



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)**

LOURIVAN BATISTA DE SOUSA

O IMPACTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, MEDIADO PELA PERCEPÇÃO DE
SUPORTE ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR.

JUAZEIRO - BA

2022

LOURIVAN BATISTA DE SOUSA

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, MEDIADO PELA PERCEPÇÃO DE
SUPORTE ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira
(Univasf)

JUAZEIRO - BA

2022

S729i Sousa, Lourivan B. de
O impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, mediado pela percepção de suporte organizacional numa instituição federal de ensino superior / Lourivan Batista de Sousa. -- Juazeiro, 2022.
xiv, 99 f.: il.; 29 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira.

Referências.

1. Administração Pública. 2. Equações Estruturais. I. Título. II. Oliveira, Deranor Gomes de. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 350

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

LOURIVAN BATISTA DE SOUSA

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, MEDIADO PELA PERCEPÇÃO DE
SUPORTE ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em: 25 de Fevereiro de 2022.

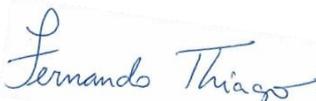
Banca Examinadora



Dr. Deranor Gomes de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal do Vale do São Francisco



Dr. Paulo José Pereira
Universidade Federal do Vale do São Francisco



Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

EPÍGRAFE

“Desistir é para os fortes, pois conseguem
conviver com a dor do fracasso”.

(Lourivan Batista)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, com carinho...

Aos meus pais: Luiz e Terezinha (*in memoriam*).

Aos meus amados irmãos: Ivanúzia, Luiz Pedro, Nágila, Lusivan e Pedro.

Aos meus queridos filhos: Luan Bruno, Lourivan Jr e Davi Minora.

A minha querida esposa e companheira: Prissila Paes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, o criador de todas as possibilidades.

Aos meus amigos e parentes que entenderam a minha ausência para a realização desse grande objetivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira, que aceitou o desafio de caminharmos juntos essa jornada e pelas sábias orientações e diretrizes a serem seguidas.

Ao Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte, que durante um bom tempo, antes de eu iniciar o projeto, foi a pessoa que “representou” para mim, a figura do Profiap, tirando sempre as dúvidas que emergiam em mim e que me despertavam certo nível de ânsia pelo início do curso em si.

Ao Prof. Dr. Francisco Alves Pinheiro, que se mostrou uma pessoa bastante ativa e colaborativa com os anseios dos discentes, mostrando-se como um orientador para além do currículo especializado.

Aos demais professores, servidores e colaboradores terceirizados que fizeram parte deste processo de formação, principalmente Tathiany Laisy Ramos Silva que sempre se mostrou disponível para a resolução dos problemas inerentes ao processo administrativo do curso.

Aos meus colegas de turma, que proporcionaram bons embates acadêmicos e que se mostraram disponíveis para o aprendizado coletivo.

Aos meus colegas de SIASS, que entenderam, dentro do possível, minha dupla jornada (trabalho e estudo) e meus horários que nem sempre se coadunavam com os deles, bem como por suas palavras de incentivo, em particular, a minha colega Maria Célia, que contribui bastante para o amadurecimento do meu projeto inicial.

A todos os servidores e servidoras da Univasf que participaram diretamente da pesquisa.

Em especial, a minha colega de curso e por que não dizer, amiga, Fabrícia Nadja “Webber”, que se mostrou sempre disponível e solícita, sendo uma grande parceira nos estudos e trabalhos desenvolvidos ao longo de todo o curso, sendo uma grande proponente para o meu desenvolvimento acadêmico, além de se mostrar uma pessoa com extrema capacidade de superar os desafios com sabedoria.

SOUSA, Lourivan Batista. **O impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, mediado pela percepção de suporte organizacional numa instituição federal de ensino superior.** Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2022.

RESUMO

O campo do Comportamento Organizacional têm se desenvolvido continuamente, contribuindo para o fortalecimento dessa área do conhecimento, que é de fundamental importância para que administradores e gestores possam enfrentar os desafios que as organizações vêm passando no século 21. Desse modo, este estudo visou avaliar um modelo teórico composto pela relação das políticas e práticas de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional, mediada pelo suporte organizacional, por intermédio da percepção de servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Metodologicamente, foi utilizado um questionário *online* com as escalas *Likert*: Políticas e Práticas de Recursos Humanos; Comprometimento Organizacional; Percepção de Suporte Organizacional, no qual os dados coletados foram analisados com a abordagem da modelagem por equações estruturais e a técnica robusta de *Bootstrap*. Os resultados demonstraram que o modelo teórico se confirmou de forma parcial, ou seja, houveram relações direta e significativa entre as variáveis em estudo, no entanto, a variável mediadora não se mostrou significativa na relação entre a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento dos servidores com a organização pública. Em consequência disso, apresentamos um modelo teórico alternativo que se mostrou estatisticamente significativo, a saber, os construtos Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas (construtos de primeira ordem das políticas e práticas de gestão de pessoas) impactam diretamente no nível de comprometimento organizacional dos servidores e que essa relação é mediada pela percepção de suporte organizacional. Por fim, recomendamos novos estudos de replicação e confirmação, com ambos os modelos, em decorrência de fatores limitantes como o tamanho amostral e o contexto de trabalho remoto vivenciado pela condição de pandemia global.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Comprometimento Organizacional; Percepção de Suporte Organizacional; Equações Estruturais.

SOUSA, Lourivan Batista. The impact of human resources management policies and practices on organizational commitment, mediated by the perceived organizational support at a federal institution of higher education. Master's thesis conducted by the Post-Graduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2022.

ABSTRACT

Organizational Behavior as a field of study has continuously developed, contributing to the strengthening of this area of knowledge, which is of fundamental importance for administrators and managers to be able to face the challenges that organizations have been going through the 21st century. Thus, this study aimed to evaluate a theoretical model composed of the relationship of people management policies and practices with organizational commitment, mediated by organizational support, through the perception of public servants of a Federal Institution of Higher Education. Methodologically, an online questionnaire with the Likert scales used: Human Resources Policies and Practices; Organizational Commitment; Perception of Organizational Support, in which the collected data analyzed using the structural equation modeling approach and the robust Bootstrap technique. The results showed that the theoretical model partially confirmed, that is, there were direct and significant relationships between the variables under study, and however, the mediating variable was not significant in the relationship between the perception of people management policies and practices and the commitment of servers to the public organization. Consequently, we present an alternative theoretical model that proved to be statistically significant, namely, the constructs Performance Assessment and Skills and Remuneration and Rewards (first-order constructs of human resources management policies and practices) directly affect in the level of organizational commitment and that this relationship is mediated by the perception of organizational support. Finally, we recommend further replication and confirmation studies, with both models, due to limiting factors such as the sample size and the remote work context experienced by the global pandemic condition.

Keywords: Human Resources Management Policies and Practices; Organizational Commitment; Perceived Organizational Support; Structural Equations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo teórico de modelagem por equação estrutural com as variáveis latentes PPGP, COrg e PSO	18
Figura 2	Percepção de suporte organizacional como crenças do empregado receptor	25
Figura 3	Modelo de medida com especificação das variáveis latentes, seus itens e erros	44
Figura 4	Modelo estrutural com especificação das variáveis latentes, distúrbios, itens e erros	45
Figura 5	Modelos de medida e estrutural com fixação dos parâmetros	47
Figura 6	Estatísticas e Índices de qualidade de ajuste e seus respectivos valores de referências	49
Figura 7	Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PPGP e PSO	50
Figura 8	Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PPGP e COrg	50
Figura 9	Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PSO e COrg	51
Figura 10	Avaliação do modelo de medida	52
Figura 11	Avaliação do modelo de estrutural	54
Figura 12	Modelo teórico alternativo de modelagem por equação estrutural com as variáveis latentes ADC, RR, COrg e PSO	56
Figura 13	Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis ADC, RR e PSO	57
Figura 14	Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis ADC, RR e COrg	58
Figura 15	Modelo de medida alternativo	59
Figura 16	Avaliação do modelo de medida alternativo	60

Figura 17	Avaliação do modelo estrutural alternativo	62
-----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Políticas e práticas de GP e suas definições constitutivas	22
Quadro 2	Bases do comprometimento organizacional do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)	23
Quadro 3	Dimensões do construto de percepção de suporte organizacional	24
Quadro 4	Caracterização dos itens das escalas e subescalas do questionário da pesquisa	29
Quadro 5	Índice de <i>alpha de Cronbach</i> (α) dos instrumentos do estudo original e da amostra.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Frequência absoluta, relativa e acumulada dos dados sociodemográficos e funcionais das amostra	34
Tabela 2	Média e desvio padrão das escalas e subescalas das 226 amostras válidas	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	Analysis of Moments Structures
CEDEP	Comitê de Ética e Deontologia em Estudos e Pesquisa
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CO	Comportamento Organizacional
COrg	Comprometimento Organizacional
EPPRH	Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
EPSO	Escala de Percepção de Suporte Organizacional
CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
GP	Gestão de Pessoas
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MCO	Medida de Comprometimento Organizacional
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
MECVI	Modified Expected Cross-Validation Index
PCFI	Parsimony Comparative Fit Index
PPGP	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package of Social Science
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UnB	Universidade de Brasília
Univasf	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade de São Paulo
VIF	Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1	Hipóteses	18
1.1.2	Modelo Teórico das Hipóteses	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (PPGP)	22
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	23
2.3	SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	25
3	METODOLOGIA	28
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2	LÓCUS E PARTICIPANTES DA PESQUISA	28
3.3	PROCEDIMENTOS.....	29
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS	29
3.4.1	Escalas dos construtos.....	29
3.4.2	Itens dos construtos	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1	PREPARAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS.....	34
4.1.1	Dados faltantes (<i>missing data</i>).....	34
4.1.2	Observações atípicas (<i>outliers</i>).....	35
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
4.3	VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PARA A AMOSTRA.....	38
4.4	PRESSUPOSTOS DE VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	40
4.4.1	Independência de observações	40
4.4.2	Normalidade multivariada.....	40
4.4.3	Linearidade	41
4.4.4	Covariâncias amostrais não nulas	41
4.4.5	Múltiplos indicadores.....	41
4.4.6	Ausência de multicolinearidade.....	42
4.4.7	Medida forte.....	42
4.4.8	Inexistência de outliers	43
4.5	MÉTODO <i>BOOTSTRAP</i>	44
4.6	ESPECIFICAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO TEÓRICO	45

4.6.1	Especificação do modelo de medida e estrutural.....	45
4.6.2	Identificação do modelo.....	48
4.6.3	Avaliação do modelo teórico.....	50
4.6.4	Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis latentes do modelo teórico ..	51
4.6.5	Avaliação do modelo de medida.....	54
4.6.6	Avaliação do modelo estrutural.....	55
4.6.7	Modelo teórico alternativo.....	58
4.6.8	Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis latentes do modelo teórico alternativo.....	59
4.6.9	Avaliação do modelo de medida alternativo.....	60
4.6.10	Avaliação do modelo estrutural alternativo.....	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	71
	APÊNDICES.....	76
	APÊNDICE A. Dados Sociodemográficos e Funcionais.....	77
	APÊNDICE B. Estimação de Casos Omissos.....	78
	APÊNDICE C. Estimação de Dados Discrepantes.....	80
	APÊNDICE D. Análise dos Índices de Confiabilidade das Escalas e Subescalas.....	83
	APÊNDICE E. Estimação da Normalidade Univariada e Multivariada das Escalas e Subescalas.....	88
	APÊNDICE F. Matriz de Correlações de Pearson.....	90
	APÊNDICE G. Análise de Multicolinearidade.....	95
	APÊNDICE H. Índices de Ajuste do Modelo de Medida.....	96
	APÊNDICE I. Índices de Ajuste do Modelo de Estrutural.....	98
	APÊNDICE J. Índices de Ajuste do Modelo de Medida Alternativo.....	100
	APÊNDICE K. Índices de Ajuste do Modelo de Estrutural Alternativo.....	102
	APÊNDICE L. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Coleta de Dados Virtual.....	104
	ANEXOS.....	107
	ANEXO 1. Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) – versão reduzida.....	108
	ANEXO 2. Medida de Comprometimento Organizacional - Versão Reduzida.....	110
	ANEXO 3. Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) - Versão reduzida.....	111

1 INTRODUÇÃO

O campo do Comportamento Organizacional (CO), ainda que de forma embrionária, pode-se dizer que começou a se configurar nos anos de 1960, na Inglaterra, numa tentativa de estruturar e compreender as relações envolvendo os indivíduos dentro das organizações, abrangendo não somente os comportamentos dos trabalhadores, mas também o funcionamento da própria organização onde as relações aconteciam (PUGH, 1966). Desde então, vários pesquisadores têm se dedicado a desenvolver estudos como contribuição para o fortalecimento desse campo do conhecimento, o qual se caracteriza por sua natureza multidisciplinar (SIQUEIRA, 2002).

Seguindo uma tendência de desenvolvimento da área do CO, Siqueira (2014) aponta que essa área do conhecimento vem tendo avanços, principalmente, com a abrangência de novos temas e medidas de avaliação mais confiáveis e precisas. Ressaltando, que esse desenvolvimento da área vem recebendo o importante apoio da Psicologia Positiva, com seus postulados teóricos. Essa contribuição tem possibilitado que as pesquisas nessa área do conhecimento observem outros aspectos no contexto organizacional, como é o caso das políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) que tem contribuído para melhorar o desempenho da organização (KATOU, 2012) e do comprometimento organizacional (COrg, essa nomenclatura não é de uso convencional na literatura científica, mas será usada por este pesquisador, de agora em diante), que está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho e produtividade, e negativamente relacionado ao absenteísmo e ao estresse no trabalho (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Diante da premissa de que novos conhecimentos devem ser construídos para uma maior consolidação dessa área do conhecimento, novos estudos se fazem necessários, utilizando-se novas temáticas ou mesmo aprimorando ou ampliando agendas de pesquisa relacionadas a essa área de estudo do campo organizacional, como os temas de comprometimento organizacional (OLIVEIRA; ROWE, 2018) e das políticas de gestão de pessoas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), que podem ser estudados de forma conjunta, sem perder de vista, a contribuição que cada construto (PPGP e COrg) possa dar, sendo eles estudados separadamente.

Nesse contexto, considerando-se que aspectos das PPGP, como condições de trabalho, políticas de treinamento, de promoções e de pagamento e recompensas, são considerados como antecedentes da percepção de suporte organizacional (PSO) (RHOADES; EISENBERGER, 2002), no qual o suporte organizacional se concretiza como a crença do indivíduo de que a organização se preocupa com o seu bem-estar, disponibilizando meios e recursos para que ele possa exercer suas atividades laborais (EISENBERGER *et al.*, 1986). Bem como, levando-se em consideração a constatação de que as PPGP e a PSO são variáveis preditoras do comprometimento organizacional (PINHO; OLIVEIRA, 2017), desse modo, essa pesquisa utilizará o construto de suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008) como uma variável mediadora para compor o desenho da pesquisa.

Ressalta-se, que por meio de pesquisas em bases de dados (ANPAD, LILACS, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO e Google Acadêmico), utilizando os termos “políticas e práticas de gestão de pessoas”, “políticas de gestão de pessoas”, “comprometimento organizacional”, “percepção de suporte organizacional”, “*Human Resources Management Policies and Practices*”, “*Human Resources Management Policies*”, “*Organizational Commitment*” e “*Perceived Organizational Support*”, não foi encontrada nenhuma evidência na literatura do campo do CO de estudos relacionando a PSO, as PPGP e o COrg, ambas de forma conjunta. Embora, como explicitados acima, haja indicativos da relação entre esses três construtos.

Assim, na evidente emergência por entendimento de construtos que são componentes do CO, principalmente, no setor público (OLIVEIRA; ROWE, 2018), pesquisar variáveis como as PPGP e o comprometimento organizacional, bem como a relação entre si, possibilita entender a dinâmica da relação indivíduo-organização, servindo para que a gestão de pessoas (GP) possa desenvolver estratégias que venham a beneficiar tanto o servidor quanto a organização pública.

Diante disso, esta pesquisa busca apresentar o teste de um modelo teórico que explicita a percepção que o servidor tem das políticas de gestão de pessoas e suas práticas implementadas pela instituição em que está inserido, além de como essa percepção impacta em seu comprometimento com a organização, tendo como condição de mediação dessa relação, a percepção que ele tem sobre o suporte que recebe dessa organização, ou seja, essa pesquisa objetivou testar um modelo teórico, no qual a percepção das PPGP impacta significativamente o COrg, sendo essa

relação mediada pela PSO de servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Ressalta-se, que este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal do Estado do Pernambuco (UFPE), que o aprovou por meio do parecer nº 4.734.867. Desse modo, a pesquisa seguiu as diretrizes da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Seguindo a linha de pensamento que o CO é de fundamental importância para que administradores e gestores possam enfrentar os desafios que as organizações vêm passando (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), o desenvolvimento de pesquisas voltadas para essa área do conhecimento dentro das organizações, embora tenha aumentado nas últimas décadas, ainda se mostra incipiente, principalmente, quando se refere a organizações no setor público (BASTOS *et al.*, 2014).

Portanto, agendas de pesquisas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; OLIVEIRA; ROWE, 2018) têm buscado orientar estudos voltados para variáveis (construtos) do CO, tais como PPGP e COrg, visando, com isso, um desenvolvimento substancial desses temas que ainda se encontram com lacunas a serem preenchidas, visto que são observados poucos estudos sobre essas temáticas aqui no Brasil, particularmente, no âmbito do setor público.

Diante disso e dos aspectos anteriormente abordados, bem como da não constatação de pesquisas envolvendo os três construtos (PPGP, COrg e PSO) estudados de forma conjunta, propôs-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o poder explicativo das PPGP sobre o COrg, e o papel da mediação da PSO nessa relação, através da percepção de servidores públicos de uma IFES?. Diante disso, formularam-se as hipóteses deste estudo, como se segue.

1.1.1 Hipóteses

A pesquisa será norteada pelas seguintes hipóteses:

H₁ – As PPGP (variável preditora) se relacionam positiva e significativamente com a PSO (variável mediadora);

H₂ – A PSO (variável mediadora) se relaciona positiva e significativamente com o COrg (variável predita);

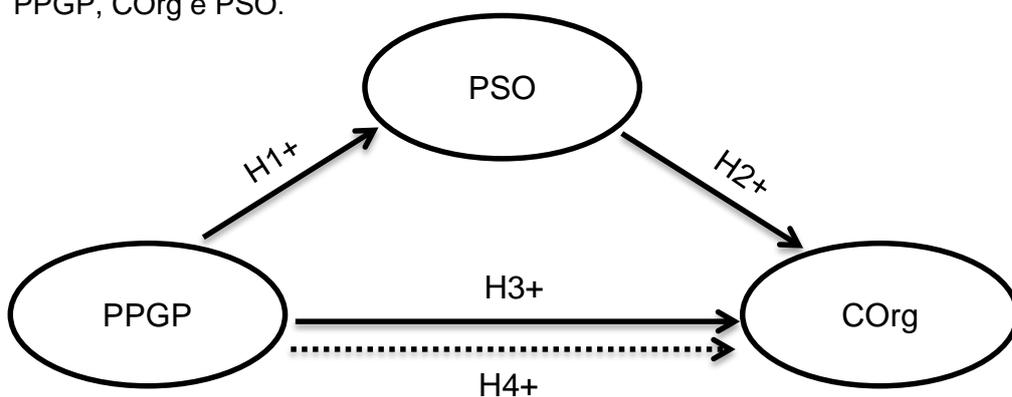
H₃ – As PPGP (variável preditora) se relacionam positiva e significativamente com o COrg (variável predita);

H₄ – A PSO impacta significativamente como mediadora na relação entre as PPGP e o COrg.

1.1.2 Modelo Teórico das Hipóteses

O modelo proposto para a hipótese (figura 1) é composto por três variáveis latentes, no qual a variável preditora (PPGP) se relaciona positivamente com a variável predita (COrg), sendo essa relação mediada por uma variável mediadora (PSO).

Figura 1. Modelo teórico de modelagem por equação estrutural com as variáveis latentes PPGP, COrg e PSO.



Nota: Política e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP); Percepção de Suporte Organizacional (PSO); Comprometimento Organizacional (COrg).

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Testar um modelo teórico da relação das PPGP com o COrg, mediada pela PSO, por meio da percepção dos servidores públicos de uma IFES.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o nível de percepção das PPGP dos servidores públicos de uma IFES;
- b) Avaliar o nível de percepção do COrg dos servidores públicos de uma IFES;
- c) Avaliar o nível de PSO dos servidores públicos de uma IFES.

1.3 JUSTIFICATIVA

O campo do CO tem buscado contribuir com o desenvolvimento de conhecimentos que possam melhorar as relações do indivíduo e os processos comportamentais da organização. O caráter multidisciplinar (SIQUEIRA, 2002) faz do CO uma área de estudo que contribui bastante com o desenvolvimento organizacional, de modo a cumprir sua responsabilidade social, principalmente, com os trabalhadores. E é nesse contexto, que se configura a importância deste estudo, o qual pretendeu usar a multidisciplinaridade temática (Psicologia Organizacional e do Trabalho, Administração, Estatística) para contribuir com o desenvolvimento da ciência, em específico, das políticas de GP e das relações organizacionais, envolvendo variáveis como PPGP, COrg e PSO.

Entendendo que um dos grandes desafios para a GP é conseguir manter seus colaboradores comprometidos com a organização (GIUDICE, 2012), esta pesquisa tem relevância para observar as variáveis das políticas de GP que impactam no vínculo do servidor com a organização e a relação de mediação da PSO, nesse processo. Nessa concepção, Demo, Fogaça e Costa (2018) orientam para que as agendas de pesquisa se aprofundem nessa área e que sejam realizados estudos, inclusive, em diversas organizações públicas, visto que há uma concentração de estudos em algumas instituições como a Universidade de São Paulo (USP) e a

Universidade de Brasília (UnB), além de contribuir para construir um arcabouço teórico que será importante para a estratégia organizacional.

