

SATISFAÇÃO, SUPORTE SOCIAL E ORGANIZACIONAL: Um Estudo no Instituto Federal do Espírito Santo

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12179>

Recebido em: 23/3/2021

Aceito em 10/5/2021

José Marcos Nunes Benevenuto¹, Aridelmo Teixeira²,
Sylvania Neris Nossa³, Valcemiro Nossa⁴

RESUMO

Este estudo analisou o impacto da percepção do suporte social e organizacional na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino público, e, adicionalmente, verificou a relação do nível de satisfação dos servidores no relacionamento com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza e com as promoções no trabalho. Trata-se de um estudo quantitativo aplicado aos servidores de uma Instituição de Ensino Superior Público. Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se Escala de Satisfação no Trabalho, Escala da Percepção do Suporte Social no Trabalho e Escala da Percepção do Suporte Organizacional. Os resultados encontrados mostram que os suportes social e organizacional apresentam impactos positivos e significativos na satisfação no trabalho, no entanto são percebidos de forma moderada na instituição. Os fatores que mais contribuem para a insatisfação no trabalho foram o salário e as promoções. Os demais fatores encontram-se no nível de indiferença, o que indica que existe baixa satisfação no trabalho na instituição.

Palavras-chave: gestão de pessoas; instituição de ensino; suportes para o trabalho; satisfação no trabalho.

SATISFACTION, SOCIAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT: AN STUDY ON INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ABSTRACT

This article investigates the impact of the perception of social and organizational support on the job satisfaction at a public teaching institution in Brazil, and whether an association exists between the employees' level of satisfaction and their relations with colleagues and superiors, salary, nature of their work and job promotions. It is a qualitative survey applied to the employees of a public institution of higher learning. The data were obtained from the Job Satisfaction Scale, Workplace Social Support Perception Scale and Organizational Support Perception Scale. The results obtained indicate that social and organizational supports have a positive and significant impact on job satisfaction, but this impact is moderate at the institution studied. The factors that most contributed to job satisfaction were salary and promotions. The other factors had a weak influence, indicating the existence of low general job satisfaction at the institution.

Keywords: management of people; teaching institution; work support; job satisfaction.

¹ Autor correspondente: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, *Campus de Alegre*. BR 482 KM 47 – CEP 29500-000 – Alegre/ES, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/2525135040376544>. <https://orcid.org/0000-0002-7446-1999>

² Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finança. Fucape Business School. Vitória/ES, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/3162151528852050>. <https://orcid.org/0000-0002-4909-1025>

³ Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finança. Fucape Business School. Vitória/ES, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/9203317132271153>. <https://orcid.org/0000-0001-8087-109X>

⁴ Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq/Brasil. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finança. Fucape Business School. Vitória/ES, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/0702628573023694>. <https://orcid.org/0000-0001-8091-2744>

INTRODUÇÃO

O setor de educação pública passou por um processo de ampliação nos últimos 40 anos, e, assim, expandiu o ensino Superior, Profissional e Tecnológico para o interior do país, buscando democratizar o acesso à educação. Neste processo foram criados os Institutos Federais de Ensino (IFs), cujo propósito é oferecer cursos longe dos grandes centros urbanos e consolidar a rede de ensino, com o intuito de promover a formação profissional, o desenvolvimento regional e a permanência dos profissionais qualificados no interior dos Estados. Os IFs são entidades de educação básica, profissional e superior, de matrizes curriculares variadas e *multicampi*, especializados na oferta de cursos de diferentes modalidades de ensino sujeitos à regulação, à avaliação e à supervisão equivalente às das universidades federais (BRASIL, 2008).

Com o processo de interiorização dos Institutos Federais também ocorreu um incremento no quantitativo de servidores, que é composto por técnicos administrativos e docentes, regidos pelo mesmo regime jurídico, porém com atribuições diferenciadas, como plano de carreira, oportunidade de crescimento profissional e carga horária de trabalho. Estas desigualdades entre docentes e técnicos administrativos podem influenciar na satisfação no trabalho (PUSHNYKH; CHEMERIS, 2006).

