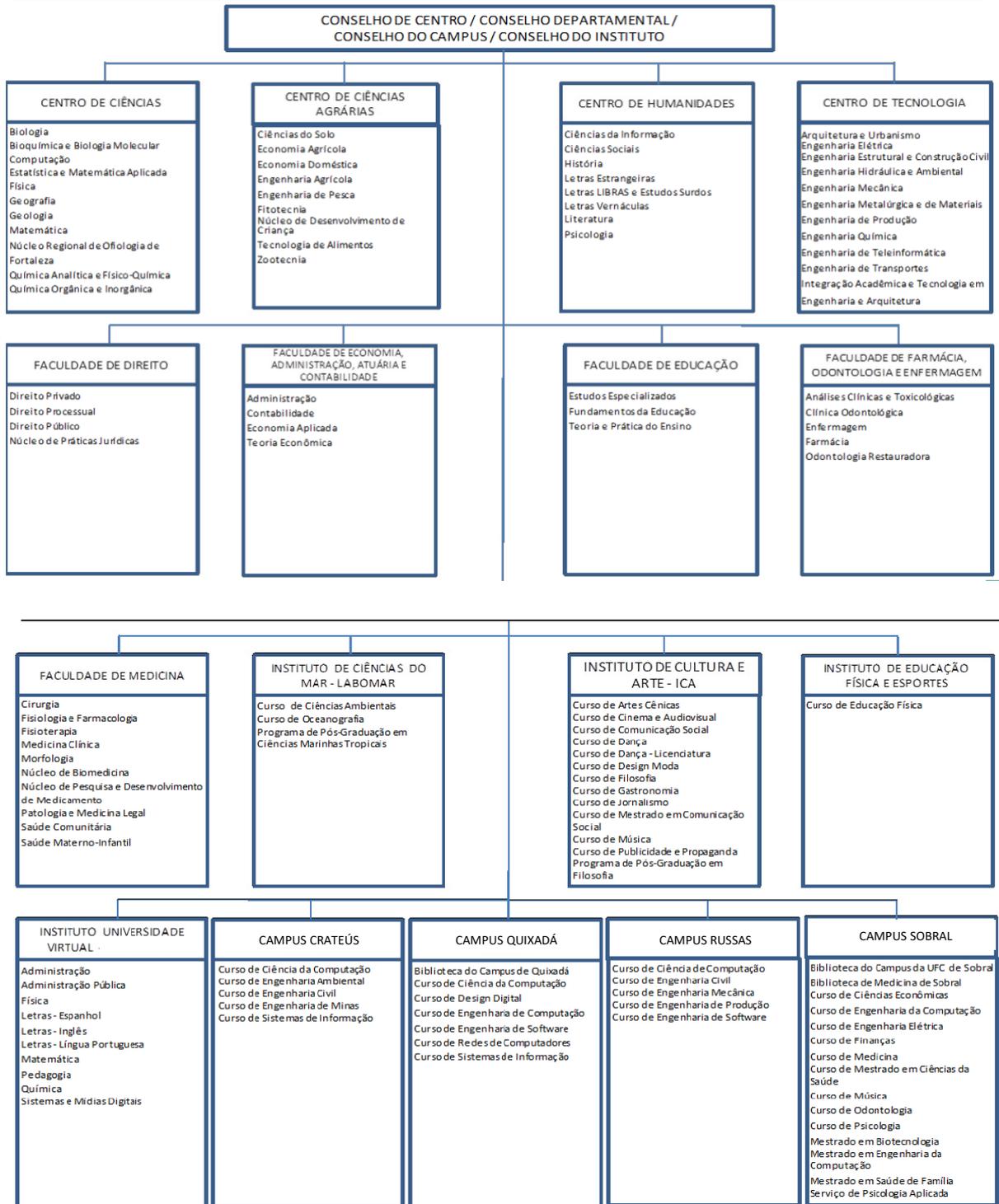
## ANEXO B – ORGANOGRAMA DA IES PESQUISADA

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR



Fonte: Anuário Estatístico da IES pesquisada.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA**



Fonte: Anuário Estatístico da IES pesquisada.