O comprometimento organizacional, como vínculo do indivíduo com a organização, é, certamente, um dos temas da área do CO mais pesquisado no Brasil para verificar o tipo de vínculo que o trabalhador mantém com a organização em que desenvolve suas atividades laborais (BASTOS; AGUIAR, 2014). Não obstante, o vínculo de compromisso do trabalhador ainda é uma temática bastante relevante para a GP, bem como para os objetivos organizacionais (BRITO; BASTOS, 2001). Isso fica mais evidenciado quando se trata de estudos no contexto da administração pública (CUSTÓDIO *et al.*, 2013). Assim, este trabalho também pretendeu apresentar informações relevantes relacionadas ao grau de vínculo do servidor público para com a organização, bem como sua percepção sobre as políticas de gestão de pessoas institucionais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação apresenta a seguinte estrutura de trabalho, como se segue: na **Seção 1 - Introdução** é feita uma breve explanação do campo do Comportamento Organizacional, com alguns temas dessa área do conhecimento como: Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e suporte organizacional, bem como explicita o problema de pesquisa, seus objetivos, hipóteses e justificativa; na **Seção 2 - Referencial Teórico** é feita uma explicitação dos construtos e seus principais autores nacionais e internacionais que estão envolvidos com a pesquisa dessas temáticas deste estudo; na **Seção 3 – Metodologia** são apresentados os procedimentos de análises dos dados da pesquisa, a caracterização da pesquisa, o local, os participantes e o corte temporal desta pesquisa, bem como os instrumentos de coletas de dados; na **Seção 4 – Resultados e Discussão** são demonstrados a preparação e tratamento dos dados, a caracterização da amostra, bem como as análises realizadas com os dados, além dos resultados observados, após avaliações pela abordagem da modelagem por equações estruturais; por último, na **Seção 5 – Considerações Finais** que aborda uma explanação sobre o estudo em si, com as proposições dos resultados encontrados, bem como os fatores limitantes neste

estudo, além das recomendações para a continuidade do desenvolvimento de pesquisas com as temáticas das políticas e práticas de gestão pessoas, do comprometimento organizacional e percepção do suporte organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo aborda temas relacionados às PPGP, ao comprometimento organizacional, bem como ao suporte organizacional, com autores que estão desenvolvendo as referidas temáticas em estudos na nossa contemporaneidade, procurando, porém, não generalizar a temática, ou seja, serão abordados pontos referentes à temática como base para contextualizar a pesquisa realizada.

2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (PPGP)

A GP, como mecanismo de proposição para uma melhor gestão pública no Brasil, buscou enveredar esforços no desenvolvimento de um plano de carreira, com uma política remuneratória mais justa para o trabalhador (BRESSER-PEREIRA, 1998). A valorização do quadro de trabalhadores tem se evidenciado através de ação da gestão de pessoas para buscar melhorar o desempenho tanto profissional quanto pessoal do trabalhador (CRUZ; VIEIRA, 2000). Nessa concepção, Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2001) advogam que um modelo de gestão que busca atender os requisitos de uma política de GP pode ser desenhado estrategicamente por um planejamento de pessoal, recrutamento, seleção e contratação de pessoal, administração de cargos e salários, planejamento de carreira, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Esse processo de valorização vem sendo contemplado por um conjunto de políticas e práticas, por meio da gestão de pessoas. Conceitualmente, Dutra (2006) entende que as políticas e práticas de recursos humanos (gestão de pessoas) podem ser entendidas a partir um conjunto de princípios e diretrizes que serve como bases para tomadas de decisões e para os comportamentos organizacionais (que caracteriza as políticas), bem como por atitudes relacionadas aos variados tipos de técnicas, métodos, além de procedimentos que são implementados no contexto organizacional, visando contemplar e nortear as decisões e ações estratégicas da GP (que caracterizam as práticas).

Ao desenvolver e validar uma escala para avaliar as práticas de GP, sendo essas práticas um conjunto de elementos integrantes das políticas de GP, Demo *et al.*

(2011) elencou como práticas bases da GP as que estão relacionadas às condições de trabalho, ao recrutamento e seleção, recompensas, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação e avaliação de desempenho e competência (quadro 1).

Quadro 1. Políticas e práticas de GP e suas definições constitutivas.

Política e práticas	Definição constitutiva
Recrutamento e Seleção	Conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a determinados cargos e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Conjunto de práticas que visam treinar, desenvolver e educar os colaboradores, estimulando a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências	Conjunto de práticas que visam avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores.
Remuneração e Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam motivar e recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores.

Fonte: adaptado de Demo *et al.* (2011).

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nos anos de 1960, o compromisso com a organização surgiu como uma possibilidade de estudo, de forma unidimensional, associado à percepção dos custos que o trabalhador teria, caso ele deixasse a empresa na qual estava trabalhando (BECKER, 1960), caracterizado, posteriormente, como sendo um vínculo de apego emocional, no qual Mowday, Steers e Porter (1979) conceitua o comprometimento organizacional como uma forte relação entre um indivíduo que se identifica e se mantém envolvido com a sua organização de trabalho, e essa vinculação pode ser caracterizada por três fatores, sendo eles: a) estar disposto a exercer um grande esforço em favor da organização; b) a crença e a aceitação dos valores e dos objetivos da organização e; c) um forte desejo de se manter como membro efetivo da organização.

Conceitualmente, o comprometimento organizacional apresenta algumas diferenciações em sua definição e em sua base de composição do construto. Nessa concepção, Meyer e Allen (1997, 1991) propôs um modelo de comprometimento organizacional multidimensional com três componentes (base afetiva, base normativa, base de continuidade), que se relaciona ao apego emocional, de identificação e de envolvimento que o indivíduo mantém com a organização de trabalho Meyer e Allen (1991). Esse modelo tem sido adotado pela maioria dos pesquisadores nos estudos sobre essa temática (MEYER *et al.*, 2002).

Conforme o modelo teórico de Meyer e Allen (1991), ao se manter vinculado e com interesse de permanência numa organização, o indivíduo faz isso por meio de um desejo permanecer na organização (*affective commitment*), por uma necessidade, pois precisam estar trabalhando na organização (*continuous commitment*) e por um sentimento obrigação, de dever para com a organização (*normative commitment*). Pautado nessas premissas, Bastos e Aguiar (2015) adotaram, nos estudos no Brasil, essas dimensões do comprometimento como sendo de base afetiva, de base de continuação e de base normativa. Definindo-as, conforme quadro 2, abaixo.

Quadro 2. Bases do comprometimento organizacional do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Dimensão	Definição conceitual
Base afetiva	Pautada na crença e na aceitação dos valores e objetivos da organização, assim como na intenção de esforçar-se em prol dela e no desejo de manter o vínculo com a organização.
Base de continuação	Envolve a avaliação cognitiva sobre a possível perda de investimentos feitos pelo empregado na organização e, ainda, sobre a escassez de alternativas no mercado de trabalho.
Base normativa	Relaciona-se à adesão às normas e aos objetivos da organização, a partir de pressões normativas introjetadas pelo trabalhador, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Fonte: Bastos e Aguiar (2015).

Bastos e Aguiar (2015) relatam que estudos recentes têm apontado algumas inconsistências no modelo tridimensional, sendo, então, alvo de debates conceituais, em decorrência de uma considerável ambiguidade entre os construtos proposto por Meyer e Allen, pois se tem evidenciado uma imprecisão dos referidos construtos, o que aponta para uma necessária ampliação conceitual. Desse modo, buscando-se eliminar as redundâncias encontradas, foi desenvolvido uma medida de comprometimento organizacional com base nos aspectos afetivos, retornando, assim,

a sua forma unidimensional. Diante disso, este estudo se pautou na concepção unidimensional do comprometimento organizacional defendida por aqueles pesquisadores.

2.3 SUPORTE ORGANIZACIONAL

Nos anos de 1980, pesquisas voltadas para a área organizacional, relacionadas ao suporte organizacional, começaram a ser desenvolvidas, sendo produzidos estudos que buscavam compreender a percepção que o trabalhador tinha em relação ao suporte ofertado pela empresa. Nessa mesma época, foi introduzida a conceituação de PSO, a qual pode ser concebida como um aporte de “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (EISENBERGER *et al.*, 1986, p. 501). Pressupondo que o trabalhador sente o apoio organizacional quando a organização, de algum modo, considera-o como valorizado para os desígnios organizacionais e que, nessa concepção, a organização mantém um compromisso de retribuição pelos esforços feitos por ele.

Oliveira-Castro, Piloti e Borges-Andrade (1999) propuseram uma estrutura do construto do suporte organizacional constituída por quatro dimensões abrangendo a gestão de desempenho, a carga de trabalho, o suporte material, além das práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários (quadro 3). Essas dimensões conceituais servem como bases cognitivas para a formação da percepção do indivíduo sobre o que a organização oferta enquanto apoio a ele, enquanto trabalhador.

Quadro 3. Dimensões do construto de percepção de suporte organizacional.

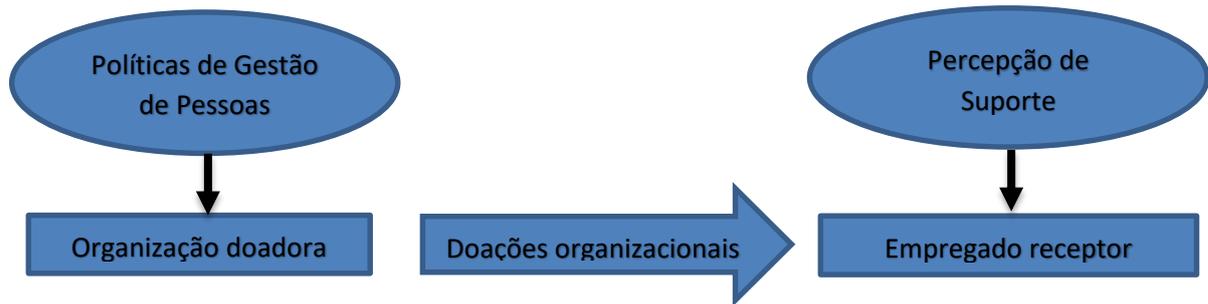
Dimensão	Definição conceitual
Gestão de desempenho	Refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho.
Carga de trabalho	Refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção.
Suporte material	Refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se também à percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os de qualificação da mão-de-obra interna.
Práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários	Referem-se à opinião da amostra acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcional.

Fonte: Oliveira-Castro, Piloti e Borges-Andrade (1999).

As dimensões propostas por Oliveira-Castro, Piloti e Borges-Andrade (1999) para a caracterização da PSO apresentam definições conceituais que tem uma grande aproximação de fatores referentes às políticas de GP, possibilitando, com isso, confusões conceituais entre os construtos. Procurando eliminar conflitos entre tais construtos, em estudo de validação e adaptação no Brasil da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) de Eisenberger *et al.* (1986), Siqueira e Gomide Jr (2008), propuseram e validaram um construto com apenas uma dimensionalidade para a PSO.

Posteriormente, Siqueira e Gomide Jr (2014) concebem a PSO como uma relação de troca, na qual a organização é a propositora de um suporte dado ao trabalhador, que é o receptor. Desse modo, a PSO pode ser entendida como uma relação de intercâmbio social, onde o empregado se coloca como um receptor beneficiário diante de uma organização promotora de ações de doação, como atos gerenciais, por meio das políticas de GP. Essa relação de troca pode ser representada, como um processo cognitivo, através da figura 2.

Figura 2. Percepção de suporte organizacional como crenças do empregado receptor.



Fonte: Adaptada de Siqueira e Gomide Jr (2014).

Destarte, um indivíduo que tem uma grande crença de que a organização se esforça para atender as suas necessidades enquanto trabalhador, apresenta um alto nível de PSO. Isso apresenta como consequência um maior empenho e desempenho organizacional, além de elevar o grau de satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008). Assim, o suporte organizacional promove resultados desejáveis para a empresa, que consegue manter um maior envolvimento do trabalhador no processo de desenvolvimento da organização, inclusive, elevando o nível de comprometimento organizacional (RHOADES; EISENBERG; ARMELI, 2001).

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como estratégia metodológica o desenvolvimento dos seguintes aspectos metodológicos: caracterização da pesquisa; procedimentos; lócus e participantes da pesquisa; instrumentos de coleta dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa do tipo *survey* (levantamento de dados), com uma abordagem quantitativa, sendo classificada como descritiva (buscou descrever e classificar a amostra) e confirmatória (teste do modelo teórico com as variáveis de forma conjunta).

3.2 LÓCUS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), devidamente instituída pela Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002, a qual determinou sua natureza jurídica como fundacional, tendo como principais objetivos ofertar ensino superior, com o desenvolvimento de pesquisas diversas, bem como o de promover a extensão universitária. Ela possui uma característica de estrutura *multicampi* para atender demandas na região do semiárido nordestino (UNIVASF, 2012).

Os indivíduos participantes, inclusos neste estudo, a partir do início da coleta de dados, são representados por todos os servidores, inclusive, os que estavam afastados para capacitação ou especialização, bem como os que estavam afastados por motivos de doença com período inferior a um ano. Assim, o total de servidores ativos durante o período de coleta dos dados foi de 996, sendo 542 docentes e 454 TAE.

O critério de exclusão utilizado foi aplicado aos servidores inativos (aposentados), bem como os servidores que estavam cedidos para outros órgãos públicos ou afastados por motivos de doença, por um período igual ou superior a um ano. Ressalta-se, no entanto, que a escolha dos elementos da amostra que representam a população foi feita por conveniência do pesquisador, com cálculos

baseado em modelagem por equações estruturais (MEE), do inglês *Structural Equation Modeling* (SEM).

3.3 PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada de forma *online*, com aplicação de um questionário com os servidores de uma IFES, com envio de *link* e com convite para a participação na pesquisa, via e-mail institucional. Após retorno dos questionários, foram realizados o tratamento e as análises dos dados, bem como a avaliação do teste (do modelo teórico) das relações entre as variáveis: preditora (políticas e práticas de gestão de pessoas), predita (comprometimento organizacional) e mediadora (percepção de suporte organizacional), culminando com a apresentação dos resultados. Quanto ao tempo de realização da pesquisa, ela se caracterizou como de natureza transversal, com início no mês de maio e término no mês de setembro do ano de 2021.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário, o qual foi dividido em duas partes. Na primeira parte, continha as três escalas (ver Anexos 1, 2 e 3), ambas validadas, por seus autores, em pesquisas no contexto nacional, utilizando os índices de confiabilidade interna, por meio da medida do *alpha de Cronbach* (α) e na segunda parte do questionário (construída por este pesquisador), consta as informações pertinente à coleta dos dados pessoais, demográficos e funcionais (ver Apêndice A). Abaixo descreveremos os resumos das escalas, bem com os itens que compõem cada construto.

3.4.1 Escalas dos construtos

Como instrumentos para avaliar a percepção dos participantes da pesquisa foram utilizadas as três escalas: 1) Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos; 2) Medida de Comprometimento Organizacional; 3) Escala de Percepção de Suporte Organizacional. As quais são apresentadas, como se segue: 1) **Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)**,

versão reduzida constituída por 32 itens, subdivididos em 6 fatores (subescalas), sendo eles: recrutamento e seleção ($\alpha = 0,81$); envolvimento ($\alpha = 0,91$); treinamento, desenvolvimento e educação ($\alpha = 0,82$); condições de trabalho ($\alpha = 0,81$); avaliação de desempenho e competências ($\alpha = 0,86$) e remuneração e recompensas ($\alpha = 0,84$). No qual a escala completa apresenta um alto índice de confiabilidade ($\alpha = 0,81$). Para esse instrumento, os participantes utilizaram uma escala de resposta Likert de cinco pontos, variando de “discordo completamente” (1) a “concordo completamente” (5) (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014); 2) **Medida de Comprometimento Organizacional (MCO)**, versão reduzida, constituída por 7 itens que expressam crenças afetivas do indivíduo em relação à organização, com alto índice de confiabilidade ($\alpha = 0,86$). Para esse instrumento, os participantes utilizaram uma escala de resposta Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (6) (BASTOS; AGUIAR, 2015) e; 3) **Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)**, versão reduzida, constituída por 6 itens que expressam crenças positivas sobre apoio e valorização do empregado pela organização, com alto índice de confiabilidade ($\alpha = 0,86$). Para esse instrumento, os participantes utilizaram uma escala de resposta Likert de sete pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7) (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008).

3.4.2 Itens dos construtos

Cada construto apresenta um conjunto de itens, que são as variáveis observáveis. Sendo que o construto de políticas e práticas de gestão de pessoas, que é avaliado pela EPPRH, o qual contém 6 subescalas, desse modo, os itens são apresentados (quadro 4) em suas respectivas subescalas, as outras duas escalas são unidimensionais, ou seja, só tem um fator.

Quadro 4. Caracterização dos itens das escalas e subescalas do questionário da pesquisa.

Escala	Construto	Item	Descrição dos itens
PPRH	Recrutamento e Seleção	RSel1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
		RSel2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
		RSel3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
		RSel4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).

		RSel5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
		RSel6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
	Envolvimento	Env1	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
		Env2	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
		Env3	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
		Env4	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
		Env5	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).
		Env6	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
		Env7	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
		Env8	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
		Env9	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	TDE1	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).
		TDE2	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
		TDE3	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
	Condições de Trabalho	CT1	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
		CT2	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
		CT3	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
		CT4	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
		CT5	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
	Avaliação de Desempenho e Competências	ADC1	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
ADC2		Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
ADC3		Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
ADC4		Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	

	Remuneração e Recompensas	ADC5	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
		RR1	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
		RR2	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).
		RR3	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
		RR4	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.
MCO	Comprometimento Organizacional	COrg1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
		COrg2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
		COrg3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
		COrg4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa (organização).
		COrg5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
		COrg6	Aceito as normas da empresa (organização) porque concordo com elas.
		COrg7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
EPSO	Percepção de Suporte Organizacional	PSO1	É possível obter ajuda desta empresa (organização) quando tenho um problema.
		PSO2	Esta empresa (organização) realmente preocupa-se com meu bem-estar.
		PSO3	Esta empresa (organização) estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
		PSO4	Esta empresa (organização) está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
		PSO5	Esta empresa (organização), preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
		PSO6	Esta empresa (organização), preocupa-se mais com seus lucros (metas) do que comigo.

Fonte: Bastos e Aguiar, 2015; Demo, Neiva, Nunes e Rozzett, 2014; Siqueira e Gomide Jr, 2008.

Esse estudo buscou usar os itens das escalas em sua forma original, ou seja, sem alterá-los. No entanto, por se tratar de um estudo numa instituição do setor público, entendemos que algumas palavras (dentro de cada item das escalas MCO e PSO) não são boas representantes semânticas para se referir ao público da pesquisa, tais como: empresa e lucro. Diante disso, optamos por colocar, entre parênteses, uma palavra “substituta” para propiciar um grau de familiaridade referencial do tema, por exemplo: empresa (organização).

Para este estudo, os dados da pesquisa foram tabulados em programa de planilhas da *Microsoft Excel*® 2010, os quais foram tratados e depois foram exportados

para o *software Statistical Package of Social Science* (SPSS®), versão 23, para *Windows*®, que serviu para realização das análises estatísticas descritivas (distribuição de frequência, índice de confiabilidade, médias e desvios-padrão), bem como foi utilizado o *software Analysis of Moment Structures - AMOS*, (versão 23, SPSS Inc, Chicago, IL) para a realização da análise de equações multivariadas, através da SEM, adotando-se o nível de significância de 5%.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PREPARAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa ocorreu no período de maio a setembro de 2021, com aplicação de questionário de forma *online* e teve um total de 295 questionários retornados, os quais foram tabulados e tratados para detecção de dados faltantes (*missing data*), de observações atípicas (*outliers*) e, posterior, validação dos questionários. Essa fase serviu para identificar os possíveis efeitos não explícitos que podem causar um viés nos resultados da análise, sendo concebida, portanto, como uma análise preliminar (FÁVERO; BELFIORE, 2020; HAIR *et al.*, 2009). Com isso, buscou-se realizar uma análise da qualidade do banco de dados, que serão descritos a seguir.

Após análise do banco de dados, observou-se que do total de questionários retornados, 57 (19,32%) deram apenas o aceite e não continuaram com o processo da pesquisa, 2 (0,68%) não aceitaram participar da pesquisa, enquanto outros 2 (0,68%) só concluíram com as respostas de uma das três escalas e outros 2 (0,68%) deixaram de concluir uma das escalas e, por fim, 1 (0,34%) foi respondido por alguém que explicitou, na área destinada ao cargo que exercia na instituição, que era estudante. Diante disso, foram descartados 64 (21,69%) questionários retornados. Restando, portanto, 231 questionários válidos para as análises seguintes.

4.1.1 Dados faltantes (*missing data*)

Os dados faltantes (do inglês, *missing data*), também denominados de omissos, ausentes ou perdidos, são caracterizados pela sua ausência como resposta a determinado item da escala no questionário, não sendo assim, passíveis de análise para o objetivo finalístico do resultado das análises. Ressaltando-se que caso haja dados perdidos de modo não-aleatório que sejam maiores do que 10% da amostra, recomenda-se uma imputação de dados, através de uma metodologia robusta ou, então, descartar as amostras com os dados ausentes, no caso deles estarem concentrados em subconjuntos de eventos ou mesmo em uma determinada variável (HAIR *et al.*, 2009).

Desse modo, fez-se uma avaliação de dados omissos dos itens das escalas (ver Apêndice B) para detectar as possíveis ausências de dados relevantes para o resultado das análises. Como resultado não foi encontrado nenhum valor omissos. Não precisando, assim, realizar nenhuma imputação de dados.

4.1.2 Observações atípicas (*outliers*)

Os *outliers* são observações que se caracterizam por se apresentarem distintas, de forma bastante evidente das outras observações da amostra, sendo consideradas como valores incomuns, ou seja, um valor com características únicas, o que pode ser identificado como observações marginais em relação às demais, podendo com isso distorcer os resultados de modo desproporcional. Onde a detecção das observações atípicas pode ser feita através de uma avaliação multivariada pela medida D^2 de Mahalanobis (D^2), que busca avaliar cada observação em um espaço multidimensional, tendo como ponto central a média de todas as observações (HAIR *et al.*, 2009).