Nas instituições de Ensino Superior, além do ambiente organizacional, as relações no trabalho entre servidores e a organização se modificaram, culminando em diversos estudos com o propósito de verificar os fatores que determinam tais relações (KUNKEL; VIEIRA, 2012). Na visão de Bardini e Silva (2019), as mudanças são inerentes e elementares para a sobrevivência de uma organização. Há novas tecnologias que remodelam e criam novos processos, e, assim, requerem-se novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários, e, no caso de uma instituição pública de Ensino Superior, de seus servidores. Lidar com as mudanças têm relação com fatores intrínsecos, como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho, assim como com dimensões extrínsecas, como o salário, o plano de carreira e o desempenho do trabalho. Mudanças no ambiente organizacional podem levar a algumas modificações nas relações no trabalho, por exemplo, entre os próprios servidores, dos servidores com a organização e da organização com os servidores, principalmente como os servidores percebem a oferta dos suportes necessários neste momento de mudança. Destas modificações nas relações de trabalho podem surgir elementos que estão relacionadas à satisfação ou insatisfação no trabalho. Fatores como o suporte organizacional, o suporte social e atitudes em relação à mudança estão entre as variáveis determinantes observadas por Alves, Neiva e Paz (2017) e Yousef (2017). Assim, o suporte social e organizacional é antecedente ao bem-estar, pode elevar a percepção de satisfação no trabalho e a sua ausência pode ser um fator de insatisfação (ALVES; NEIVA; PAZ, 2017). Existem diversos estudos sobre a satisfação no trabalho e a percepção do suporte organizacional e social realizados em instituições maduras e consolidados em suas áreas de atuação, como Addis, Dvivedi e Beshah (2018), Alcover *et al.* (2018), Ali e Hamza, (2019), Ayuningtias *et al.* (2019) e Jong (2018). Ultimamente tem ocorrido um aumento do interesse em estudar a satisfação em instituições públicas de ensino devido à grande quantidade de servidores nestes locais (TRIVELLAS; SANTOURIDIS, 2014). Há de destacar-se que mudanças na política das organizações podem afetar as atitudes dos servidores e influenciar na elevação do estresse, causando insatisfação no trabalho (ALI; ASRAR-UL-HAQ, 2019). Secchi (2009) lembra-nos que o novo modelo organizacional que surge não indica uma ruptura completa do modelo anterior, mas, sim, a agregação de novas práticas e valores organizacionais à instituição existente.

Diante do exposto, encontrou-se uma lacuna de pesquisa ao aplicar o estudo a uma instituição de ensino superior pública, que, nos últimos tempos, passou por mudanças na gestão. Na Instituição de Ensino Superior (IES) estudada há várias unidades que se integraram em uma estrutura única, o que altera a autonomia dos *campi* já existentes com a criação de uma reitoria como órgão de deliberação máxima. Essa unificação pode influenciar a percepção dos servidores sobre a satisfação e o suporte oferecido. Diante do contexto de mudanças estruturais em uma Instituição de Ensino, este estudo tem por objetivo analisar o impacto da percepção do suporte social e organizacional na satisfação dos servidores, no que se refere ao trabalho em uma instituição de Ensino Superior público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido objeto de estudo em psicologia organizacional, impulsionado pelo impacto que o trabalho pode ocasionar na saúde física e mental. Tais impactos podem trazer repercussões tanto negativas quanto positivas nas relações dos servidores com suas organizações (HENDRI, 2019; ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2016). A satisfação no trabalho é tema de interesse dos pesquisadores, gestores e demais partes que buscam melhoria contínua nas políticas e práticas de gestão, para que, assim, possa influenciar na percepção do comprometimento da organização para com seus trabalhadores (TRIVELLAS; SATOURIDIS, 2014; YOUSEF, 2017; SIQUEIRA, 2008).

Em algumas literaturas o nível de satisfação também é associado à elevação da produtividade, do comprometimento, da eficácia da organização e da redução do absenteísmo (HENDRI, 2019; YOUSEF, 2017; TRIVELLAS; SANTOURIDIS, 2014). Entretanto, Zeffane, Ibrahim e Al Mehairi (2008), entretanto, destacam que os motivos para estudar a satisfação no trabalho estão no efeito oposto, ou seja, a insatisfação, que pode acarretar comportamentos negativos na produtividade, no comprometimento, na redução da eficácia da organização, no aumento do absenteísmo, dentre outros comportamentos.

Mudanças no ambiente organizacional podem afetar os aspectos relativos aos trabalhadores (MARTINS; SANTOS, 2006; YOUSEF, 2017). A satisfação do trabalhador mediante mudanças organizacionais depende do suporte que eles recebem da organização (SANDA; ADJEI-BENIN, 2011). Nesta vertente, Sánchez-Sellero *et al.* (2014) descreveram que a satisfação no trabalho depende do indivíduo e do ambiente organizacional no qual está inserido. Por outro lado, Paschoal, Torres e Porto (2010), Masum, Azad e Beh (2015) e Tang, Siu e Cheung (2014) defendem que para obter a satisfação é necessário que o trabalhador perceba o quanto a organização está preocupada em oferecer suporte e melhores condições de trabalho. Neste sentido, buscar compreender quais fatores tornam o funcionário satisfeito ou insatisfeito é fundamental para as organizações (BIBI; KHALID; HUSSAIN, 2019). Muitas são as variáveis que podem afetar a satisfação no trabalho; dentre elas está a remuneração, a possibilidade de promoção, a comunicação, as recompensas, os colegas, a satisfação psicológica e o apoio recebido da organização e seus supervisores (OTHMAN; OSMAN; SOLAIMAN, 2015). Se, no entanto, a organização falhar ou se tornar incapaz de satisfazer os desejos dos trabalhadores, as consequências podem ser desastrosas (KAYA; BELGIN, 2014). Estes fatores podem ser afetados quando ocorrem mudanças no ambiente organizacional (MARTINS; SANTOS, 2006; YOUSEF, 2017).

A satisfação do trabalhador, mediante mudanças organizacionais, depende do suporte que eles recebem da organização (SANDA; ADJEI-BENIN, 2011). Nesta vertente, Sánchez-Sellero *et al.* (2014) descreveram que a satisfação no trabalho depende do indivíduo e do ambiente organizacional onde o trabalhador executa suas funções. De acordo com Jung (2017), o sentimento de satisfação do trabalhador é uma variável ímpar, capaz de demonstrar a percepção do trabalhador de como ele é tratado por sua organização. Para Ayuningtias *et al.* (2019), LaFalce *et al.* (2020), Kuo, Su e Chang (2015), a satisfação no trabalho precisa se manter constante, isto é, as organizações necessitam estar sempre em monitoramento dos fatores que geram satisfação e mitigação dos geradores de insatisfação. Neste sentido, Paschoal, Torres e Porto (2010), Masum, Azad e Beh (2015) e Tang, Siu e Cheung, (2014), defendem que para obter essa satisfação é necessário que o trabalhador perceba o quanto a organização está preocupada em oferecer suporte e melhores condições de trabalho. Mavigno e Mainardes (2021) afirmam que os servidores que fazem um julgamento positivo das mudanças tendem a estar mais satisfeitos na carreira do serviço público.