Desse modo, por meio da medida de dissimilaridade da distância de Mahalanobis foi feita a realização da avaliação multivariada dos dados discrepantes (ver Apêndice C). Assim de acordo com a medida D^2 , foram encontradas 45 possíveis observações atípicas, o que equivale a 19,48% dos dados válidos. Diante disso, por entender-se que essas observações fazem parte, também, da inerência da própria amostra, optou-se por manter o máximo possível a amostra original, mas por decisão arbitrária, decidiu-se por eliminar até 2,5% desses *outliers*. Portanto, foram eliminados os 5 dados mais extremos da amostra. Restando, então, 226 questionários válidos para as análises posteriores.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após análise preliminar dos dados, como explicitado anteriormente, o conjunto amostral contou com 226 elementos válidos. Assim, para o processo de caracterização da amostra foi feita uma análise estatística descritiva dos dados, conforme tabela de frequência, abaixo.

Tabela 1. Frequência absoluta, relativa e acumulada dos dados sociodemográficos e funcionais das amostra.

Categoria	Variável	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Frequência acumulada (%)
Sexo*	Feminino	115	50,88	50,88
	Masculino	107	47,35	98,23
Faixa Etária*	Entre 18 e 24 anos	1	0,44	0,44
	Entre 25 e 34 anos	37	16,37	16,81
	Entre 35 e 44 anos	94	41,59	58,41
	Entre 45 e 54 anos	73	32,30	90,71
	Entre 55 e 64 anos	15	6,64	97,35
	Entre 65 e 74 anos	2	0,88	98,23
Estado Civil*	Casado(a)	133	58,85	58,85
	Em uma união estável	18	7,96	66,81
	Solteiro(a)	47	20,80	87,61
	Divorciado(a)	20	8,85	96,46
Escolaridade*	Outro	4	1,77	98,23
	Ensino médio	4	1,77	1,77
	Ensino superior	14	6,19	7,96
	Especialização	40	17,70	25,66
	Mestrado	60	26,55	52,21
	Doutorado	88	38,94	91,15
Campus de Lotação*	Pós-doutorado	16	7,08	98,23
	Petrolina (Sede)	106	46,90	46,90
	Petrolina (CCA)	49	21,68	68,58
	Juazeiro	35	15,49	84,07
	Senhor do Bonfim	7	3,10	87,17
	Paulo Afonso	6	2,65	89,82
Função Gratificada*	São Raimundo Nonato	13	5,75	95,58
	Salgueiro	6	2,65	98,23
Tempo de Serviço na Instituição*	Não	176	77,88	77,88
	Sim	46	20,35	98,23
Modalidade de Trabalho**	Entre 1 e 3 anos	26	11,50	11,50
	Entre 4 e 7 anos	37	16,37	27,88
	Entre 8 e 11 anos	57	25,22	53,10
	Entre 12 e 15 anos	70	30,97	84,07
	De 16 ou mais	32	14,16	98,23
Cargo*	Trabalho Remoto	179	79,20	79,20
	Misto (Presencial e Remoto)	32	14,16	93,36
	Trabalho Presencial	9	3,98	97,35
	TAE	108	47,79	47,79
	Docente	114	50,44	98,23

Nota: as categorias* tiveram 4 valores omissos, exceção à Modalidade de Trabalho** que foram 6.

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

Resumidamente, a amostra pode ser caracterizado da seguinte maneira, dos 226 questionários válidos, houve uma pequena diferença entre os sexos feminino (115) e masculino (107), com maioria de respondentes femininos (50,88%), em comparação ao sexo masculino (47,35%) e que estão na faixa etária entre os 35 e 54 anos (73,89%) e são em sua maioria casados (58,85%), com níveis de escolaridades com mestrados (26,55%) e doutorados (38,94%), lotados nos campus de Petrolina-

sede (46,90%), Petrolina-CCA (21,68%) e Juazeiro (15,49%). A maioria tem cargo de docente (50,44%), porém a diferença é mínima para o cargo de TAE (47,79%), sendo que a maioria não exerce função gratificada (77,88%) e tem um tempo de serviço institucional entre 8 e 15 anos (56,19%). Quanto à modalidade de trabalho em que cada um estava exercendo durante o processo de pandemia e, conseqüentemente, o período de realização da pesquisa, observou-se que a maioria estava exercendo atividades em trabalho remoto (79,20%), ou seja, em suas respectivas residências.

Os valores omissos, de todas as categorias da tabela acima, foram 4 (1,77%), com exceção da modalidade de trabalho que teve 6 (2,65%) de valores faltantes.

Tabela 2. Média e desvio padrão das escalas e subescalas das 226 amostras válidas.

Escalas	Subescalas	Média	Desvio-Padrão
COrg	-	4,45	0,97
PSO	-	4,10	1,34
PPGP	-	3,50	0,75
	RSel	4,22	0,81
	Env	3,39	0,98
PPGP	TDE	3,83	0,99
	CT	3,30	0,84
	ADC	3,36	0,91
	RR	2,90	1,00

Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

A tabela 2 apresenta as médias e os seus respectivos desvios-padrão por escala e subescalas para as 226 amostras válidas deste estudo, relativas a todos os servidores avaliados. Os resultados demonstram que os servidores avaliados se mostram, na média, altamente comprometidos com a organização, de acordo com Bastos e Aguiar (2015). Quanto à percepção que cada servidor tem do suporte que recebe da organização na realização de suas atividades, observa-se que, medianamente, os servidores se sentem em dúvidas quanto ao fato da instituição se preocupar com o seu bem-estar, conforme Siqueira e Gomide Jr (2008). Dente os construtos das PPGP, a média de servidores concordam com a política de recrutamento e seleção praticada pela organização, em contrapartida, discordam da

política de remuneração e recompensa. De modo geral, como resultado médio, os servidores se mostram indiferentes quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, como advoga Demo *et al.* (2014).

Em relação ao tamanho amostral, apesar de não haver ainda um consenso na literatura, o processo de SEM pressupõe a necessita de uma amostra grande para validação do processo em si (Marôco, 2010). No entanto, embora não havendo uma concepção consensual para o tamanho amostral ideal para uma análise em SEM, autores como Schumacker e Lomax (2004) advogam que uma amostra mínima entre 100 e 150 já seria suficiente para a validação de uma amostra para realização de uma SEM. Devendo-se levar em considerações, no entanto, as relações estruturais do modelo. Assim, esse número amostral poderia ser um pouco maior. Ressalva-se, ainda, que o modelo estatístico de Hoelter (1983), denominado de *Critical N* (CN), propôs que uma amostra ≥ 200 deve ser considerada adequada para uma análise em SEM.

Nessa concepção, julgou-se que a amostra deste estudo se mostrou válida para a análise do modelo teórico, principalmente, porque foi utilizado um método robusto (*Bootstrap*) para a estimação dos parâmetros do modelo, além de que ela se mostra representativa, estatisticamente, para a população em estudo.

4.3 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS PARA A AMOSTRA

Por se tratar de um estudo com servidores públicos, inclusive dentro de um contexto que se traduz como uma situação atípica, como decorrência da pandemia do novo *coronavírus*, no qual a maioria dos participantes desta pesquisa (tabela 1) estavam desempenhando suas atividades em trabalho remoto, isto é, em suas respectivas moradias. Diante desse contexto, buscou-se realizar uma validação da consistência interna dos instrumentos para a amostra (quadro 5).

Antes do processo inicial de validação, fez-se a inversão do item PSO6 (Esta empresa (organização) preocupa-se mais com seus lucros (metas) do que comigo.), pois se trata de um item invertido e os autores da escala recomendam que seja feita a inversão, bem como se faz necessária para o processo análise de confiabilidade do

alpha de Cronbach (α), que foi usado como medida de fiabilidade interna das escalas/subescalas deste estudo.

Quadro 5. Índice de *alpha de Cronbach* (α) dos instrumentos do estudo original e da amostra.

Escala/Subescala/Construto	Estudo original (α)	Estudo amostral (α)
Recrutamento e seleção	0,81	0,85
Envolvimento	0,91	0,93
Treinamento, desenvolvimento e educação	0,82	0,85
Condições de trabalho	0,81	0,74
Avaliação de desempenho e competências	0,86	0,78
Remuneração e recompensas	0,84	0,74
EPPRH (completa)	0,81	0,95
Comprometimento Organizacional	0,86	0,90
Percepção de Suporte Organizacional	0,86	0,91

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Como se observa no quadro acima, as medidas de α deste estudo foram, em sua maioria, mais elevados que os do estudo de validação do instrumento em si, com exceção para os construtos (subescalas) Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas, com $\alpha= 0,74, 0,78$ e $0,74$, respectivamente. Entretanto, esses valores são considerados como aceitáveis, pois apresentam valores superiores a $0,70$ (HAIR *et al.*, 2009; MARÔCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

Ressalva-se que a subescala Recrutamento e Seleção, bem como a escala Comprometimento Organizacional teriam um acréscimo de $0,35\%$ e $0,33\%$, respectivamente, no índice de confiabilidade do instrumento para esta amostra, caso fossem penalizados com um dos itens de cada construto, ou seja, se fossem retirados a partir da estatísticas de item-total (ver Apêndice D), mas por ser um aumento pouco substancial, optou-se por não eliminá-los da escala e manter o formato original. No entanto, observamos um aumento substancial do α , em $4,73\%$, no item PSO6 (Esta empresa (organização) preocupa-se mais com seus lucros (metas) do que comigo). Nesse caso, decidiu-se por retirar o referido item, uma vez que ele apresenta uma linguagem referenciada ao setor privado, devido ao teor semântico relacionado ao capital econômico, ou seja, o lucro. Assim, desse ponto em diante, para o restante das análises, a escala PSO foi utilizada apenas com 5 itens.

4.4 PRESSUPOSTOS DE VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Diante da fundamental importância em se validar determinados pressupostos teóricos num processo de SEM, para que o modelo teórico seja presumível, evitando com isso um viés nos resultados finais, adotou-se os pressupostos teóricos do modelo de equações estruturais (Independência de observações; Normalidade multivariada; Linearidade; Covariâncias amostrais não nulas; Múltiplos indicadores; Ausência de multicolinearidade; Medida forte; Inexistência de *outliers*), propostos por Marôco (2010).

4.4.1 Independência de observações

Nesse estudo, que é de natureza transversal, as observações foram feitas com servidores diferentes dentro de um único período amostral. Garantindo com isso, a independência entre os sujeitos amostrais.

4.4.2 Normalidade multivariada

Ao se utilizar o método de estimação de Máxima Verossimilhança (ML), para estimar o modelo teórico, como neste estudo, levou-se em consideração que uma das premissas para a consistência das análises numa SEM é que os dados observáveis tenham distribuição normal multivariada ou que, ao menos, não tenha desvio severo da sua normalidade multivariada.

Desse modo, a validação desse pressuposto se deu pelas medidas de distribuição por assimetria univariada (sk) e curtose univariada (ku). No qual os valores de distribuição normal devem ser $sk=ku=0$. Sendo aceitáveis valores dentro da normalidade, os valores univariados $sk=ku<3$. Bem como, valores de curtose multivariada <10 . Portanto, valores superiores a esses são considerados como uma violação séria do pressuposto da normalidade (MARÔCO, 2010).

As análises tanto para distribuição da normalidade univariada quanto multivariada (ver Apêndice E) apontam para uma violação séria desse pressuposto,

isto é, de forma univariada o sk variou entre -2,257 a 0,524 e a ku de -13,001 a -1,352 a 6,750, enquanto a curtose multivariada foi de 243,551.

4.4.3 Linearidade

Embora o método de estimação ML não estabeleça a obrigatoriedade de uma linearidade dos dados, mas para uma SEM, que utiliza covariâncias e correlações de *Pearson* (r), a linearidade entre as variáveis se faz necessária, como é o caso deste estudo. Assim, buscou-se assumir que as variáveis do modelo teórico têm correlações lineares (MARÔCO, 2010).

Conforme matriz de correlações (ver Apêndice F), foram encontradas aproximadamente 1,09% de correlações lineares não significativas entre as variáveis observáveis. Portanto, 98,91% das correlações lineares são significativas, o que corrobora a hipótese de linearidade do modelo.

4.4.4 Covariâncias amostrais não nulas

Para a validação desse pressuposto, espera-se que os construtos, que são operacionalizados por variáveis observáveis, apresentem correlações não nulas entre si, ou seja, que tenham uma associação de linearidade (MARÔCO, 2010).

A matriz de correlações supracitada demonstra que há uma correlação positiva entre as variâncias, no qual se observa uma covariância que varia entre 0,003 e 2,467. Ressaltando-se que foram encontradas apenas 6 valores abaixo de 0,1, equivalendo a, aproximadamente, 0,3% das covariâncias. Essas observações sinalizam para uma validação desse pressuposto.

4.4.5 Múltiplos indicadores

Tendo em vista que para um modelo com variáveis latentes seja operacionalizado, ou seja, que possa apresentar confiabilidade na operacionalização dos dados, faz-se necessário que cada construto apresente ao menos três variáveis

observáveis (MARÔCO, 2010). Dito isso, neste modelo teórico, os construtos apresentam no mínimo 3 e no máximo 9 variáveis manifestas por fator avaliado. Especificamente, há apenas um fator (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) com 3 variáveis observáveis, a qual apresenta boa qualidade de confiabilidade interna, com $\alpha = 0,85$.

4.4.6 Ausência de multicolinearidade

A multicolinearidade sinaliza que há uma forte associação entre as variáveis, indicando, com isso, que há, também, uma redundância entre elas, gerando assim uma inflação na estimação das variâncias dos parâmetros, gerando valores de coeficientes padronizados na relação entre as variáveis muito superiores a 1 ou mesmo menores a -1.

O fator de inflação de variância (do inglês, *Variance Inflation Factor* - VIF) tem como finalidade o de verificar a gravidade da multicolinearidade entre as variáveis de um modelo estrutural. Desse modo, os valores de VIF não podem ser maior do 5 para indicar que não temos um problema de multicolinearidade com a amostra (MARÔCO, 2010).

A análise de multicolinearidade dos construtos deste estudo (ver Apêndice G), demonstrou um VIF <5. Indicando que não há um problema sério de multicolinearidade entre as variáveis.

4.4.7 Medida forte

Na SEM, esse pressuposto aceita que uma escala de mensuração deve ser de natureza quantitativa contínua, admitindo-se, assim, o uso de matrizes de correlações de *Pearson*. Assim, o uso de escalas *Likert*, que é o caso deste estudo, por ser constituídas por variáveis ordinais, violam o pressuposto de continuidade. No entanto, estudos de simulação (BOLLEN, 1989) com variáveis de itens ordinais demonstram que os resultados são seguros, desde que o quantitativo de classes da

escala seja de pelo menos 5 pontos, bem como os dados apresentem uma aproximação da distribuição de normalidade dos dados (MARÔCO, 2010).

Todos os instrumentos de avaliação desse estudo são escalas *Likert*, as quais variam de 5 a 7 pontos.

4.4.8 Inexistência de outliers

Como a presença de *outliers* tende a inflacionar ou mesmo atenuar o valor das covariações entre as variáveis, o que possibilita um comprometimento dos ajustes do modelo, buscou-se realizar uma análise das observações atípicas (ver *item 4.1.2*) e foram observadas possíveis *outliers*.

Marôco (2010) defende que esses 8 pressupostos são importantes para a validação de um modelo teórico com análise de equações estruturais, principalmente, quando a técnica utilizada é a ML e que a violação de um desses pressuposto pode causar algum viés na análise dos dados.

Neste estudo, as análises preliminares dos dados demonstraram que houve a violação de 2 desses pressuposto, a saber, uma provável constatação de *outliers*, bem como a observação de não normalidade multivariada dos dados da amostra, que pode ser uma consequência da presença dos dados discrepantes.

Diante de tais violações, faz-se necessário tomar uma ação para a continuidade das análises, uma vez que o método de estimação ML pode gerar resultados incoerentes, que não sejam consistentes, quando os dados têm distribuições não normais, causando, assim, um viés na estimação dos erros-padrão e, conseqüentemente, seus intervalos de confiança (KRONMAL, 1993). Embora, isso possa ocorrer, estudos apontam que a não normalidade dos dados não promove viés na estimação dos parâmetros amostrais (BERNIER; FENG; ASAKAWA, 2011; FINCH; WEST; MACKINNON, 1997).

Numa situação de violação da não normalidade da distribuição dos dados, uma das opções para lidar com isso é realizar uma transformação matemática para normalização desses dados (MARÔCO, 2010; PINO, 2014), ou mesmo adotar medidas corretivas, como a correção de *Satorra-Bentler* (SATORRA; BENTLER, 1994), bem como pode ser usado um método de estimação que não exijam que os

dados sejam normais, como a distribuição assintótica livre (do inglês, *Asymptotically Distribution Free* - ADF) (MARÔCO, 2010) ou então, utilizar uma técnica robusta para lidar com a violação da normalidade dos dados, como o *Bootstrap* (NEVITT; HANCOCK, 2001; WEST; FINCH; CURRAN, 1995; ZHU, 1997).

Perante essas observação, optou-se, aqui, por usar uma técnica mais robusta, no caso o *Bootstrap*, sem precisar modificar os dados.

4.5 MÉTODO *BOOTSTRAP*

O *Bootstrap* é um método de estimação computacional que foi implementado por Bradley Efron, em 1979, para estimação do erro-padrão, promovendo, assim, inferências estatísticas sobre determinada amostra. Esse método é capaz de produzir um intervalo de confiança que é consistente com as teorias estatísticas (EFRON; TIBSHIRANI, 1993).

Hair *et al.* (2009) advogam que o *Bootstrap* é uma abordagem que usa subamostras de uma determinada amostra e, com isso, busca validar um modelo multivariado. Nesse processo avaliativo, a significância estatística é independente de suposições populacionais, ou seja, apenas o conjunto de dados amostrais é suficiente à relevância do poder estatístico. No entanto, a amostra não pode ser pequena.

O princípio básico do processo de *Bootstrap* é que a partir de um conjunto de dados originais, gera-se várias subamostras, numa ação de substituição, que servem para avaliar a distribuição dos parâmetros amostrais. Esse método, em si, é bastante sólido para avaliar a estabilidade dos parâmetros do modelo tanto quanto os métodos estatísticos tradicionais (BYRNE, 2016).

Desse modo, o método ML, que pode apresentar viés inferencial quando os dados amostrais não tem distribuição multivariada normal (MARÔCO, 2010), pode ser usado com eficácia, pois a estimação dos erros-padrão e intervalos de confiança, mesmo quando não há distribuição de normalidade dos dados, pode ser feita de forma robusta pela abordagem de *Bootstrap* (BYRNE, 2016). Isso aponta para o fato de que estudos com uso da técnica por *Bootstrap* é eficiente para lidar com dados amostrais com distribuição multivariada não normal (WEST; FINCH; CURRAN, 1995; Zhu, 1997).

4.6 ESPECIFICAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Seguindo as recomendações de Marôco (2010), o processo SEM global foi realizado em duas etapas, a saber: 1) Especificação e identificação do modelo de medida; 2) Especificação e identificação do modelo estrutural.

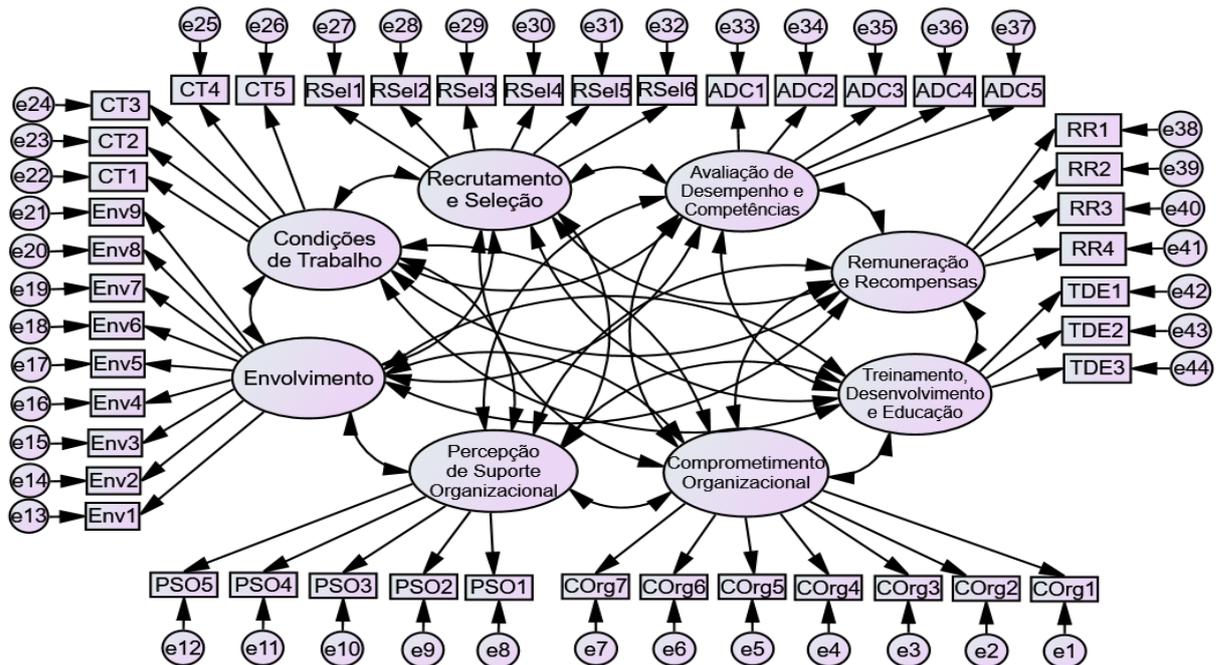
Desse modo, foi realizada uma análise fatorial confirmatória - do inglês *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), para avaliação do modelo de medida, enquanto que o modelo estrutural foram estabelecidas as trajetórias e os distúrbios para os construtos endógenos. Essas duas etapas são para garantir a qualidade do modelo de medidas e a plausibilidade do modelo estrutural, como se segue.