Suporte Organizacional

A interação entre servidores e a organização deve ocorrer em ambiente recíproco, o que resulta em melhores benefícios para a organização e para os servidores (RHOADES; EISENBERGER, 2002; VEITCH; COOPER-THOMAS, 2009). Os servidores, quando admitidos, estão repletos de expectativas sobre seu novo ambiente de trabalho, e uma das expectativas é em relação ao reconhecimento da organização pela dedicação, desempenho e esforço despendido na realização de suas atividades (MOTTAZ, 1988). O reconhecimento pode ser compreendido como percepção do suporte necessário ao desenvolvimento de seus afazeres (ANDRADE; ESTIVALETE; GOMES, 2013). A satisfação no trabalho pode aumentar se ocorrer uma maior oferta de suporte pelos supervisores (TANG; SIU; CHEUNG, 2014). Neste sentido, alguns estudos acrescentam que quando o funcionário percebe que suas ações e atitudes são valorizadas e que a organização se preocupa com seu bem-estar, pode gerar atitudes favoráveis, como elevação do comprometimento e da satisfação (EGBUTA; AKINLABI, 2019; ISLAN; AHMED, 2018; BANO *et al.*, 2017). Ou seja, esta percepção pode estar vinculada ao sentimento de reconhecimento, que pode ser compreendido como percepção do suporte necessário ao desenvolvimento de seus afazeres (ANDRADE; ESTIVALETE; GOMES, 2013). Assim, entende-se que a essência do suporte organizacional está no apoio e na preocupação da organização no atendimento das necessidades dos trabalhadores (VEITCH; COOPER-THOMAS, 2009; DAUD; HOLIAN; ZHANG, 2014).

Para os servidores, a Percepção do Suporte Organizacional (POS) ofertada pode estar relacionada à personificação da organização na pessoa do supervisor e/ou coordenador, porque eles representam a organização. Neste sentido, entende-se que o apoio é atribuído como suporte organizacional (EGBUTA; AKINLABI, 2019). Ao ofertar suporte organizacional a instituição pode contribuir para aumentar o comprometimento e a satisfação de seus funcionários (ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2016). O apoio nas organizações que modificaram sua estrutura melhorou a saúde do trabalhador e, conseqüentemente, promoveu o apego e o comprometimento (MAKRI; NTALIANIS, 2015), além de elevar o nível de engajamento dos trabalhadores (WAN; SAIDIN, 2018). A percepção do apoio organizacional provavelmente aumentará se as organizações instituírem um sistema de boa recompensa, fornecerem oportunidades de progresso e criarem políticas positivas no local de trabalho (MEISKE, 2018).

A percepção do suporte organizacional é entendida como uma opinião, que é emitida pelos servidores em relação ao quanto a instituição os valoriza pelo seu desempenho de funções e quanto se empenha para manter seu bem-estar (DAUD; HOLIAN; ZHANG, 2014). Ao ofertar suporte organizacional, podem contribuir para aumentar o comprometimento e a satisfação de seus funcionários (ALEGRE; MAS-MACHUCA; BERBEGAL-MIRABENT, 2016). Muitos funcionários preferem trabalhar em locais que os valorize assim como as suas contribuições, em vez de trabalhar em determinada organização somente por um melhor pagamento (OTHMAN; OSMAN; SOLAIMAN, 2015). Formiga e Freire (2018) asseveram que a POS também está relacionada positivamente com o sucesso profissional e a realização pessoal, e Erdem *et al.* (2017) afirmam que a POS é antecessora e representa um estado psicológico positivo na organização. Neste sentido, entende-se que quanto maior a percepção do suporte organizacional mais elevado pode ser o comprometimento. Nesta perspectiva, será que o suporte organizacional exerce influência positiva sobre a satisfação no trabalho? Para responder esta questão de pesquisa será testada a Hipótese 1 (H1): A percepção do Suporte Organizacional possui impacto sobre a satisfação no trabalho.