4.6.1 Especificação do modelo de medida e estrutural

Na etapa de especificação do modelo de medida adota-se o fato de que as variáveis latentes ou construtos ocasionam as variáveis observáveis (MARÔCO, 2010). Concebendo, assim, um modelo reflexivo, os indicadores manifestos refletem as variações na variável não observável, no caso, o construto (BOLLEN, 1989; THIEN; THURASAMY; RAZAK, 2014).

Nessa concepção, foi determinado que as variáveis latentes (PPGP, PSO, COrg) do modelo causam as variáveis manifestas (observáveis) representadas por cada item em suas respectivas escalas de medição. Ressalva-se, porém, que o construto PPGP é considerado como uma variável latente de segunda ordem, ou seja, esse construto é composto por outras seis variáveis latentes (Env, CT, RSel, ADC, RR, TDE). A figura 3 apresenta graficamente o modelo de medida.

Figura 3. Modelo de medida com especificação das variáveis latentes, seus itens e erros.



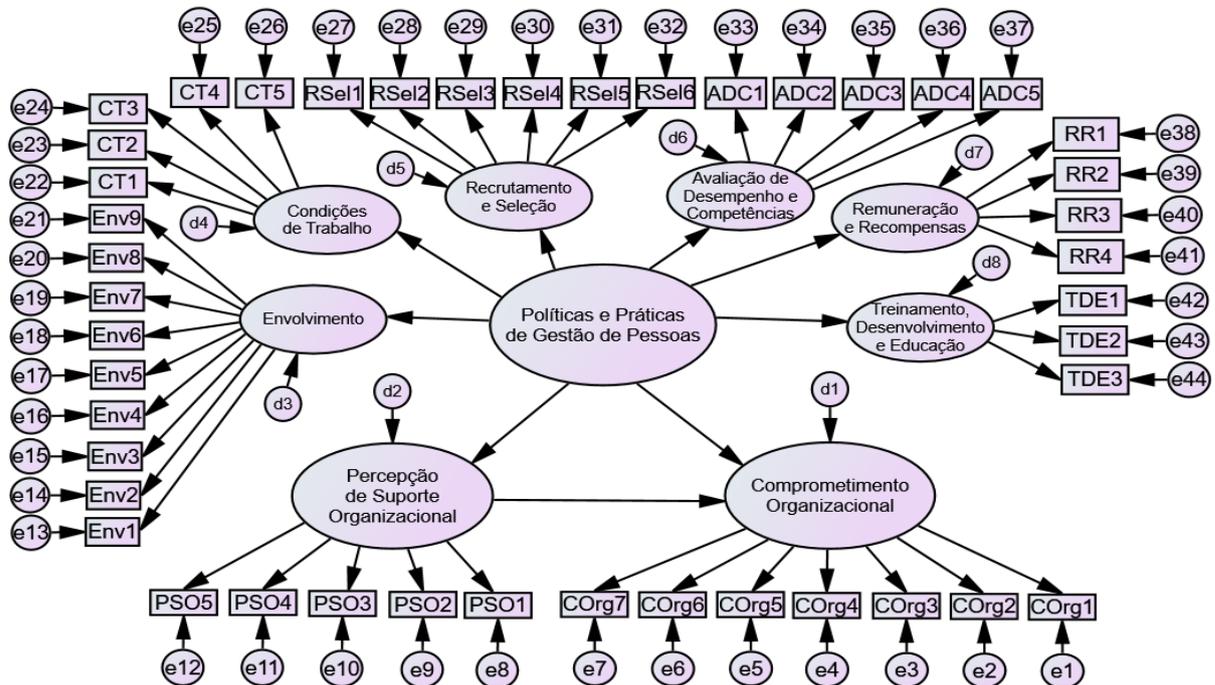
Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Conforme a figura acima, os construtos do modelo mantêm uma relação direta com os itens observáveis de cada escala e seus respectivos erros. Bem como, as variáveis latentes mantêm uma covariância entre si, constituindo assim, o modelo de medida do modelo teórico deste estudo.

A figura 4 apresenta graficamente o modelo estrutural, modelo esse que se traduz como numa variação do modelo de medida. No entanto, as variáveis mantêm uma relação unidirecional de causalção, ou seja, uma variável é a causa de outra. Ressalta-se, porém, que a variância entre os construtos que refletem a variável exógena não é explicada por uma ou mais variáveis endógenas, com isso, essa variância é explicada por um fator distinto, que pode ser denominado de erro, distúrbio ou perturbação. Isso também se aplica às variáveis endógenas (MARÔCO, 2010).

Figura 4. Modelo estrutural com especificação das variáveis latentes, distúrbios, itens e erros.



Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Observa-se na representação gráfica do modelo estrutural (figura 4), que a variável latente PPGP, como já explicitado, é uma variável de segunda ordem, desse modo, na formação do modelo estrutural, ela foi inserida ao modelo. Assim, a variável PPGP mantém uma relação como seus construtos reflexivos (Env, CT, RSel, ADC, RR, TDE), enquanto mantém uma relação com o COrg, sendo mediada pela PSO e esses com seus itens da escala, com seus distúrbios e erros, respectivos.

Resumidamente, o modelo estrutural é representado pela relação da variável exógena PPGP com a variável endógena COrg, sendo essa relação mediada pela variável endógena PSO.

4.6.2 Identificação do modelo

Feitas a especificação dos modelos de medida e estrutural, faz-se necessário, ainda, antes do processo de estimação, realizar a identificação do modelo. Esse processo é essencial para poder estimar os parâmetros de ajustamento do modelo global (MARÔCO, 2010).

Para a identificação do modelo é fundamental a estimação dos graus de liberdade (do inglês, *degrees of freedom - df*), uma vez que o seu valor é determinante para identificar o modelo. Isso pressupõe que os graus de liberdade podem ser negativo (modelo indeterminado, que não dar para estimar), igual a 0 (modelo saturado ou determinado, sendo, assim, um modelo perfeito e, portanto, não precisa realizar estimação para ajustes de qualidade ou significância), bem como pode ser positivo (modelo sobressaturado ou sobreidentificado, que pode ser estimado para detectar a significância da qualidade do ajuste do modelo teórico) (MARÔCO, 2010).

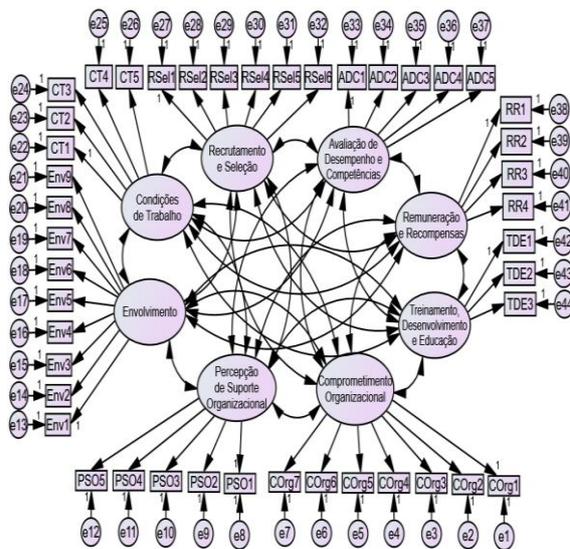
O *software AMOS* faz a estimação dos *df*, realizando um cálculo da diferença entre o número de momentos distintos da amostra (variâncias, covariâncias, médias e interceptações) e o número de parâmetros distintos que devem ser estimados no modelo. Os referidos parâmetros são denominado de livres, ou seja, estimáveis. Assim, os parâmetros fixos, que sofrem alguma restrição, não são estimados e, portanto, não entram na computação do número de *df* (ARBUCKLE, 2019).

Hair *et al.* (2009) advogam que um construto (fator latente) não pode ser observado diretamente e, portanto, não tem uma escala métrica, ou seja, ele é desprovido de qualquer intervalo de valor e, sendo assim, faz-se necessário fixar uma carga fatorial, para a escala, bem como para a variância do construto.

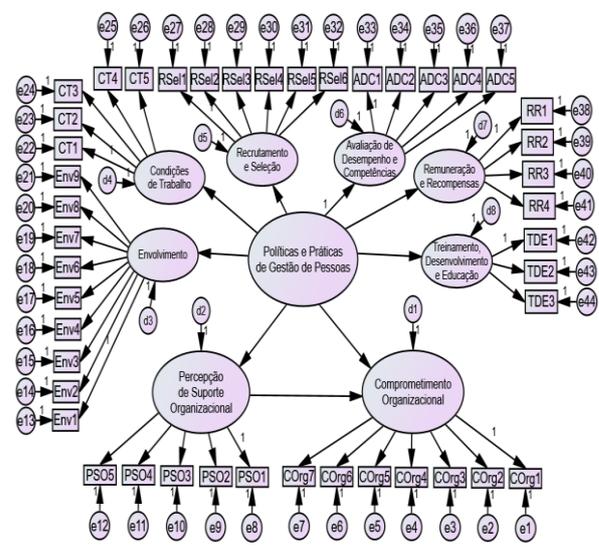
O peso 1 é um bom valor para fixação, pois isso culmina numa matriz de correlação das relações entre determinados construtos. Nessa mesma concepção, Marôco (2010) adverte que é necessário fixar alguns parâmetros para o processo de identificação do modelo, seja de medida ou estrutural, para só então realizar a estimação dos referidos modelos.

Figura 5. Modelos de medida e estrutural com fixação dos parâmetros.

a) Modelo de medida



b) Modelo estrutural



Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Como pode ser observado na figura 5, o modelo de medida (Modelo a) teve todos os erros dos itens fixados em 1, bem como, um dos pesos fatoriais, com grande significância fatorial, de cada uma das variáveis latentes (Env, CT, RSel, ADC, RR, TDE, PSO, COrg), as quais mantêm uma relação de covariância entre si, e isso sugere que os construtos apresentam uma mesma métrica para todas as variáveis observáveis (itens das escalas).

Já o modelo estrutural (Modelo b), pelo fato da PPGP ser um construto de segunda ordem, foi necessário criar uma nova variável latente, que foi ligada às variáveis Env, CT, RSel, ADC, RR e TDE e essas aos seus respectivos erros. Em seguida, a PPGP, como variável exógena, foi relacionada com as variáveis latentes endógenas PSO e COrg. Ressalta-se que, por existir variáveis endógenas latentes, as quais apresentam resíduos que não são explicados pela variável exógena, em um modelo de segunda ordem, foram criadas variáveis denominadas de distúrbios (*d*). Por fim, os erros, um dos pesos fatoriais de uma das variáveis latente do construto de segunda ordem, bem como os distúrbios foram fixados em 1.

Esse processo de fixação dos parâmetros são fundamentais e obrigatórios

para a realização da estimação e identificação do modelo teórico (MARÔCO, 2010). Desse modo, como o auxílio do *software AMOS*, o modelo apresentou 946 números de momentos distintos da amostra, com 127 números de parâmetros distintos a serem estimados. Para Arbuckle (2019) a subtração do número de momentos distintos pelo número de parâmetros a ser estimado, resultado na quantidade de graus de liberdade de determinado modelo, assim, no caso deste estudo, o $df=819$. Isso indica que o modelo tem $df>0$ (sendo positivo) e, portanto, o modelo é sobreidentificado, ou seja, é passível de ser estimado.

4.6.3 Avaliação do modelo teórico

A avaliação do modelo global em SEM apresenta duas fases: 1) avaliação do modelo de medida; 2) avaliação do modelo estrutural. Para isso, foi utilizado o *software AMOS* para a realização do teste de avaliação da qualidade de ajuste do modelo global (modelo de medida e estrutural) proposto.

Nesse contexto, as análises de estimação dos modelos foram realizadas por meio da técnica robusta de ML, com *Bootstrap*, adotando-se os índices de qualidade de ajustamento propostos por Marôco (2010), os quais são classificados em cinco grupos: a) Índices absolutos (avaliam a qualidade do modelo em si); b) Índices relativos (avaliam a qualidade do modelo sob teste em relação a modelos alternativos); 3) Índices de parcimônia (penalizam os índices relativos por um fator de complexidade, tornando-o mais simples); 4) Índices de discrepância populacional (comparam o ajustamento o modelo obtido em uma amostra (variâncias amostrais e médias) relativamente ao que se obteria com uma população (variâncias populacionais e médias); 5) Índices baseados na teoria da informação (penalizam o modelo em função da sua complexidade).

Quadro 6. Estatísticas e índices de qualidade de ajuste e seus respectivos valores de referências.

Índice de ajuste	Estatística	Valores referenciais
Índice de ajuste absoluto	χ^2 (qui-quadrado) e <i>p</i> -valor	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$
	χ^2/df (qui-quadrado/graus de liberdade)	> 5 = Ajustamento mau]2;5] = Ajustamento sofrível]1;2] = Ajustamento bom ~ 1 = Ajustamento muito bom
Índices de ajuste relativo	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>) GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	< 0,8 = Ajustamento mau [0,8;0,9[= Ajustamento sofrível [0,9;0,95[= Ajustamento bom ≥ 0,95 = Ajustamento muito bom
Índice de discrepância populacional	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>) (I.C. 90%) <i>p</i> -valor ($H_0: rmsea \leq 0,05$)	> 0,10 = Ajustamento inaceitável]0,5;0,10] = Ajustamento bom ≤ 0,05 = Ajustamento muito bom <i>p</i> -valor ≥ 0,05
Índices de parcimônia	PCFI (<i>Parsimony Comparative Fit Index</i>)	< 0,6 = Ajustamento mau [0,6;0,8[= Ajustamento bom ≥ 0,8 = Ajustamento muito bom
Índice baseado na teoria da informação	MECVI (<i>Modified Expected Cross-Validation Index</i>)	Na comparação de modelos. Quanto menor, melhor.

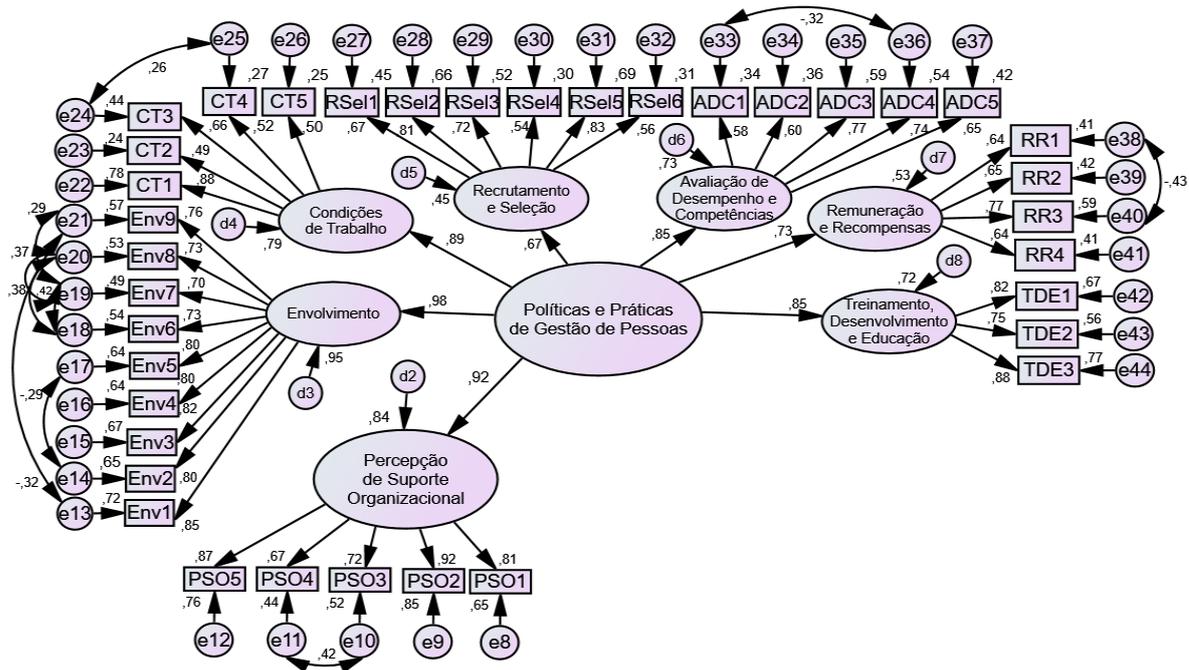
Fonte: Adaptado de Marôco (2010).

Dentre os grupos de índices de ajustes, para garantir uma boa prática de estatística em relação ao ajuste geral do modelo global (HAIR et al, 2009), utilizou-se dois índices de ajuste absoluto, dois índices de ajuste relativo (incremental), um índice de má qualidade (discrepância populacional), um índice parcimonioso e um índice baseado na informação populacional, conforme quadro 6.

4.6.4 Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis latentes do modelo teórico

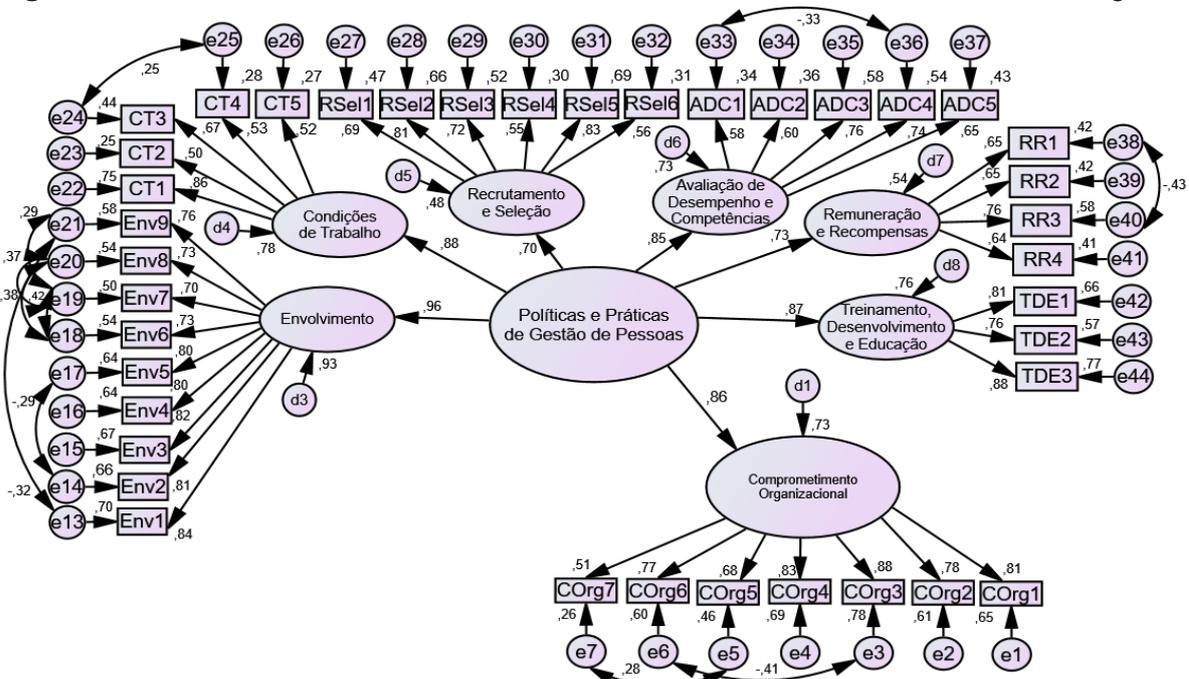
Antes do processo de avaliação dos modelos de medida e estrutural, buscou-se realizar uma CFA, com os variáveis latentes do modelo, adotando-se uma relação direta entre os construtos, com a intenção de observar o poder relacional entre si, como podem ser observado nas figuras 7, 8 e 9, abaixo.

Figura 7. Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PPGP e PSO.



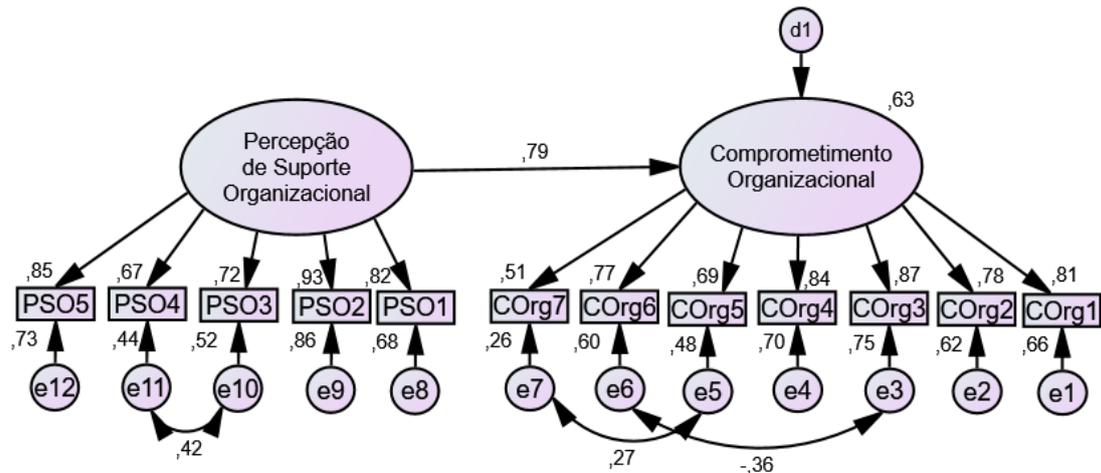
Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO.
Fonte: elaborada pelo próprio autor

Figura 8. Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PPGP e COrg.



Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Comprometimento Organizacional - COrg.
Fonte: elaborada pelo próprio autor

Figura 9. Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis PSO e COrg.



Nota: Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.
Fonte: elaborada pelo próprio autor

O modelo de regressão linear entre PPGP e PSO (figura 7) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta=0,92$; $p=0,000$, com $R^2=0,84$, ou seja, 84% da PSO sendo explicado pela PPGP. Com isso, não se rejeita a H_1 , que presume que as PPGP (variável preditora) se relacionam de forma positiva e significativamente com a PSO (variável mediadora).

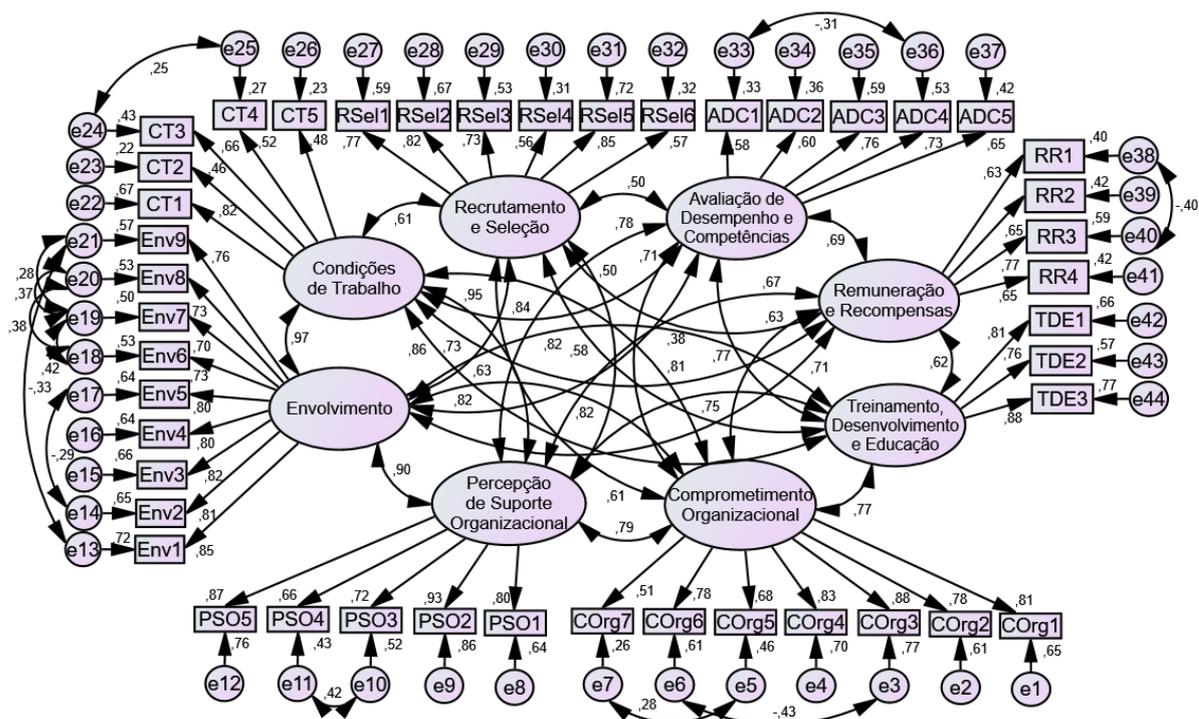
Já o modelo linear entre PPGP e COrg (figura 8) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta=0,86$; $p=0,000$, com $R^2=0,73$, isso significa que 73% do COrg é explicado pela PPGP. Esse resultado não rejeita a H_2 , que explicita que a PSO (variável mediadora) se relaciona positiva e significativamente com o comprometimento organizacional (variável predita).

Enquanto que o modelo linear entre PSO e COrg (figura 9) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta=0,79$; $p=0,000$, com $R^2=0,63$, sendo, então, 63% do COrg sendo explicado pela PSO. Desse modo, não se rejeita a H_3 , que diz que as PPGP (variável preditora) se relacionam positiva e significativamente com o comprometimento organizacional (variável predita).

4.6.5 Avaliação do modelo de medida

A primeira etapa da avaliação do modelo global foi feita com base no modelo de medida (figura 5, modelo a). No processo de avaliação, alguns resíduos apresentaram fortes relações entre si, gerando um mau ajustamento do modelo inicial. Desse modo, com auxílio do *software* AMOS, fez-se o mínimo de alterações possíveis, ou seja, foram executadas doze correlações (figura 10) entre os erros. Justificando-se que, conceitualmente, isso é viável, uma vez que os resíduos correlacionados estão dentro do mesmo fator e, portanto, são erros que se associam, pois partilham informações de um mesmo fator.

Figura 10. Avaliação do modelo de medida.



Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Na análise dos resultados do modelo de medida (figura 10), observa-se que os pesos fatoriais padronizados são elevados (>0,5) com exceção de dois itens (CT2 e CT5), que ficaram com pesos um pouco abaixo, mas muito próximos dos valores do

critério. Quanto aos índices de ajustamento do modelo, nota-se (ver Apêndice H) que o tradicional índice de ajuste de qualidade global, o χ^2 é significativo ($<0,05$), indicando que o modelo não apresenta um bom ajuste. No entanto, por se tratar de um modelo mais complexo, envolvendo variáveis latentes, esse resultado é esperado, devido a sensibilidade do χ^2 com modelos desse tipo. Portanto, foram acrescentados outros índices de ajustes (χ^2/gf , CFI, GFI, PCFI, RMSEA, MECVI) para validação do modelo de medida, como recomendado por Marôco (2010).

Assim, o modelo de medida apresentou os índices de ajustes da qualidade do modelo, o χ^2/gf (1,626), CFI (0,918), RMSEA (0,053, $p=0,182$, I.C. 90% [0,048;0,058]) com bom ajustamento, bem como o PCFI (0,837) com ajustamento muito bom e MECVI (7,652) como melhor modelo em comparação aos modelos saturado e independente fornecidos pelo *software* AMOS. Por outro lado, o GFI (0,788), mesmo que os valores estejam de forma marginal, demonstrou um mau ajustamento. No entanto, os outros índices de ajustes demonstram que o modelo de medida tem um ajustamento aceitável.

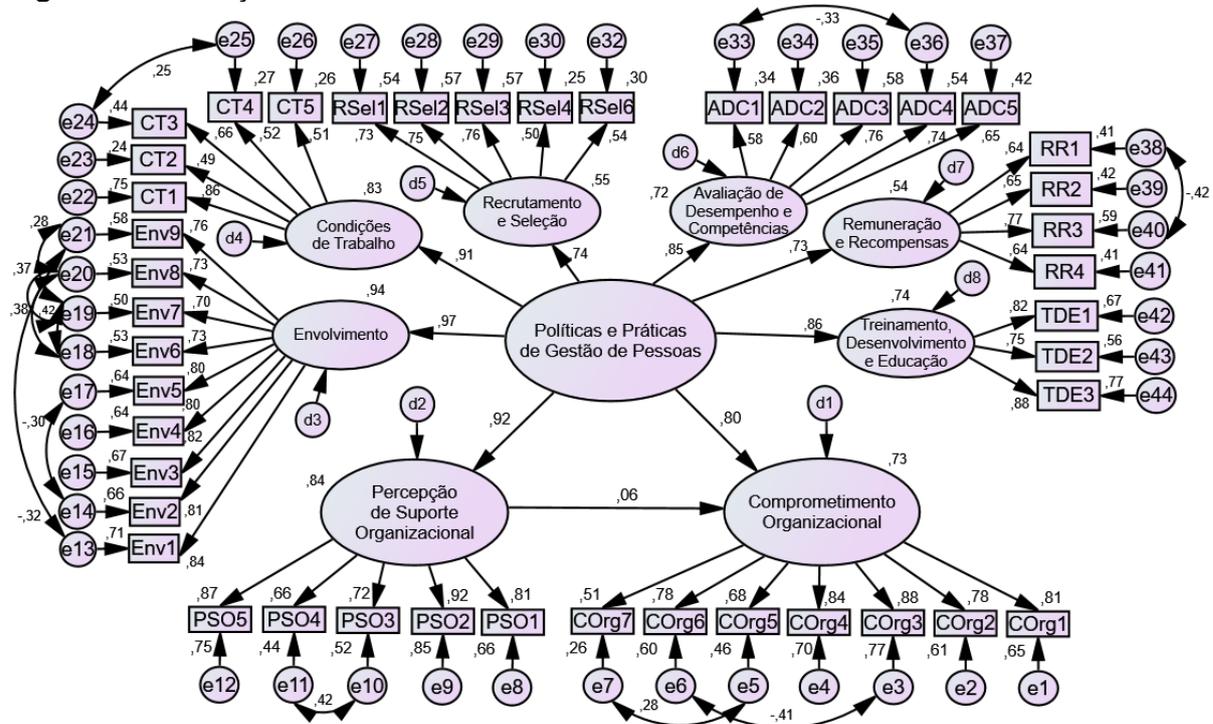
4.6.6 Avaliação do modelo estrutural

A segunda etapa da avaliação do modelo global, que é o modelo estrutural (figura 5, modelo b), se traduz como sendo a SEM geral, ou seja, é a proposta deste estudo, que é o modelo teórico da relação das PPGP com o COrg, com mediação da PSO.

Após avaliação inicial, o modelo apresentou alguns problemas de estimações, dentre eles uma estimação negativa da variância no $d4$. Bem como uma alta correlação entre os pesos do item RSe15 (A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo) e outras variáveis do modelo. Diante disso, buscou-se uma solução para eliminar tais consistência. Seguindo uma recomendação de Marôco (2010), fixou-se o $d4$ com o $d5$. Quanto ao item RSe15, ele foi eliminado do modelo. Teoricamente, isso é possível, uma vez que em modelos reflexivos, a eliminação de um item da escala não modifica a natureza do construto, nem a validade do conteúdo (PETTER, STRAUB e RAI, 2007). No entanto, após essa ação, realizou-se, novo teste de confiabilidade da escala RSe1 sem o supracitado item, resultando num $\alpha=0,805$ em comparação com $\alpha=0,855$

da escala com todos os itens. Apesar da diferença substancial, o novo α da escala (Recrutamento e Seleção) sem o item RSel5 está bem acima do aceitável e, por isso, optou-se por retirar o item para melhorar na qualidade do ajuste do modelo.

Figura 11. Avaliação do modelo de estrutural.



Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Na análise dos resultados do modelo estrutural (figura 11), observa-se que os pesos fatoriais padronizados das variáveis observáveis são elevados (>0,5) com exceção do item CT2 (A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)), que ficou com peso (0,49) um pouco abaixo, mas muito próximo do valor do critério.

Quanto aos índices de ajustamento do modelo (ver Apêndice I), como já observado durante a avaliação do modelo de medida, o tradicional índice de ajuste de qualidade global, o χ^2 é significativo (<0,05), ou seja, o modelo obteve um $\chi^2(840)=1383,472$; $p=0,000$, indicando que o modelo não apresenta um bom ajuste. Levando-se em consideração que esse resultado já era esperado, devido à complexidade do modelo e a sensibilidade do χ^2 com modelos desse tipo, buscou-se

implementar outros índices de ajustes (χ^2/gf , CFI, GFI, PCFI, RMSEA, MECVI), como recomendado por Marôco (2010).

Nesse contexto, a análise do modelo estrutural (figura 11) demonstrou que um dos índice de ajuste relativo (GFI=0,784), mostrou-se com ajuste sofrível. No entanto, observou-se um ajustamento bom para os índices de ajuste absoluto ($\chi^2/gf=1,647$), de ajuste relativo (CFI=0,915), de discrepância populacional (RMSEA=0,054, $p=0,119$, I.C. 90% [0,049;0,059]), bem como um ajustamento muito bom para o índice de parcimônia (PCFI=0,851), além do índice baseado na teoria da informação (MECVI=7,320) bem menor, em comparação com os modelos saturados e independentes apresentados pelo *software AMOS*. Isso tudo indica que há um bom ajuste do modelo.

O modelo estrutural (figura 11), apresenta uma relação direta das PPGP com o COrg, no qual essa relação é mediada pela PSO. Esse modelo explica 73% da variabilidade da percepção dos servidores, por meio das políticas de gestão de pessoas e suporte organizacional, com relação ao comprometimento organizacional. Em relação às trajetórias causais, com pesos padronizados, a análise demonstra que as relações PPGP→PSO ($\beta_{PPGP.PSO}=0,917$; $p=0,000$) e PPGP→COrg ($\beta_{PPGP.COrg}=0,798$; $p=0,000$) são estatisticamente significativas. Enquanto que a relação PSO→COrg ($\beta_{PSO.COrg}=0,060$; $p=0,681$) não se mostrou estatisticamente significativa.

A avaliação dos efeitos padronizados (total, direto e indireto) do processo de mediação do modelo, por meio da técnica de *Bootstrap* por reamostragem de 2000 amostras, com um I.C. a 90%, apontou que o efeito total da variável latente das PPGP sobre o COrg é de 0,853, $p=0,002$, I.C. [0,799; 0,892], com mediação da variável latente PSO, o modelo apresentou um efeito direto de 0,798, $p=0,001$, I.C. [0,528; 1,055] e indireto de 0,055, $p=0,696$, I.C. [-0,200; 0,289]. O resultado da significância do efeito direto, com mediação da PSO, bem como do efeito total da relação PPGP→COrg, foi $p<0,05$, ou seja, significativo.

No entanto, o efeito indireto teve um $p>0,05$, não se mostrando diferente de zero, com isso, podemos concluir que o efeito de mediação nesse modelo teórico não se mostrou significativo estatisticamente. Desse modo, a H_4 , que presume que a PSO impacta significativamente como mediadora na relação entre as PPGP e o COrg, foi rejeitada. Isso aponta para o fato de que a PSO, nesse estudo, não serve como uma

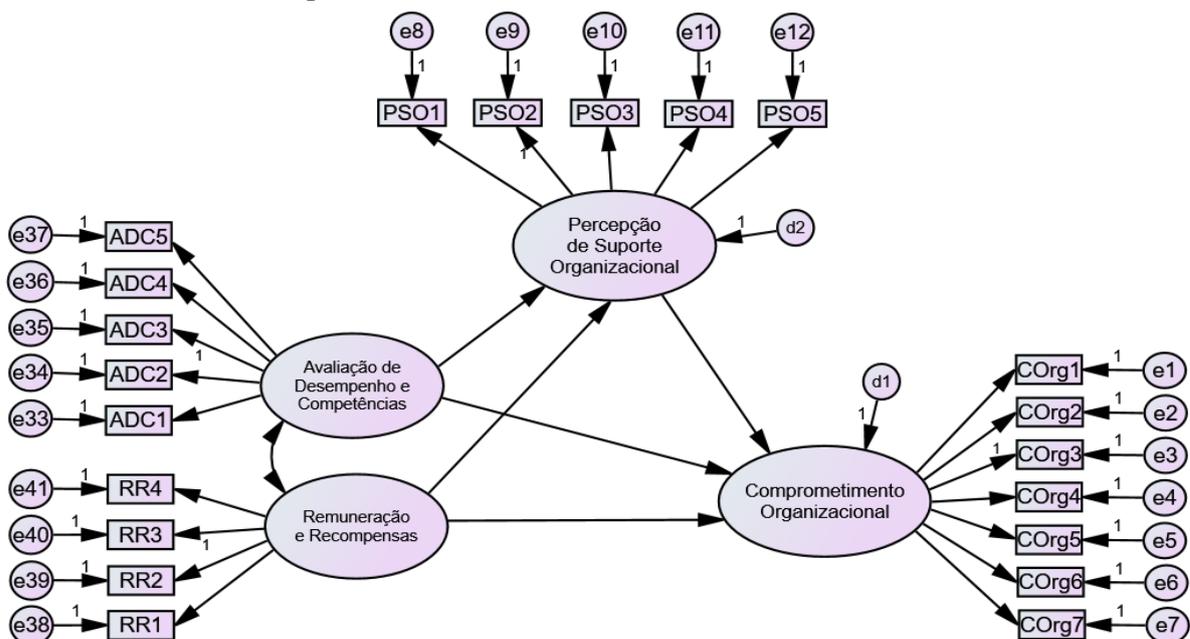
variável de mediação na relação entre as PPGP e o COrg.

4.6.7 Modelo teórico alternativo

Diante da observação de relação não significativa do modelo teórico proposto para este estudo, no qual se usou uma variável latente de segunda ordem (PPGP) como variável exógena se relacionando com uma variável latente (COrg), com mediação de outra variável latente (PSO), bem como observando que houve relações lineares diretas, fortes e significativas entre elas, por meio da análise de regressão linear, entendeu-se que a proposição de um modelo alternativo, com a variável exógena (PPGP) em primeira ordem (Env, CT, RSel, ADC, RR, TDE) poderia apresentar relações significativas.

Nessa concepção, com auxílio do *software* AMOS, após vários testes de avaliação de ajustes do modelo, utilizando todas as variáveis das PPGP, em primeira ordem, desenvolveu-se, por fim, um modelo no qual as variáveis exógenas (ADC e RR) se relacionam com a variável endógena (COrg), sendo essa relação mediada pela variável endógena (PSO), conforme figura 12.

Figura 12. Modelo teórico alternativo de modelagem por equação estrutural com as variáveis latentes ADC, RR, COrg e PSO.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

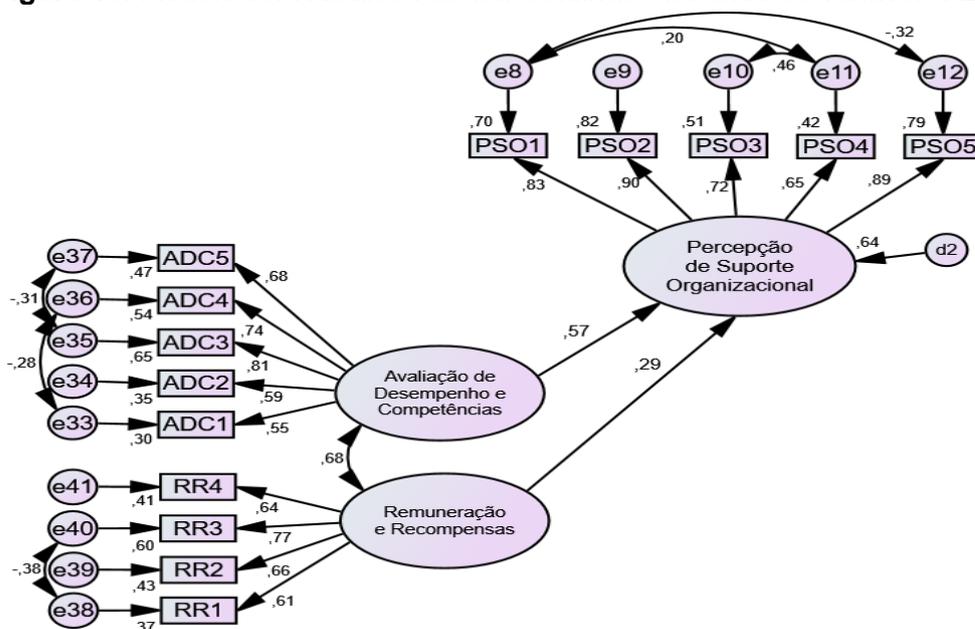
A proposição teórica do modelo alternativo se baseia na ideia de que os servidores que apresentam uma alta avaliação do desempenho e competências institucional, além da percepção de que está inserido numa organização com um programa de remuneração e recompensas mais justo está relacionado com um maior compromisso com a organização. Entretanto, essa relação é mediada pela percepção de suporte que a organização oferta ao servidor.

Diante dessa concepção, buscou-se realizar uma nova análise multivariada, tanto no modelo de medida quanto no modelo estrutural, como se segue.

4.6.8 Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis latentes do modelo teórico alternativo

Previamente à análise do modelo teórico alternativo, realizou-se uma CFA para observar os pesos das trajetórias de uma regressão linear entre a covariância dos construtos ADC, RR, numa relação direta com COrg e PSO e, com isso, avaliar o poder relacional entre as variáveis latentes do modelo proposto. As figuras 13 e 14 demonstram graficamente o resultado da CFA entre os construtos de cada modelo.

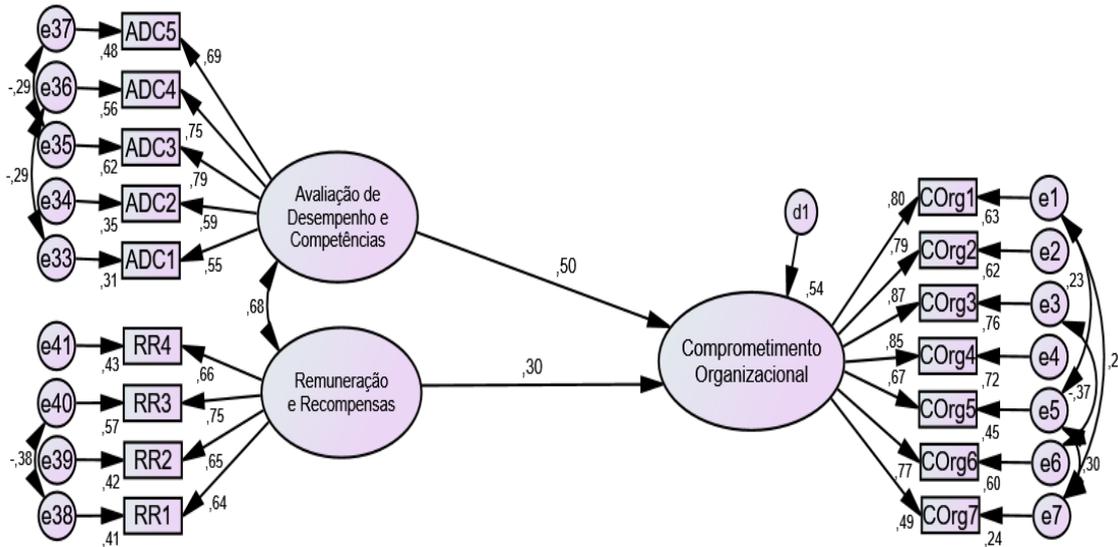
Figura 13. Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis ADC, RR e PSO.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Percepção de Suporte Organizacional - PSO.

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Figura 14. Modelo com Análise Fatorial Confirmatória entre as variáveis ADC, RR e COrg.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Comprometimento Organizacional - COrg.