Suporte social no trabalho (SST)

Um dos pioneiros no estudo sobre suporte social foi Cobb (1976), que apresenta uma definição de suporte social como um conjunto de “crenças” que podem direcionar as pessoas, de uma forma geral, a acreditar que fazem parte de uma rede social e de compromissos mútuos, na qual se sintam queridas e estimadas pelas pessoas e pela organização. Neste sentido, surgem sentimentos de pertencimento a uma rede social, na qual as obrigações e direitos são compartilhados para encontrar apoio socioemocional (CROPANZANO; RUPP; BYRNE, 2003, ALCOVER *et al.*, 2018; PUUSA; KEKÄLE, 2013). Na rede social formada pelas relações existentes no ambiente de trabalho surgem distintos tipos de suporte que uma pessoa tem possibilidade de receber e que são advindos das relações entre trabalhadores e a organização. Siqueira (2008) cita que, dentre os diversos tipos de suporte social mencionados na literatura, o emocional (SSEM), o informacional (SSINF) e o instrumental (SSINT) são os mais estudados; assim, suas percepções são imprescindíveis à realização do trabalho e à manutenção do bem-estar e satisfação no trabalho.

O SSINF é definido como um apoio por parte da organização, que leva os funcionários a acreditarem na existência de uma rede de comunicações comum por meio da qual as informações imprescindíveis para a solução de problemas circulam de forma precisa e confiável, o que facilita a tomada de decisão (SIQUEIRA, 2008). O SSEM é conceituado de acordo com as crenças ou as convicções que os funcionários possuem de que na organização em que desempenham suas atividades existem pessoas em quem podem confiar, o que demonstra sempre uma preocupação com o bem-estar dos colegas (SIQUEIRA, 2008). O SSINT pode ser pelas convicções dos trabalhadores de que a organização oferece, de forma ampla, insumos materiais, financeiros, técnicos e gerenciais necessários à realização de suas tarefas cotidianas (SIQUEIRA, 2008).

O suporte social no trabalho pode solucionar situações estressantes no ambiente de trabalho e promove o restabelecimento da saúde e do clima de segurança emocional entre os trabalhadores e a organização (JONG, 2018; CAMPOS; ESTIVELETE, 2013; ARAGÃO *et al.*,

2009). Quanto melhor for percebido esse ambiente e as relações interpessoais que nele se estabelecem, mais satisfeito se encontrará o profissional (NEVES; OLIVEIRA; ALVES, 2014).

Nas instituições que passaram por processos de expansão (BLIGH; CARSTEN, 2005), observa-se que os gerentes receberam mais suporte material, recursos e comunicação do que os demais trabalhadores. Bligh e Carsten (2005) e Alegre, Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent (2016) sugerem que os gerentes devem dar maior apoio emocional à equipe, pois a forma com que o suporte é percebido pode afetar o nível de satisfação. Sinokki *et al.* (2009), inclusive, ressaltam que o nível de apoio social percebido pelos trabalhadores pode propiciar surgimento de doenças mentais nos funcionários. Lawrence e Callan (2011) afirmam que o apoio social é um mediador entre o estresse e a satisfação no trabalho.

Percebe-se que o suporte social é uma variável que pode influenciar na satisfação, na sensação de bem-estar, no estresse e ainda pode estar relacionado à formação de redes sociais (CROPANZANO; RUPP; BYRNE, 2003). Neste sentido, surge a segunda questão de pesquisa: A percepção do trabalhador sobre suporte social fornecido pela Instituição de Ensino Superior tem relação com a satisfação no trabalho? Para responder a esta pergunta elaborou-se a Hipótese 2 (H2): a percepção do Suporte Social pelo servidor tem relação com a satisfação no trabalho.