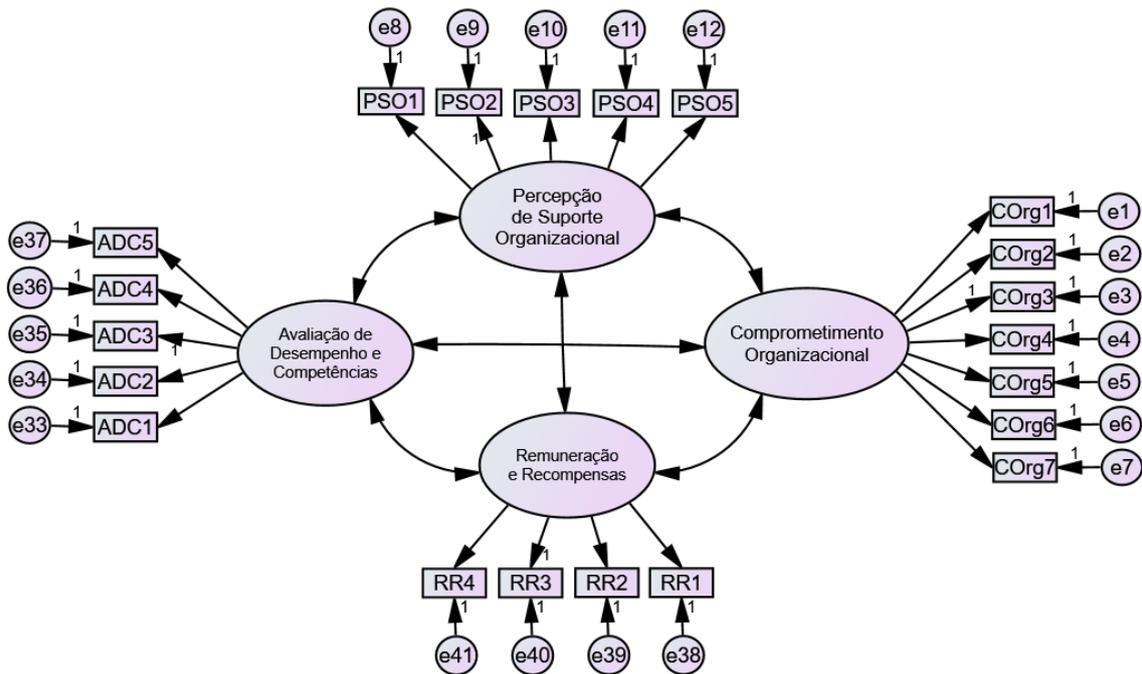
Fonte: elaborada pelo próprio autor

O modelo de regressão linear entre $ADC \leftrightarrow RR$ e PSO (figura 13) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta_{ADC}=0,57$; $p=0,000$; $\beta_{RR}=0,29$; $p=0,000$, com $R^2=0,64$, ou seja, 64% da PSO sendo explicado pela relação $ADC \leftrightarrow RR$. Por outro lado, o modelo linear entre $ADC \leftrightarrow RR$ e COrg (figura 14) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta_{ADC}=0,50$; $p=0,000$; $\beta_{RR}=0,30$; $p=0,000$, com $R^2=0,54$, isto é, 54% do COrg é explicado pela relação $ADC \leftrightarrow RR$. Enquanto que o modelo linear entre PSO e COrg (já explicitado anteriormente na figura 9) apresenta um coeficiente de regressão padronizado de $\beta_{PSO}=0,79$; $p=0,000$, com $R^2=0,63$, sendo, então, 63% do COrg sendo explicado pela PSO.

4.6.9 Avaliação do modelo de medida alternativo

O modelo de medida alternativo (figura 15) apresenta a correlação entre os construtos e esses uma relação com seus respectivos itens e erros. Observa-se, assim, que os construtos causam as variáveis observáveis (itens), enquanto aqueles mantêm uma correlação entre si.

Figura 15. Modelo de medida alternativo.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

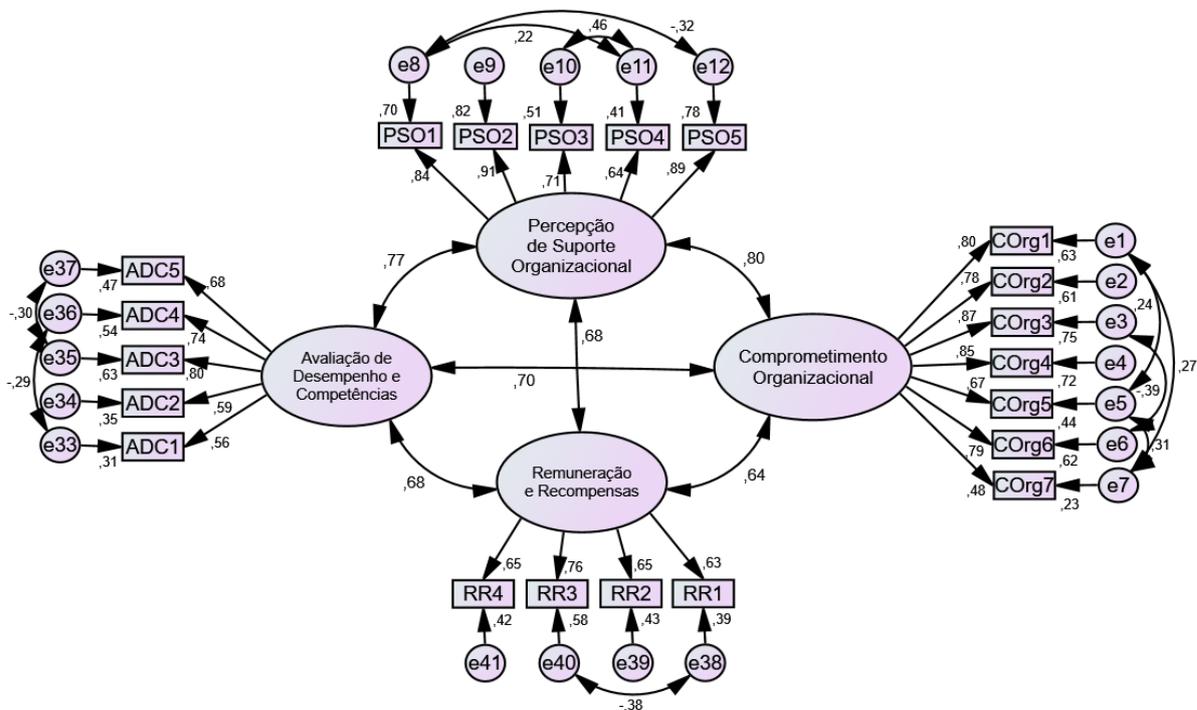
Fonte: elaborada pelo próprio autor

Nessa etapa da avaliação do modelo de medida alternativo, dispensou-se a análise de alguns pressupostos já validados anteriormente no modelo teórico deste estudo, por se fazerem desnecessários, uma vez que já apresenta uma validade justificável para a mesma amostra, como por exemplo: a ausência de *outliers*.

No entanto, buscou-se analisar a distribuição de normalidade e discrepância dos dados para a observação de algum provável viés dos dados (ver Apêndice J). Assim, pode-se observar que a análise das medidas de distribuição de normalidade dos dados por assimetria univariada (sk), variou entre -2,257 a 0,524, enquanto a curtose univariada (ku), variou de -1,352 a 6,750, já a curtose multivariada foi de 70,491 entre as amostras. Apontando, com isso, uma violação da distribuição de normalidade dos dados. Consequentemente, a análise multivariada dos dados pela medida de dissimilaridade da distância de Mahalanobis (D^2), apresentou uma violação desse pressuposto, ou seja, os resultados demonstram que há indicativos de *outliers*, na quantidade de 30 resultados discrepantes. Entretanto, todos os dados foram mantidos na amostra, por entenderesse esses resultados fazem parte da inerência do grupo amostral.

Observou-se, ainda, fortes relações entre os resíduos, promovendo um ajuste no modelo de medida alternativo com menor índice de ajuste. Assim, conforme indicação do *software* AMOS e com justificação teórica, foram feitas algumas correlações entre os resíduos dentro de cada fator. Ressaltando que os erros correlacionados, por apresentarem informações conceituais de um mesmo fator, podem compartilhar pesos associados, não invalidando ou enviesando assim, a melhora no ajuste do modelo. Desse modo, foram executadas 10 correlações entre os erros (figura 16).

Figura 16. Avaliação do modelo de medida alternativo.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Na análise dos resultados do modelo de medida alternativo (figura 16), observa-se que os pesos fatoriais padronizados são elevados (>0,5) com exceção do item COrg7 (Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho), que ficou com peso (0,48) um pouco abaixo, porém muito próximo do valor do critério. Apesar desse item apresentar a maior variação de *sk* (-2,257) e de *ku* (6,750), ele foi

mantido no modelo para preservar o máximo possível as variáveis originais no estudo.

Quanto aos índices de ajuste do modelo, o tradicional índice de ajuste de qualidade global, o X^2 se mostrou significativo ($<0,05$), a saber, $X^2(173)=305,750$; $p=0,000$, indicando que o modelo não apresenta um bom ajuste. Entanto, em SEM, quando um modelo é mais complexo, como nesse caso, pois envolve variáveis latentes, esse resultado é esperado, justificando-se pela sensibilidade do X^2 com modelos desse tipo. Portanto, outros índices de ajustes (X^2/gl , CFI, GFI, PCFI, RMSEA, MECVI) foram acrescentados para validação do modelo de medida alternativo, como recomendado por Marôco (2010).

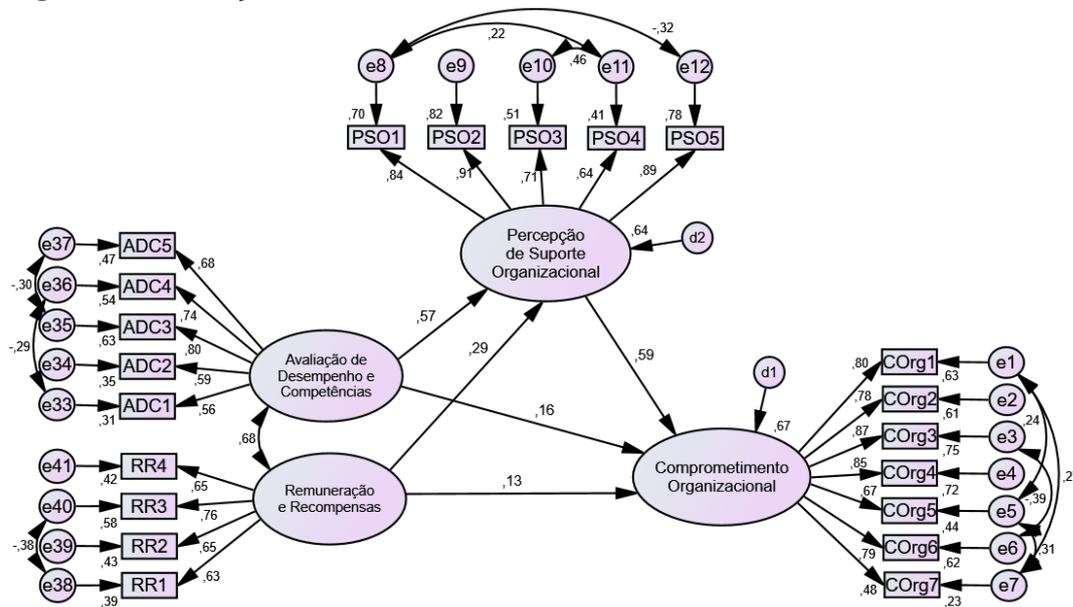
Como resultado, o modelo de medida alternativo apresentou um bom ajustamento da qualidade do modelo, quanto ao índice de ajuste absoluto X^2/gl (1,767), índice de discrepância populacional RMSEA (0,058, $p=0,099$, I.C. 90% [0,048;0,069]) e índice de parcimônia PCFI (0,784). Além do índice de ajuste relativo CFI (0,952), com ajustamento muito bom e MECVI (1,930) como melhor modelo em comparação aos modelos saturado e independente fornecidos pelo *software AMOS*. Por outro lado, o segundo índice de ajuste relativo GFI (0,886) demonstrou um ajustamento sofrível. No entanto, os outros índices de ajustes demonstram que o modelo de medida alternativo tem um ajustamento bom e, portanto, aceitável.

4.6.10 Avaliação do modelo estrutural alternativo

Nessa etapa da avaliação do modelo alternativo, no caso, o novo modelo estrutural (figura 17), se faz saber, é o processo final da SEM geral, deste estudo, ou seja, é a proposta de um modelo teórico alternativo ao modelo deste estudo.

O modelo apresentou resultados de estimações semelhantes aos que foi avaliado no modelo de medida alternativo, assim, não foram feitas nenhuma reespecificação durante o processo de avaliação deste modelo estrutural.

Figura 17. Avaliação do modelo estrutural alternativo.



Nota: Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Percepção de Suporte Organizacional - PSO, Comprometimento Organizacional - COrg.
Fonte: elaborado pelo próprio autor

Na análise dos resultados do modelo estrutural alternativo (figura 17), observa-se que os pesos fatoriais padronizados das variáveis observáveis se mantiveram semelhantes aos que foram encontrados na avaliação do modelo de medida alternativo, com peso $>0,5$, mantendo a exceção ao item COrg7 (Eu realmente me interesse pelo destino da organização onde trabalho), que ficou com peso (0,48) um pouco abaixo do valor do critério supracitado.

Quanto aos índices de ajustamento do modelo (ver Apêndice K), como já observado durante a avaliação do modelo de medida, o tradicional índice de ajuste de qualidade global, o X^2 é significativo ($<0,05$), ou seja, o modelo obteve um $X^2(173)=305,750$; $p=0,000$, indicando que o modelo não apresenta um bom ajuste. No entanto, por esse resultado já ser esperado, devido à complexidade do modelo e a sensibilidade do X^2 com modelos complexos, buscou-se implementar outros índices de ajustes (X^2/gl , CFI, GFI, PCFI, RMSEA, MECVI), como recomendado por Marôco (2010).

Destarte, a análise do modelo estrutural alternativo (figura 17) demonstrou índices de ajustes iguais aos já encontrados na análise do modelo de medida, ou seja, índice de ajuste absoluto X^2/gl (1,767), índice de discrepância populacional RMSEA (0,058, $p=0,099$, I.C. 90% [0,048;0,069]) e índice de parcimônia PCFI (0,784). Além do índice de ajuste relativo CFI (0,952), com ajustamento muito bom e MECVI (1,930)

como melhor modelo em comparação aos modelos saturado e independente fornecidos pelo AMOS.

Como resultado, o modelo de medida alternativo apresentou um bom ajustamento da qualidade do modelo, quanto ao índice de ajuste absoluto χ^2/gf (1,767), índice de discrepância populacional RMSEA (0,058, $p=0,099$, I.C. 90% [0,048;0,069]) e índice de parcimônia PCFI (0,784). Além do índice de ajuste relativo CFI (0,952), com ajustamento muito bom e MECVI (1,930) como melhor modelo em comparação aos modelos saturado e independente fornecidos pelo *software* AMOS. Além do índice de ajuste relativo GFI (0,886) com ajustamento sofrível. Seguindo os mesmos critérios de análise do modelo de medida alternativo, entendemos que os ajustes demonstram que o modelo de estrutural alternativo tem um bom ajustamento e, assim, aceitável.

O modelo estrutural alternativo (figura 17), apresenta uma relação direta da ADC e da RR com o COrg, no qual essa relação é mediada pela PSO. Ressaltando-se, que nesse modelo, as variáveis exógenas (ADC e RR) mantêm uma relação de covariância entre si.

Faz-se saber, ainda, que esse modelo explica 67% da variabilidade da percepção dos servidores, por meio avaliação do desempenho e competências e remuneração e recompensas, com mediação do suporte organizacional, com relação ao comprometimento organizacional. Em relação às trajetórias causais, com pesos padronizados, a análise demonstra que as relações $ADC \rightarrow PSO$ ($\beta_{ADC.PSO}=0,574$; $p=0,000$), $RR \rightarrow PSO$ ($\beta_{RR.PSO}=0,287$; $p=0,000$) e $PSO \rightarrow COrg$ ($\beta_{PSO.COrg}=0,594$ $p=0,000$) são estatisticamente significativas. Enquanto que o peso das trajetórias causais $ADC \rightarrow COrg$ ($\beta_{ADC.COrg}=0,160$; $p=0,082$) e $RR \rightarrow COrg$ ($\beta_{RR.COrg}=0,126$; $p=0,113$) não se mostraram estatisticamente significativas.

Por meio da técnica de *Bootstrap* por reamostragem de 2000 amostras, a avaliação e a significância dos efeitos padronizados (total, direto e indireto) do processo de mediação do modelo estão enquadrados por um I.C. a 90%. Dito isso, o resultado da avaliação com seus respectivos intervalos de confiança e significância apontou um efeito total das variáveis latentes $ADC=0,501$, $p=0,001$, I.C. [0,333; 0,649] e $RR=0,297$, $p=0,006$, I.C. [0,122; 0,466] sobre o COrg, com mediação da variável latente PSO. O modelo apresentou um efeito direto das variáveis latentes $ADC=0,160$,

$p=0,137$, I.C. [-0,016; 0,329] e $RR=0,126$, $p=0,195$, I.C. [-0,031; 0,280], bem como um efeito indireto de $ADC=0,341$, $p=0,001$, I.C. [0,227; 0,292] e $RR=0,171$, $p=0,005$, I.C. [0,075; 0,279]. Nesse contexto, observa-se que o efeito direto entre as variáveis exógenas (ADC e RR) na relação com a variável endógena (COrg) não são significativos. Enquanto que o efeito indireto apresentou valores estatisticamente significativos, ambos com $p<0,05$.

Esses resultados indicam que, nesse estudo, a relação entre ADC e RR com o COrg, com mediação da variável PSO é estatisticamente significativa, ou seja, nessa relação, a PSO se apresenta como uma variável mediadora desse processo. Portanto, pode-se conceber que a percepção de uma boa política de avaliação do desempenho e competência junto com um processo de remuneração e recompensas adequado contribuem para o aumento do comprometimento organizacional. No entanto, essa relação sofre um efeito significativo da mediação da percepção de suporte organizacional, isto é, caso o servidor não sinta que está tendo um bom suporte organizacional, mesmo com uma boa avaliação do desempenho e competência, além de uma remuneração e recompensas adequadas, ainda assim, o servidor vai se manter menos comprometido com a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou testar um modelo teórico envolvendo três construtos relacionados ao Comportamento Organizacional, a saber, as políticas e práticas de gestão de pessoas, o comprometimento organizacional e o suporte organizacional. Foi um estudo que visou, como objetivo principal, confirmar uma teoria na qual o modelo teórico as políticas e práticas de gestão de pessoas impactam positiva e significativamente no comprometimento organizacional e que essa relação é mediada pelo suporte organizacional e que tudo isso se confirmaria por meio da percepção dos servidores públicos de uma IFES.

O estudo apresentou quatro hipóteses, a H_1 , presumia que as PPGP (variável preditora) se relacionavam de forma positiva e significativamente com a PSO (variável mediadora); a H_2 , explicitava que a PSO (variável mediadora) se relacionava positiva e significativamente com o comprometimento organizacional (variável predita); a H_3 , apontava que as PPGP (variável preditora) se relacionavam positiva e significativamente com o comprometimento organizacional (variável predita) e, por fim, a H_4 , que presumia que a PSO (variável mediadora) impactava significativamente como mediadora na relação entre as PPGP (variável preditora) e o COrg (variável preditora).

As H_1 , H_2 e H_3 não foram rejeitadas, ou seja, os construtos (PPGP, COrg e PSO) apresentaram uma relação direta e estatisticamente significativa entre si, corroborando com estudos como os Rhoades e Eisenberger (2002), que trata da relação entre as PPGP e PSO; como os Meyer et al. (2002), Siqueira e Gomide Jr. (2008) e Pinho e Oliveira (2017), que versa sobre a relação entre as PSO e COrg; e como os de Guest e Conway (2011), Katou (2012), Inyang e Akaegbu (2014), Pinho e Oliveira (2017) e Nunes (2019), envolvendo as PPGP e o COrg.

Nessa concepção, pode-se dizer que quanto mais a organização investe nas suas políticas de gestão de pessoas (Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências, Remuneração e Recompensas), mais o servidor perceberá o apoio organizacional para o desempenho de suas atividades laborais, entendendo, com isso, que a organização se preocupa com seu bem-estar, bem

como, isso, contribui para a elevação do seu nível de compromisso com a organização, colaborando cada vez mais para alcançar os objetivos institucionais.

No entanto, a H_4 , foi rejeitada, ou seja, a PSO não impacta significativamente como mediadora na relação entre as PPGP e o COrg. Isso quer dizer que a teoria proposta para o modelo teórico deste estudo não se confirmou, assim, podemos discernir que, nesta pesquisa, não foi possível concluir que a percepção dos servidores públicos de uma IFES têm sobre as PPGP causa impacto de forma direta e significativa sobre o COrg, sendo que essa relação fosse impactada pela mediação da PSO.

Entretanto, uma vez que as PPGP, por ser um construto de segunda ordem, poderia apresentar subsídios que pudessem validar a teoria, ao menos em alguns construtos das PPGP. Desse modo, após testes com modelo teórico em segunda ordem, o estudo apresentou outro modelo teórico alternativo, no qual se fundamenta na condição de que os servidores que demonstram uma alta avaliação do desempenho e competências institucional (ADC), além da percepção de que eles estão inseridos numa organização que propõe uma política de remuneração e recompensas (RR) mais adequada e justa mantém um maior compromisso com a organização e que essa relação é mediada pela percepção de suporte que a organização oferta ao servidor.

Destarte, este estudo confirma, em parte, a teoria de que as PPGP impactam sobre o COrg, com mediação da PSO. Mas que isso só foi possível com os construtos das PPGP em primeira ordem, ou seja, tendo as variáveis latentes ADC e RR servindo como variáveis preditoras na relação com o COrg, mediada pela PSO.

Acreditamos que esse estudo, apesar de não ter sido confirmado todas as suas proposições hipotéticas, apresenta um conhecimento relevante para o campo do CO, pois contribui para o desenvolvimento de agendas de pesquisa que se propõem a expandir o conhecimento da área, que busca pesquisar as várias temáticas e construtos do CO que sejam relevantes para o desenvolvimento deste campo de estudo. Todavia, faz se necessário que novos estudos relacionados à temática das PPGP, COrg e PSO como foi proposto aqui sejam realizados para que possamos tirar melhores conclusões, bem como deve ser usado os construtos de primeira ordem das

PPGP para gerar dados mais consistentes com os que foram encontrados neste trabalho.