METODOLOGIA

O presente estudo empregou abordagem quantitativa do tipo transversal com a utilização de um questionário composto por informações sociodemográficas, Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – elaborada e validada por Siqueira (2008) –, escala da percepção do suporte social no trabalho – desenvolvida e validada por Siqueira (2008) – e escala da Percepção do Suporte Organizacional (POS) – elaborada por Eisenberger *et al.* (1986). A amostra foi constituída por 559 servidores públicos federais de uma instituição de ensino localizada na Região Sudeste. A definição da amostra leva em consideração o número de afirmações relativas aos constructos, e, neste caso, utilizamos dez vezes o número de afirmações relativas aos constructos (HAIR *et al.*, 2016)

Para avaliar os fatores de satisfação no trabalho e formar a variável dependente, utilizou-se a Escala multidimensional de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada por Siqueira (2008) e composta pelas dimensões: satisfação com colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoções. A consistência interna do instrumento em suas cinco dimensões possui Alpha de Cronbach entre 0,82 a 0,92, o que indica altos valores de precisão (LAERD STATISTICS, 2017).

Para avaliar a percepção do SST foi utilizada a escala percepção de suporte social no trabalho, construída e validada por Siqueira (2008), constituída de 18 variáveis agrupadas em 3 dimensões: Suporte Social Informacional (SSINF), Suporte Social Emocional (SSEM) e Suporte Social Instrumental (SSINS). Possui α de Cronbach entre 0,72 a 0,85, o que indica satisfatória qualidade (LAERD STATISTICS, 2017). A percepção do suporte organizacional no trabalho foi avaliada por meio da Escala de Percepção do Suporte Organizacional (EPSO), elaborada por Eisenberger *et al.* (1986), com α de Cronbach 0,86. O questionário aplicado neste estudo foi enviado para o *e-mail* institucional dos servidores, o que garantiu o anonimato pelo esclarecimento da participação em caráter voluntário e sem a identificação dos participantes.

Para verificar se há associação entre a variável satisfação no trabalho e a percepção dos servidores sobre o suporte social e sobre o suporte organizacional oferecido pela Instituição de Ensino Superior Público, foi utilizada a Equação 1, em que a variável dependente é a satisfação dos servidores, originada da média das cinco dimensões da EST.

$$\begin{aligned} Satisfação_i = & \beta 0_i + \beta 1inf_i + \beta 2em_i + \beta 3ins_i + \beta 4pos_i + \beta 5fe_i + \beta 6ts_i + \beta 7esc_i + \beta 8gen_i \\ & + \beta 9DCC_i + \beta 10DTAE_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (1)$$

Para estimar a relação estudada foram incluídas na equação 1 as variáveis de controle: faixa etária (FE), tempo de serviço (TS), escolaridade (ESC), gênero (GEN), categorias de docentes e técnicos administrativos (representado por uma *dummy* DTAE). Também foi utilizada a *dummy* para representar os servidores detentores de cargo com comissão (DCC). As variáveis de controle foram inseridas no intuito de capturar possíveis diferenças na percepção da satisfação e na percepção de SST e POS. A estimação da relação ocorreu por análise de regressão, com o auxílio dos *softwares* Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo obteve 559 respostas. Ocorreu o equilíbrio entre os gêneros: masculino representa 50,6% e o feminino 49,4%. A faixa etária que mais participou da pesquisa está entre 31 e 40 anos, com um total de 34,5%. Observou-se que o grau de escolaridade é elevado, pois os percentuais de pessoas com nível superior – Especialização, Mestrado e Doutorado – chega a 95,5%. Os docentes representam 39% e os técnicos administrativos 61%. Acredita-se que o fato de a maioria dos respondentes ser formada por técnicos administrativos se deve a esses servidores estarem constantemente com acesso à internet para desempenhar suas funções (SANTOS *et al.*, 2017). Os cargos de confiança exercidos pelos servidores são preenchidos por 26,3 % dos respondentes. Quanto ao tempo de serviço, a maioria (66,7%) possui menos de 7 anos de serviço. Este pode ser um indício de que a expansão culminou com um incremento no quantitativo de servidores (DIAS; TEIXEIRA; ZAMPROGNO, 2016).

A estatística descritiva das variáveis deste estudo é apresentada na Tabela 1. Nota-se que ocorre uma maior percepção do SSINT e do SSEM. Para Siqueira (2008), a percepção do SSINT por parte dos colaboradores é um indício de que os servidores entendem que a organização oferta ajuda tangível, como insumos materiais e gerenciais necessários a um bom desenvolvimento das atividades. Consequentemente, ocorre melhoria dos processos e da qualidade dos serviços (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Quanto ao SSEM no trabalho, Andrade, Estivalet e Gomes (2013) afirmam que quanto maior o pronunciamento pelos colaboradores maior é a percepção de que na instituição existe uma rede social que inspira segurança, ou seja, é um local no qual os servidores acreditam que as pessoas se preocupam, confiam e se gostam. Este fato pode provocar no servidor um sentimento de pertencimento a um grupo por estar emocionalmente vinculado a uma rede social (ANDRADE; ESTIVALETE; GOMES, 2013).

Tabela 1 – Média e desvio padrão da escala de satisfação no trabalho, escala, percepção do suporte social e organizacional no trabalho

Variáveis	Média	Desvio padrão
Satisfação com os colegas	3,47	0,77
Satisfação com o salário	2,97	1,01
Satisfação com a chefia	3,72	0,93
Satisfação com a natureza do trabalho	3,43	0,81
Satisfação com promoções	2,84	0,84
Média da satisfação geral	3,28	0,62
Suporte social informacional	2,85	0,80
Suporte social emocional	3,09	0,76
Suporte social instrumental	3,11	0,60
Suporte Organizacional	3,03	0,63

Fonte: Elaborada pelos autores.

A dimensão SSINF apresentou média geral inferior às demais dimensões do suporte social no trabalho. Este pode ser um indício de que as informações dentro da instituição não circulam de forma clara entre os setores. Ficou evidenciado que os processos de comunicação dentro da instituição são deficientes (Tabela 1).

A análise da dimensão SSINF no trabalho dos colaboradores em uma instituição de Ensino Superior pública permite inferir que, mesmo com os avanços tecnológicos por meio do acesso à internet com disponibilização das informações, que circulam de forma rápida e precisa, ainda é necessário ocorrer melhorias no compartilhamento das informações dentro da instituição. No cômputo geral do SST, as médias das dimensões pesquisadas por Siqueira (2008) indicaram existir dúvidas do respondente quanto à presença do suporte social na instituição. Uma pesquisa realizada por Santos *et al.* (2017) identificou alguns fatores que impactam na satisfação no trabalho: a comunicação interna com os servidores, a comunicação interna entre gerentes e a atenção aos grupos com necessidade comuns.

Quanto à POS no trabalho, a média observada foi de 3,03 e é um indício de que a instituição se preocupa mais com seus resultados do que com seus servidores. Dessa forma, os servidores percebem que a instituição oferta um reduzido apoio nos momentos de necessidades extraordinárias, além de ainda se preocuparem muito pouco com o bem-estar e a satisfação. Em conformidade com o estudo realizado por Estivalete *et al.* (2016), a POS é moderada nesta instituição pela percepção dos servidores de que a instituição não demonstra interesse em melhorar as condições de trabalho. De acordo com Siqueira (2008), no cômputo geral os resultados tendem a sinalizar que os servidores entendem que a instituição não se preocupa com a satisfação e o bem-estar dos servidores.

A satisfação no trabalho foi analisada por meio das médias de cada dimensão da escala de satisfação. A dimensão satisfação com chefia apresentou média 3,72. Esta é a mais elevada em relação às demais, o que demonstra que os servidores públicos desta instituição mantêm um bom relacionamento com seus superiores, além de estarem em um estado de contentamento com a relação existente entre eles no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 2008; MASUM; AZAD; BEH, 2015).