Recomenda-se, ainda, que seja feito um estudo que faça uma inversão entre a variável mediadora (PSO) e a variável preditora (PPGP), mantendo a variável predita (COrg), pois durante os testes de avaliação do modelo teórico deste estudo, pode-se observar uma alteração no peso da trajetória entre as variáveis PSO e PPGP, indicando uma possível relação na qual a PSO impacta positiva e significativamente sobre o COrg e que essa relação é mediada pelas PPGP.

Algumas condições podem ter causado algum fator limitante para este estudo, dentre elas podemos citar a baixa adesão por parte dos servidores à pesquisa, pois mesmo sendo a instituição pesquisada uma produtora de conhecimentos científicos, ainda assim houve um baixo retorno de respostas ao questionário de pesquisa e isso levou a outra condição limitante que foi o tamanho amostral que não atingiu o desejado para os cálculos amostrais para avaliação de uma modelagem por equações estruturais, o que fez com que usássemos um número de amostras um pouco acima dos parâmetros mínimos especificados.

Outro fator limitante, foi o fato de termos adentrado em uma pandemia global, com o novo *coronavírus*, que fez com a organização em estudo inicia-se um processo de trabalhos remotos dos seus servidores que não estivessem em atividades essenciais. Esse processo que teve início em março de 2020 perdurou até o final de 2021, quando teve o princípio de abertura para retorno aos trabalhos presenciais. Isso pode ter afetado, de algum modo, na percepção que os servidores têm sobre as PPGP, o COrg e a PSO, uma vez que a avaliação da pesquisa se deu entre os meses de maio a setembro de 2021, após mais de um ano com os servidores em trabalho remoto, ou seja, em suas residências.

Podemos citar, ainda, que alguns respondentes apresentaram dificuldades em responder o questionário, principalmente, com o fato de se eles ao realizar suas percepções se seriam em relação ao setor de trabalho, ao campus de lotação ou a organização como um todo, bem como se em alusão a uma chefia local ou superior, bem como os colegas de setor ou todos, no geral. Isso porque a instituição é constituída de uma estrutura multicampi, com sete campus distribuídos em três

estados da federação, a saber, Pernambuco, Bahia e Piauí, que podem apresentar um clima organizacional distinto entre eles.

Portanto, recomendamos, também, que sejam feitos estudos como este em uma organização que não seja descentralizada e com maior tamanho amostral, bem como pesquisas que adicione a temática de clima organizacional quando a instituição pesquisada tiver como característica vários campus e com distinta cultura local.

Por fim, fica aqui explicitado que não há nenhum conflito de interesse por parte deste autor.

REFERÊNCIAS

ARBUCKLE, James L. **IBM® SPSS® Amos™ 26 User's Guide; IBM SPSS**. Chicago, IL, USA, 2019.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; AGUIAR, Carolina Villa Nova. **Comprometimento Organizacional**. In: PUENTE-PALACIOS, Kátia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, p. 78-91, 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt *et al.* **Vínculos dos indivíduos com a organização**: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BECKER, Howard S. **Notes on the concept of commitment**. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-42, 1960.

BERNIER, Julie; FENG, Yan; ASAKAWA, Keiko. **Strategies for handling normality assumptions in multi-level modeling**: a case study estimating trajectories of health utilities index mark 3 scores. *Health Report, Ottawa*, v. 22, p. 45-51, 2011.

BOLLEN, Kenneth A. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRITO, Ana Paula Moreno Pinho; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **O schema de "trabalhador comprometido" e gestão do comprometimento**: Um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, v.8, n. 22, p. 177-193, 2001.

BYRNE, Bárbara M. **Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. 3 ed. Routledge. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

CRUZ, Francisca de Oliveira; VIEIRA, Paulo Reis. **Gestão pela valorização humana**: força estratégica para legitimação das IES's públicas. ENANPAD. 2000.

CUSTÓDIO, Luciana Silva *et al.* **Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas**: Uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras. Minas Gerais, 2013.

DEMO, Gisela; FOGACA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações**: Cenário da produção nacional de primeira

linha e agenda de pesquisa. Cad. EBAPE.BR. Rio de Janeiro, v. 16, n.2, p. 250-263, Jun 2018.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Iara. ROZZETT, Kesia. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 240-255, 2014.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: Cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert, J. **An introduction to the bootstrap**. New York, Chapman and Hall, 1993.

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

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2020.

FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

FINCH, John F.; WEST, Stephen G.; MACKINNON, David P. **Effects of sample size and nonnormality on the estimation of mediated effects in latent variable models**. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, v. 4, n. 2, p. 87-107, 1997.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. **Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira**. In: Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. Brasília: ASSECOR, v. 2, n. 2, 2012.

GUEST, David; CONWAY, Neil. **The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective**. The International Journal of Human Resource Management, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOELTER, Jon W. **The Analysis of Covariance Structure**. Sociological Methods & Research, v. 11, n. 3, p. 325-344, 1983.

INYANG, Benjamin J.; AKAEGBU, Juliana B. **Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance.** *International Journal of Business Administration*, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.

KATOU, Anastasia A. **Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms.** *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KRONMAL, Richard A. **Spurious correlation and the fallacy of the ratio standard revisited.** *Journal of the Royal Statistical Society, Edinburgh*, v. 156, p. 379-392, 1993.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações.** Lisboa: Report Number, 2010.

MARÔCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?** *Laboratório de Psicologia*, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

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

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

_____. **Commitment in the workplace: Theory, research and application.** London: Sage Publications, 1997.

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

NEVITT, Jonathan; HANCOCK Gregory R. **Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling.** *Structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, v. 8, n. 3, p. 353-377, 2001.

NUNES, Diana Francisco. **O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover.** Um estudo com profissionais de tecnologias de informação. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Tomar. 2019.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad; PILOTI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago. 1999.

OLIVEIRA, Péricles Nóbrega; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

PETTER, Stacie; STRAUB, Detmar; RAI, Arun. **Specifying formative constructs in information systems research**. MIS quarterly, v. 31, n. 4, p. 623-656, December 2007.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues Silva de. **Comprometimento organizacional no setor público: Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 41, 2017, São Paulo. Anais... São Paulo, 2017.

PINO, Francisco Alberto. **A questão da não normalidade: uma revisão**. Rev. de Economia Agrícola, v. 61, p. 17-33, 2014.

PUGH, Derek Salman. **Modern organization theory: Psychological study**. Psychological Bulletin, v. 66, p. 235-251, 1966.

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

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen. **Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support**. Journal of applied psychology, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person, 2010.

SATORRA, Albert; BENTLER, Peter. M. **Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis**. In A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), Latent variables analysis: Applications for developmental research. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc., p. 399-419, 1994.

SCHUMACKER, Randall E.; LOMAX, Richard G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Estud. psicol., v. 7, n. spe, p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, p. 316-348, 2014.

_____. Suporte no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 283-286, 2008.

THIEN, Lei Mee; THURASAMY, Ramayah; RAZAK, Nordin Abd. **Specifying and assessing a formative measure for Hofstede's cultural values**: A Malaysian study. *Qual quant*, v. 48, p. 3327-3342, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina, 2012. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/univasf/arquivos-gerais/estatuto-da-univasf.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.

WEST, Stephen. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, Patrick. J. **Structural equation models with nonnormal variables**: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 56–75, 1995.

ZHU, Weimo. **Making bootstrap statistical inferences**: A tutorial. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, v. 68, p. 44–55, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A. Dados Sociodemográficos e Funcionais

Perguntas do questionário

1. Qual é o seu sexo?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?
4. Qual é o nível de escolaridade mais alto que você concluiu?
5. Qual o seu Campus de Lotação?
6. Você tem Função Gratificada ou Cargo de Direção?
7. Qual o seu tempo de Serviço na Univasf, em ano?
8. Durante esse período de pandemia (pelo Coronavírus), a partir de março de 2020, você manteve suas atividades, em sua maior parte do tempo, em: Trabalho presencial, trabalho remoto ou misto (trabalho presencial e remoto).
9. Qual o seu cargo na Univasf?

APÊNDICE B. Estimação de Casos Omissos MVA

Advertências

Não há nenhum valor omissos. As estimativas EM não são computadas.

Estadísticas univariadas

	N	Média	Desvio Padrão	Omissos		N de extremos ^a	
				Contagem	Porcentagem	Baixo	Alto
Sel1	231	4,12	1,130	0	,0	32	0
Sel2	231	4,27	,945	0	,0	15	0
Sel3	231	4,12	1,105	0	,0	26	0
Sel4	231	4,00	1,198	0	,0	0	0
Sel5	231	4,52	,950	0	,0	18	0
Sel6	231	4,23	1,088	0	,0	20	0
Env1	231	3,43	1,136	0	,0	0	0
Env2	231	3,88	1,052	0	,0	30	0
Env3	231	3,07	1,308	0	,0	0	0
Env4	231	3,35	1,279	0	,0	0	0
Env5	231	3,09	1,265	0	,0	0	0
Env6	231	3,46	1,260	0	,0	0	0
Env7	231	3,58	1,227	0	,0	18	0
Env8	231	3,52	1,212	0	,0	0	0
Env9	231	2,99	1,251	0	,0	0	0
TDE1	231	3,54	1,277	0	,0	0	0
TDE2	231	3,93	1,011	0	,0	30	0
TDE3	231	3,95	1,126	0	,0	37	0
CT1	231	3,36	1,204	0	,0	0	0
CT2	231	4,11	1,061	0	,0	31	0
CT3	231	3,18	1,195	0	,0	0	0
CT4	231	2,69	1,291	0	,0	0	0
CT5	231	3,18	1,268	0	,0	0	0
ADC1	231	4,29	,960	0	,0	16	0
ADC2	231	3,34	1,404	0	,0	0	0
ADC3	231	3,09	1,239	0	,0	0	0
ADC4	231	2,59	1,292	0	,0	0	0
ADC5	231	3,42	1,358	0	,0	0	0
RR1	231	3,48	1,351	0	,0	0	0
RR2	231	3,03	1,431	0	,0	0	0
RR3	231	2,74	1,194	0	,0	0	0
RR4	231	2,32	1,361	0	,0	0	0
COrg1	231	4,67	1,144	0	,0	12	0
COrg2	231	4,33	1,410	0	,0	32	0
COrg3	231	4,20	1,327	0	,0	28	0

COrg4	231	3,77	1,314	0	,0	0	0
COrg5	231	4,48	1,318	0	,0	23	0
COrg6	231	4,18	1,165	0	,0	23	0
COrg7	231	5,38	,914	0	,0	10	0
PSO1	231	4,93	1,669	0	,0	11	0
PSO2	231	4,41	1,781	0	,0	0	0
PSO3	231	3,52	1,771	0	,0	0	0
PSO4	231	3,57	1,666	0	,0	0	0
PSO5	231	3,83	1,809	0	,0	0	0
PSO6	231	4,21	1,758	0	,0	0	0

a. Número de casos fora da amplitude (Q1 - 1,5*IQR, Q3 + 1,5*IQR).

Sumarização de médias estimadas

	Sel1	Sel2	Sel3	Sel4	Sel5	Sel6	Env 1	Env 2	Env 3	Env 4	Env 5	Env 6	Env 7	Env 8	Env 9
Todos os valores	4,12	4,27	4,12	4,00	4,52	4,23	3,43	3,88	3,07	3,35	3,09	3,46	3,58	3,52	2,99

TDE1	TDE2	TDE3	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	ADC1	ADC2	ADC3	ADC4	ADC5
3,54	3,93	3,95	3,36	4,11	3,18	2,69	3,18	4,29	3,34	3,09	2,59	3,42

RR1	RR2	RR3	RR4	COrg1	COrg2	COrg3	COrg4	COrg5	COrg6	COrg7	PSO1	PSO2	PSO3	PSO4	PSO5	PSO6
3,48	3,03	2,74	2,32	4,67	4,33	4,20	3,77	4,48	4,18	5,38	4,93	4,41	3,52	3,57	3,83	4,21

Sumarização de desvios padrão estimados

	Sel1	Sel2	Sel3	Sel4	Sel5	Sel6	Env1	Env2	Env3	Env4	Env5	Env6	Env7	Env8	Env9
Todos os valores	1,130	,945	1,105	1,198	,950	1,088	1,136	1,052	1,308	1,279	1,265	1,260	1,227	1,212	1,251

TDE1	TDE2	TDE3	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	ADC1	ADC2	ADC3	ADC4	ADC5
1,277	1,011	1,126	1,204	1,061	1,195	1,291	1,268	,960	1,404	1,239	1,292	1,358

RR1	RR2	RR3	RR4	COrg1	COrg2	COrg3	COrg4	COrg5	COrg6	COrg7	PSO1	PSO2	PSO3	PSO4	PSO5	PSO6
1,351	1,431	1,194	1,361	1,144	1,410	1,327	1,314	1,318	1,165	,914	1,669	1,781	1,771	1,666	1,809	1,758

APÊNDICE C. Estimação de Dados Discrepantes

Avaliação da distância de Mohalanobis (D^2)

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
157	120,849	,000	,000
114	105,020	,000	,000
118	95,621	,000	,000
152	92,573	,000	,000
175	92,489	,000	,000
205	91,101	,000	,000
224	85,571	,000	,000
184	85,398	,000	,000
188	84,027	,000	,000
69	83,481	,000	,000
196	79,999	,001	,000
107	79,621	,001	,000
44	79,615	,001	,000
81	78,921	,001	,000
221	75,803	,003	,000
8	75,739	,003	,000
48	75,730	,003	,000
61	72,686	,006	,000
169	72,358	,006	,000
82	72,170	,006	,000
78	71,921	,007	,000
93	71,690	,007	,000
70	71,555	,007	,000
125	71,292	,008	,000
7	71,054	,008	,000
149	70,203	,009	,000
159	70,022	,010	,000
201	69,548	,011	,000
180	68,760	,013	,000
72	68,340	,014	,000
66	68,275	,014	,000
26	67,763	,016	,000
63	67,751	,016	,000
173	67,711	,016	,000
117	67,470	,017	,000
208	67,176	,018	,000
186	67,102	,018	,000
46	65,945	,023	,000
36	65,929	,023	,000
54	65,495	,025	,000
123	65,240	,026	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	64,925	,027	,000
218	63,201	,038	,000
68	62,916	,040	,000
91	62,170	,046	,000
41	61,444	,052	,000
222	61,202	,054	,000
23	61,165	,055	,000
105	60,783	,058	,000
62	60,681	,059	,000
84	59,314	,075	,000
65	58,424	,086	,000
214	58,415	,086	,000
145	57,591	,099	,000
103	57,510	,100	,000
60	57,078	,107	,000
162	56,913	,110	,000
226	55,526	,135	,000
109	55,154	,143	,000
10	54,896	,148	,000
179	54,545	,156	,000
104	54,409	,159	,000
202	53,909	,170	,000
158	53,608	,178	,000
12	53,513	,180	,000
96	53,346	,184	,000
216	52,864	,196	,000
86	52,776	,199	,000
138	52,367	,210	,001
13	52,268	,212	,001
38	52,256	,213	,000
136	52,109	,217	,001
200	51,895	,223	,001
148	51,744	,227	,001
31	51,521	,234	,001
142	51,298	,240	,001
203	50,569	,263	,011
209	50,357	,270	,014
56	50,187	,275	,015
116	50,029	,281	,017
150	49,946	,283	,015
230	49,837	,287	,015
87	49,720	,291	,014
57	49,713	,291	,010
189	49,649	,293	,009
122	49,435	,301	,012
43	49,257	,307	,014
97	48,945	,318	,024

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
25	48,696	,327	,035
161	48,639	,329	,030
29	48,530	,333	,029
199	47,775	,361	,131
112	47,710	,363	,120
50	47,387	,375	,179
195	47,143	,385	,225
73	47,038	,389	,223
30	46,681	,403	,325
151	46,494	,411	,361
120	46,128	,425	,486
79	45,873	,436	,560

APÊNDICE D. Análise dos Índices de Confiabilidade das Escalas e Subescalas

1. Recrutamento e Seleção - RSel (PPGP)

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,855	6

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RSel1	21,16	16,312	,680	,824
RSel2	21,02	17,289	,717	,820
RSel3	21,18	16,671	,645	,831
RSel4	21,30	17,134	,517	,858
RSel5	20,77	16,611	,801	,805
RSel6	21,04	17,785	,553	,847

*Sem o item RSel4, há um aumento não substancial do α em 0,35%.

2. Envolvimento - Env (PPGP)

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,934	9

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Env1	27,08	62,806	,773	,925
Env2	26,62	64,512	,749	,927
Env3	27,43	61,179	,737	,927
Env4	27,17	60,834	,774	,925
Env5	27,42	61,534	,749	,926
Env6	27,05	61,375	,764	,925
Env7	26,95	61,926	,748	,926
Env8	27,00	61,964	,760	,926
Env9	27,52	61,860	,734	,927

3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE (PPGP)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,850	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TDE1	7,91	3,752	,717	,803
TDE2	7,52	4,891	,680	,832
TDE3	7,54	4,027	,784	,727

4. Condições de Trabalho - CT (PPGP)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,736	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CT1	13,14	11,203	,623	,641
CT2	12,42	13,177	,421	,716
CT3	13,34	11,372	,594	,652
CT4	13,83	11,767	,468	,702
CT5	13,36	12,499	,397	,729

5. Avaliação de desempenho e Competências - ADC (PPGP)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,781	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
ADC1	12,49	16,455	,470	,769
ADC2	13,45	13,617	,520	,756
ADC3	13,67	13,519	,656	,707

ADC4	14,18	13,533	,603	,724
ADC5	13,38	13,517	,558	,741

6. Remuneração e Recompensa - RR (PPGP)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,745	4

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RR1	8,13	10,267	,459	,731
RR2	8,58	9,037	,580	,662
RR3	8,86	10,504	,537	,690
RR4	9,29	9,265	,589	,657

7. Políticas e Práticas de Recursos Humanos - PPRH (completa)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,952	32

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RSel1	108,11	560,294	,567	,951
RSel2	107,97	564,128	,601	,951
RSel3	108,13	559,988	,580	,951
RSel4	108,25	566,267	,418	,952
RSel5	107,73	568,120	,499	,951
RSel6	107,99	572,164	,369	,952
Env1	108,80	549,781	,772	,949
Env2	108,33	555,120	,739	,950
Env3	109,14	543,607	,767	,949
Env4	108,88	545,635	,748	,949
Env5	109,14	546,999	,736	,949
Env6	108,77	547,531	,732	,949

Env7	108,66	550,848	,685	,950
Env8	108,71	549,912	,714	,950
Env9	109,23	546,945	,740	,949
TDE1	108,67	548,312	,708	,950
TDE2	108,28	559,615	,665	,950
TDE3	108,30	551,516	,736	,949
CT1	108,86	548,682	,745	,949
CT2	108,14	567,399	,454	,952
CT3	109,06	554,681	,632	,950
CT4	109,55	559,724	,495	,951
CT5	109,08	561,375	,483	,951
ADC1	107,94	569,059	,484	,951
ADC2	108,90	554,163	,541	,951
ADC3	109,12	552,607	,653	,950
ADC4	109,63	554,003	,592	,951
ADC5	108,83	552,345	,588	,951
RR1	108,76	559,323	,482	,952
RR2	109,20	558,214	,469	,952
RR3	109,48	558,109	,578	,951
RR4	109,92	560,451	,456	,952

8. Comportamento Organizacional - COrg

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,905	7

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
COrg1	26,45	34,026	,794	,883
COrg2	26,75	32,267	,767	,886
COrg3	26,88	32,520	,802	,881
COrg4	27,33	33,075	,758	,886
COrg5	26,61	34,080	,694	,894
COrg6	26,92	35,460	,674	,896
COrg7	25,75	38,952	,542	,908

*Sem o item COrg7, há um aumento não substancial do α em 0,33%.

9. Percepção de Suporte Organizacional

Etapa 1

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,866	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PSO1	19,66	45,913	,715	,835
PSO2	20,16	42,786	,824	,814
PSO3	21,11	44,869	,714	,834
PSO4	21,03	46,382	,688	,839
PSO5	20,74	42,896	,797	,818
PSO6	20,42	54,209	,285	,907

*Sem o item PSO6, há um aumento substancial do α em 4,73%.

Etapa 2

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,907	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PSO1	15,46	36,534	,743	,891
PSO2	15,96	34,047	,835	,871
PSO3	16,90	35,590	,741	,891
PSO4	16,82	36,973	,714	,896
PSO5	16,54	34,374	,794	,880

APÊNDICE E. Estimação da Normalidade Univariada e Multivariada das Escalas e Subescalas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
RSel5	1,000	5,000	-2,118	-13,001	3,646	11,187
COrg2	1,000	6,000	-,907	-5,566	,161	,494
COrg5	1,000	6,000	-1,005	-6,168	,648	1,989
PSO1	1,000	7,000	-,858	-5,268	-,117	-,358
Env1	1,000	5,000	-,603	-3,699	-,614	-1,885
Env6	1,000	5,000	-,643	-3,946	-,679	-2,084
CT2	1,000	5,000	-1,217	-7,466	,603	1,849
TDE3	1,000	5,000	-1,018	-6,249	,119	,365
TDE2	1,000	5,000	-1,148	-7,044	1,003	3,079
TDE1	1,000	5,000	-,738	-4,530	-,590	-1,811
RR4	1,000	5,000	,524	3,217	-1,124	-3,449
RR3	1,000	5,000	-,034	-,208	-1,059	-3,249
RR2	1,000	5,000	-,172	-1,053	-1,352	-4,148
RR1	1,000	5,000	-,692	-4,249	-,812	-2,492
ADC5	1,000	5,000	-,464	-2,848	-,968	-2,971
ADC4	1,000	5,000	,210	1,288	-1,194	-3,665
ADC3	1,000	5,000	-,287	-1,760	-,939	-2,880
ADC2	1,000	5,000	-,444	-2,727	-1,077	-3,305
ADC1	1,000	5,000	-1,591	-9,763	2,385	7,319
RSel6	1,000	5,000	-1,420	-8,716	1,357	4,164
RSel4	1,000	5,000	-1,075	-6,595	,085	,260
RSel3	1,000	5,000	-1,148	-7,043	,393	1,205
RSel2	1,000	5,000	-1,614	-9,904	2,693	8,263
RSel1	1,000	5,000	-1,393	-8,551	1,072	3,290
CT5	1,000	5,000	-,316	-1,940	-1,186	-3,640
CT4	1,000	5,000	,157	,965	-1,241	-3,810
CT3	1,000	5,000	-,306	-1,878	-,896	-2,751
CT1	1,000	5,000	-,571	-3,504	-,764	-2,345
Env2	1,000	5,000	-1,181	-7,249	1,075	3,299
Env9	1,000	5,000	-,265	-1,625	-1,196	-3,669
Env8	1,000	5,000	-,708	-4,345	-,602	-1,847
Env7	1,000	5,000	-,699	-4,287	-,592	-1,816
Env5	1,000	5,000	-,350	-2,150	-1,043	-3,200
Env4	1,000	5,000	-,561	-3,441	-,856	-2,627
Env3	1,000	5,000	-,336	-2,064	-1,158	-3,554
COrg7	1,000	6,000	-2,257	-13,849	6,750	20,713
COrg6	1,000	6,000	-,719	-4,414	,334	1,025
COrg4	1,000	6,000	-,727	-4,463	-,279	-,856
COrg3	1,000	6,000	-,829	-5,090	,360	1,104

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
COrg1	1,000	6,000	-1,116	-6,847	1,334	4,094
PSO5	1,000	7,000	-,173	-1,060	-1,075	-3,299
PSO4	1,000	7,000	-,127	-,781	-,918	-2,817
PSO3	1,000	7,000	,086	,530	-1,001	-3,073
PSO2	1,000	7,000	-,498	-3,058	-,808	-2,481
Multivariate					243,551	28,774

APÊNDICE F. Matriz de Correlações de Pearson

	RSel1	RSel2	RSel3	RSel4	RSel5	RSel6	Env1	Env2	Env3
RSel1	1								
RSel2	,629**	1							
RSel3	,540**	,620**	1						
RSel4	,424**	,399**	,316**	1					
RSel5	,678**	,702**	,582**	,551**	1				
RSel6	,384**	,419**	,489**	,397**	,514**	1			
Env1	,407**	,445**	,483**	,290**	,381**	,266**	1		
Env2	,410**	,505**	,480**	,296**	,376**	,188**	,729**	1	
Env3	,405**	,453**	,440**	,293**	,338**	,260**	,719**	,631**	1
Env4	,380**	,405**	,424**	,328**	,361**	,231**	,620**	,651**	,683**
Env5	,340**	,377**	,400**	,315**	,296**	,258**	,658**	,543**	,712**
Env6	,409**	,444**	,472**	,354**	,386**	,357**	,635**	,548**	,526**
Env7	,364**	,453**	,415**	,279**	,372**	,244**	,563**	,590**	,464**
Env8	,424**	,462**	,476**	,280**	,379**	,287**	,589**	,599**	,531**
Env9	,402**	,444**	,398**	,302**	,351**	,230**	,517**	,594**	,554**
TDE1	,439**	,378**	,331**	,262**	,280**	,178**	,515**	,531**	,595**
TDE2	,413**	,390**	,377**	,362**	,373**	,229**	,507**	,548**	,512**
TDE3	,431**	,431**	,446**	,298**	,386**	,216**	,546**	,588**	,576**
CT1	,373**	,427**	,464**	,273**	,313**	,260**	,704**	,620**	,662**
CT2	,299**	,286**	,323**	,111	,229**	,147*	,397**	,400**	,319**
CT3	,336**	,341**	,333**	,226**	,253**	,180**	,562**	,465**	,564**
CT4	,261**	,247**	,267**	,142*	,196**	,128	,484**	,380**	,456**
CT5	,294**	,326**	,309**	,241**	,276**	,169*	,394**	,421**	,359**
ADC1	,286**	,274**	,286**	,162*	,261**	,201**	,410**	,389**	,400**
ADC2	,288**	,257**	,290**	,286**	,209**	,189**	,428**	,352**	,424**
ADC3	,298**	,320**	,317**	,286**	,259**	,230**	,526**	,474**	,593**

ADC4	,262**	,246**	,242**	,259**	,184**	,176**	,441**	,399**	,482**
ADC5	,360**	,376**	,322**	,186**	,223**	,217**	,403**	,411**	,425**
RR1	,273**	,336**	,240**	,166*	,188**	,139*	,374**	,370**	,396**
RR2	,222**	,222**	,245**	,125	,065	,127	,341**	,337**	,408**
RR3	,232**	,257**	,279**	,140*	,166*	,133*	,440**	,377**	,472**
RR4	,186**	,198**	,119	,155*	,074	,109	,369**	,350**	,363**
COrg1	,357**	,452**	,451**	,194**	,327**	,208**	,552**	,645**	,493**
COrg2	,372**	,434**	,410**	,266**	,327**	,212**	,492**	,509**	,524**
COrg3	,401**	,491**	,514**	,326**	,375**	,262**	,590**	,612**	,580**
COrg4	,414**	,456**	,414**	,270**	,324**	,228**	,549**	,606**	,572**
COrg5	,285**	,304**	,345**	,190**	,225**	,119	,369**	,446**	,353**
COrg6	,400**	,491**	,456**	,222**	,398**	,317**	,562**	,587**	,526**
COrg7	,302**	,271**	,347**	,017	,180**	,097	,286**	,304**	,241**
PSO1	,374**	,442**	,434**	,269**	,302**	,242**	,617**	,567**	,503**
PSO2	,384**	,424**	,448**	,207**	,298**	,251**	,750**	,681**	,649**
PSO3	,265**	,248**	,282**	,135*	,158*	,167*	,522**	,457**	,494**
PSO4	,259**	,299**	,335**	,212**	,224**	,292**	,481**	,457**	,428**
PSO5	,340**	,380**	,403**	,305**	,246**	,256**	,694**	,621**	,691**
PSO6	,109	,146*	,210**	,121	,074	,169*	,236**	,232**	,262**

Continuação

	Env4	Env5	Env6	Env7	Env8	Env9	TDE1	TDE2	TDE3
Env4	1								
Env5	,667**	1							
Env6	,603**	,637**	1						
Env7	,600**	,519**	,721**	1					
Env8	,584**	,557**	,711**	,718**	1				
Env9	,617**	,568**	,584**	,701**	,654**	1			
TDE1	,529**	,524**	,490**	,522**	,524**	,599**	1		
TDE2	,509**	,480**	,466**	,477**	,434**	,538**	,588**	1	
TDE3	,590**	,527**	,538**	,506**	,555**	,614**	,717**	,677**	1
CT1	,643**	,645**	,541**	,516**	,541**	,551**	,562**	,449**	,588**
CT2	,321**	,240**	,306**	,299**	,287**	,309**	,406**	,319**	,370**
CT3	,462**	,485**	,443**	,441**	,448**	,530**	,515**	,449**	,486**
CT4	,414**	,429**	,393**	,334**	,383**	,352**	,423**	,339**	,388**

CT5	,342**	,402**	,335**	,333**	,350**	,354**	,375**	,359**	,402**
ADC1	,331**	,361**	,305**	,333**	,290**	,285**	,404**	,408**	,459**
ADC2	,417**	,438**	,355**	,324**	,295**	,409**	,387**	,421**	,387**
ADC3	,474**	,547**	,435**	,431**	,451**	,488**	,514**	,470**	,481**
ADC4	,456**	,508**	,499**	,444**	,466**	,548**	,412**	,404**	,420**
ADC5	,471**	,439**	,486**	,398**	,458**	,447**	,425**	,398**	,491**
RR1	,396**	,334**	,401**	,303**	,351**	,377**	,386**	,322**	,373**
RR2	,316**	,377**	,318**	,200**	,283**	,336**	,398**	,283**	,321**
RR3	,476**	,447**	,414**	,380**	,409**	,449**	,404**	,328**	,399**
RR4	,339**	,326**	,264**	,295**	,275**	,391**	,301**	,312**	,287**
COrg1	,477**	,505**	,437**	,526**	,503**	,510**	,512**	,494**	,566**
COrg2	,526**	,472**	,358**	,403**	,388**	,508**	,468**	,409**	,519**
COrg3	,565**	,572**	,467**	,522**	,532**	,580**	,573**	,556**	,649**
COrg4	,596**	,552**	,398**	,489**	,513**	,622**	,534**	,474**	,566**
COrg5	,341**	,300**	,253**	,376**	,371**	,333**	,318**	,368**	,366**
COrg6	,568**	,479**	,460**	,497**	,532**	,538**	,465**	,382**	,492**
COrg7	,202**	,233**	,244**	,253**	,190**	,237**	,314**	,347**	,349**
PSO1	,524**	,523**	,497**	,521**	,524**	,492**	,542**	,462**	,581**
PSO2	,668**	,675**	,563**	,597**	,597**	,593**	,586**	,456**	,575**
PSO3	,508**	,556**	,449**	,483**	,504**	,499**	,541**	,328**	,461**
PSO4	,472**	,500**	,434**	,436**	,468**	,389**	,435**	,275**	,439**
PSO5	,630**	,670**	,546**	,541**	,565**	,620**	,578**	,443**	,582**
PSO6	,285**	,263**	,245**	,290**	,177**	,209**	,213**	,172**	,220**

Continuação

	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	ADC1	ADC2	ADC3	ADC4
CT1	1								
CT2	,397**	1							
CT3	,515**	,371**	1						
CT4	,406**	,217**	,502**	1					
CT5	,414**	,265**	,274**	,230**	1				
ADC1	,451**	,396**	,334**	,212**	,298**	1			
ADC2	,432**	,288**	,332**	,232**	,268**	,363**	1		
ADC3	,489**	,224**	,510**	,326**	,320**	,392**	,487**	1	
ADC4	,466**	,174**	,422**	,282**	,255**	,249**	,392**	,619**	1

ADC5	,443**	,358**	,362**	,215**	,298**	,438**	,349**	,414**	,499**
RR1	,352**	,193**	,258**	,310**	,194**	,165*	,271**	,267**	,319**
RR2	,342**	,374**	,302**	,254**	,226**	,146*	,389**	,327**	,252**
RR3	,451**	,263**	,453**	,394**	,314**	,205**	,401**	,469**	,441**
RR4	,327**	,196**	,294**	,209**	,271**	,179**	,319**	,346**	,352**
COrg1	,537**	,299**	,380**	,390**	,471**	,359**	,334**	,416**	,380**
COrg2	,477**	,245**	,292**	,276**	,400**	,302**	,422**	,365**	,357**
COrg3	,591**	,320**	,459**	,410**	,432**	,414**	,362**	,423**	,434**
COrg4	,521**	,319**	,434**	,386**	,377**	,396**	,398**	,493**	,494**
COrg5	,342**	,211**	,257**	,180**	,408**	,228**	,221**	,260**	,241**
COrg6	,477**	,305**	,450**	,334**	,416**	,307**	,392**	,454**	,422**
COrg7	,286**	,146*	,138*	,162*	,239**	,238**	,220**	,139*	,163*
PSO1	,601**	,398**	,492**	,371**	,321**	,437**	,412**	,487**	,380**
PSO2	,753**	,403**	,554**	,410**	,370**	,475**	,408**	,551**	,469**
PSO3	,518**	,304**	,433**	,368**	,333**	,255**	,289**	,427**	,364**
PSO4	,504**	,296**	,358**	,262**	,280**	,265**	,327**	,398**	,330**
PSO5	,714**	,329**	,561**	,411**	,395**	,369**	,502**	,599**	,533**
PSO6	,277**	,120	,191**	,187**	,001	,166*	,216**	,130	,091

Continuação

	ADC5	RR1	RR2	RR3	RR4	COrg1	COrg2	COrg3	COrg4
ADC5	1								
RR1	,329**	1							
RR2	,297**	,379**	1						
RR3	,364**	,285**	,513**	1					
RR4	,323**	,438**	,463**	,464**	1				
COrg1	,372**	,399**	,284**	,347**	,330**	1			
COrg2	,438**	,348**	,302**	,223**	,307**	,660**	1		
COrg3	,414**	,361**	,350**	,398**	,391**	,718**	,686**	1	
COrg4	,478**	,442**	,303**	,404**	,370**	,643**	,695**	,708**	1
COrg5	,251**	,227**	,231**	,170*	,267**	,638**	,567**	,650**	,509**
COrg6	,373**	,449**	,349**	,392**	,294**	,586**	,564**	,559**	,692**
COrg7	,286**	,224**	,171**	,080	,171*	,530**	,483**	,464**	,342**
PSO1	,453**	,284**	,406**	,469**	,318**	,553**	,476**	,580**	,601**
PSO2	,476**	,394**	,386**	,440**	,337**	,585**	,500**	,598**	,673**
PSO3	,309**	,327**	,397**	,429**	,278**	,437**	,365**	,456**	,471**
PSO4	,327**	,235**	,259**	,396**	,182**	,370**	,311**	,388**	,416**
PSO5	,413**	,380**	,412**	,497**	,373**	,586**	,533**	,575**	,615**
PSO6	,111	,238**	,168*	,117	,148*	,197**	,176**	,232**	,225**

Continuação

	COrg5	COrg6	COrg7	PSO1	PSO2	PSO3	PSO4	PSO5	PSO6
COrg5	1								
COrg6	,494**	1							
COrg7	,521**	,353**	1						
PSO1	,422**	,570**	,365**	1					
PSO2	,412**	,634**	,298**	,775**	1				
PSO3	,321**	,500**	,213**	,542**	,675**	1			
PSO4	,261**	,445**	,180**	,595**	,595**	,696**	1		
PSO5	,395**	,603**	,236**	,665**	,787**	,659**	,608**	1	
PSO6	,088	,177**	,181**	,200**	,292**	,205**	,194**	,321**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

APÊNDICE G. Análise de Multicolinearidade

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	PSO, RSel, RR, TDE, ADC, CT, Env ^b		Inserir

a. Variável Dependente: COrg

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Coeficientes^a

Modelo		Estatísticas de colinearidade	
		Tolerância	VIF
1	RSel	,633	1,579
	Env	,215	4,656
	TDE	,377	2,654
	CT	,336	2,981
	ADC	,411	2,430
	RR	,585	1,711
	PSO	,328	3,049

a. Variável Dependente: COrg

Diagnóstico de colinearidade^a

Mod	Dimens	Autov	Índice de	Proporções de variância							
				(Const	RSel	Env	TDE	CT	ADC	RR	PSO
1	1	7,772	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,075	10,150	,15	,06	,01	,00	,00	,00	,11	,13
	3	,055	11,932	,01	,00	,01	,01	,00	,00	,81	,12
	4	,028	16,793	,08	,04	,00	,13	,00	,48	,03	,32
	5	,023	18,424	,08	,00	,02	,32	,10	,47	,01	,15
	6	,019	20,349	,28	,50	,17	,05	,15	,00	,02	,04
	7	,017	21,333	,03	,00	,02	,45	,64	,02	,01	,15
	8	,012	25,740	,37	,40	,76	,03	,09	,03	,01	,08

a. Variável Dependente: COrg

APÊNDICE H. Índices de Ajuste do Modelo de Medida

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	128	1401,708	862	,000	1,626
Saturated model	990	,000	0		
Independence model	44	7555,409	946	,000	7,987

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,081	,788	,757	,687
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,695	,114	,073	,109

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,814	,796	,919	,910	,918
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,911	,742	,837
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	539,708	441,129	646,178
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6609,409	6335,846	6889,530

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6,230	2,399	1,961	2,872
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	33,580	29,375	28,159	30,620

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,048	,058	,182
Independence model	,176	,173	,180	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1657,708	1721,708	2095,537	2223,537
Saturated model	1980,000	2475,000	5366,330	6356,330
Independence model	7643,409	7665,409	7793,912	7837,912

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7,368	6,929	7,841	7,652
Saturated model	8,800	8,800	8,800	11,000
Independence model	33,971	32,755	35,216	34,068

APÊNDICE I. Índices de Ajuste do Modelo de Estrutural

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	106	1383,472	840	,000	1,647
Saturated model	946	,000	0		
Independence model	43	7261,223	903	,000	8,041

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,082	,784	,757	,696
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,706	,115	,073	,110

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,809	,795	,915	,908	,915
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,930	,753	,851
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	543,472	445,274	649,555
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6358,223	6090,042	6632,961

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6,149	2,415	1,979	2,887
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	32,272	28,259	27,067	29,480

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,049	,059	,119
Independence model	,177	,173	,181	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1595,472	1647,008	1958,049	2064,049
Saturated model	1892,000	2351,934	5127,826	6073,826
Independence model	7347,223	7368,130	7494,306	7537,306

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7,091	6,655	7,562	7,320
Saturated model	8,409	8,409	8,409	10,453
Independence model	32,654	31,462	33,875	32,747

APÊNDICE J. Índices de Ajuste do Modelo de Medida Alternativo

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	305,750	173	,000	1,767
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	2967,583	210	,000	14,131

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,089	,886	,848	,664
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,828	,212	,133	,193

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,897	,875	,952	,942	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,824	,739	,784
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	132,750	87,921	185,432
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2757,583	2585,187	2937,327

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,359	,590	,391	,824
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	13,189	12,256	11,490	13,055

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,048	,069	,099
Independence model	,242	,234	,249	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	421,750	434,321	620,141	678,141
Saturated model	462,000	512,069	1252,144	1483,144
Independence model	3009,583	3014,135	3081,414	3102,414

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,874	1,675	2,109	1,930
Saturated model	2,053	2,053	2,053	2,276
Independence model	13,376	12,610	14,175	13,396

APÊNDICE K. Índices de Ajuste do Modelo de Estrutural Alternativo

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	305,750	173	,000	1,767
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	2967,583	210	,000	14,131

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,089	,886	,848	,664
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,828	,212	,133	,193

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,897	,875	,952	,942	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,824	,739	,784
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	132,750	87,921	185,432
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2757,583	2585,187	2937,327

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,359	,590	,391	,824
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	13,189	12,256	11,490	13,055

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,048	,069	,099
Independence model	,242	,234	,249	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	421,750	434,321	620,141	678,141
Saturated model	462,000	512,069	1252,144	1483,144
Independence model	3009,583	3014,135	3081,414	3102,414

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,874	1,675	2,109	1,930
Saturated model	2,053	2,053	2,053	2,276
Independence model	13,376	12,610	14,175	13,396

APÊNDICE L. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Coleta de Dados Virtual

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa “O impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, mediado pela percepção de suporte organizacional de servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior”, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Lourivan Batista de Sousa, com endereço na rua Custódio Nunes da Silva, 20, Jardim Vitória, Juazeiro- BA, CEP: 48900-451. Tel: (74) 988152482, e-mail: lourivan.batista@univasf.edu.br, que está sob a orientação do professor doutor Deranor Gomes de Oliveira. Tel: (74) 988485843, e-mail: deranor.oliveira@univasf.edu.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde em participar desse estudo, pedimos que assinale a opção de “Aceito participar da pesquisa” no final desse termo.

O (a) senhor (a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- Essa pesquisa busca contribuir com o desenvolvimento de conhecimentos que possam melhorar as relações do indivíduo e da organização, por meio da percepção dos construtos das políticas e práticas de gestão de pessoas, do comprometimento e do suporte organizacional, colaborando para a melhoria das relações organizacionais. Tem como objetivo testar um modelo teórico com esses três construtos. A aplicação do conjunto de questionários desta pesquisa será feita, como se segue: será enviado um convite para participação da pesquisa, com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), através do e-mail institucional, com o link de acesso ao questionário disponibilizado *online* na plataforma *Survey Monkey*®. A resposta ao questionário será de forma individual, em apenas uma etapa, com um tempo aproximado de 15 minutos. O participante terá que responder a apenas uma resposta por cada pergunta, com um clique do *mouse* do computador sobre a resposta escolhida.
- Em decorrência do tempo de resposta, poderá haver um cansaço visual, bem como poderá haver algum desconforto em responder alguma questão relacionada com algo da instituição que traga algum sentimento negativo, por questões particulares e distintas da pergunta em si.
- Ao participar desta pesquisa o respondente não terá nenhum benefício direto. No entanto, espera-se que esse estudo apresente benefício indiretos relacionados ao desenvolvimento de conhecimento relevantes sobre as políticas e práticas de

gestão de pessoas, que servirá como subsídios diagnósticos no auxílio da gestão de pessoas da instituição para a tomada de decisões estratégicas para melhorar as condições de trabalho e o desenvolvimento organizacional e as relações entre os servidores e a organização.

Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (questionário), ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço: Rua Custódio Nunes da Silva, 20, Jardim Vitória, Juazeiro-BA, CEP: 48900-451, pelo período mínimo de 5 anos após o término da pesquisa.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, o (a) senhor (a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br.**

(Assinatura do Pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo “O impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, mediado pela percepção de suporte organizacional de servidores público de uma instituição federal de ensino superior”, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

- () Aceito Participar da pesquisa
- () Não aceito participar da pesquisa

ANEXOS

ANEXO 1. Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) – versão reduzida

Você deve avaliar cada uma das 32 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.				
2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.				
3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.				
4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).				
5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				
6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				
7. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.				
8. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.				
9. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.				
10. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
11. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				
12. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.				
13. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.				
14. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.				
15. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.				
16. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).				
17. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.				
18. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.				
19. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.				
20. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).				

21. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
23. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
29. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

ANEXO 2. Medida de Comprometimento Organizacional - Versão Reduzida

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.					
2. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.					
3. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.					
4. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa (organização).					
5. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.					
6. Aceito as normas da empresa (organização) porque concordo com elas.					
7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.					

ANEXO 3. Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) - Versão reduzida

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa 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 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo moderadamente
- 3 = Discordo levemente
- 4 = Nem concordo nem discordo
- 5 = Concordo levemente
- 6 = Concordo moderadamente
- 7 = Concordo totalmente

- () É possível obter ajuda desta empresa (organização) quando tenho um problema.
- () Esta empresa (organização) realmente preocupa-se com meu bem-estar.
- () Esta empresa (organização) estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
- () Esta empresa (organização) está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
- () Esta empresa (organização) preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
- () Esta empresa (organização) preocupa-se mais com seus lucros (metas) do que comigo