Rosa e Carlotto (2005) afirmam que a satisfação com os superiores é um dos elementos que podem provocar sentimento de realização profissional. Os resultados encontrados neste estudo corroboram os achados de Rosa e Carlotto (2005), ao indicar que a segunda média mais elevada foi atribuída à dimensão satisfação com colegas de trabalho, que obteve escore médio de 3,47, seguida de satisfação com a natureza do trabalho, com média 3,43.

As duas dimensões com médias inferiores foram: a satisfação com as promoções (2,84) e a satisfação com o salário (2,97). O sentimento afetivo para com a instituição cresce quando o servidor possui satisfação com as promoções, enquanto os aspectos cognitivos se elevam quando existe satisfação com o salário (YOUSEF, 2017; TRIVELLAS; SANTOURIDIS, 2014). Para Judge *et al.* (2010) existe pouca correlação entre salário e satisfação no trabalho. Brandão *et al.* (2014) apontam a satisfação com o salário como fator de concordância entre os ocupantes de diferentes cargos dentro de uma mesma instituição. Em outras palavras, independente do cargo que o servidor público ocupa, o salário é considerado um fator que quando atende às expectativas do servidor, proporciona uma percepção de satisfação mais alta e, quando não supre suas expectativas, gera insatisfação, ou seja, promove a percepção de satisfação mais baixa. Os achados deste estudo são semelhantes aos encontrados por Jesus e De Jesus (2012), Figueredo e Alevato (2013), Dias, Teixeira e Zamprogno (2016), Hedler e Castro (2015) e Yousef (2017). Neste sentido, Vieira, Appio e Slongo (2007) afirmam que o salário e benefícios sociais são algumas das diversas variáveis que impactam significativamente na satisfação dos trabalhadores. Já para Trivellas e Santouridis (2014), servidores são mais leais às suas instituições quando estão satisfeitos com promoções, recompensas e oportunidades.

Em relação à média geral da satisfação no trabalho, observou-se que ela se encontra mais voltada para a indiferença. Estes resultados são similares aos encontrados por Lima, Zille e Soares (2015) e Hedler e Castro (2015). Daud, Holian e Zhang (2014) encontraram que falta de equidade e clareza de critérios são fatores que podem gerar insatisfação. Por outro lado, Yousef (2017) informa que a satisfação no trabalho pode ser melhorada com a oferta de programas de incentivo eficientes e eficazes que resultaria em atitudes positivas para a instituição.

Na regressão linear múltipla, detalhada na Tabela 2, o R² ajustado traz indícios de que o modelo explica, em média, 46,3% da variável dependente satisfação no trabalho. O resultado da relação estimada evidencia que a percepção do suporte social informacional, emocional, instrumental e organizacional é estatisticamente significativa a um nível de confiança de 95%, possuindo, assim, impacto positivo na satisfação no trabalho.

Pode-se afirmar que o suporte social possui maior impacto na satisfação no trabalho em relação ao suporte organizacional. Estes achados são semelhantes aos encontrados por Andrade *et al.* (2012) e Paschoal, Torres e Porto (2010).

É possível afirmar, neste estudo, que o suporte social informacional em relação aos demais suportes é o que possui menor impacto na satisfação no trabalho, fornecendo subsídios que evidenciam maior significância do suporte social emocional e instrumental, conferindo, assim, mais valor ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho (BANO *et al.*, 2017; FONSECA *et al.*, 2013). Para Jong (2018), Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent (2016), Daud, Holian e Zhang (2014) e Ferreira *et al.* (2020), trabalhar em um ambiente amigável aliado à oferta de suporte organizacional e social pode elevar o nível de satisfação. Já Formiga e Freire (2018) informam que as organizações, atualmente, possuem uma necessidade de gerar nos funcionários uma perspectiva de trabalho que vise o bem-estar psicológico e social em todo o ambiente organizacional. Neste sentido entende-se que o suporte social pode ser a ponte entre a POS e a satisfação no trabalho (BANO *et al.*, 2017).

Tabela 2 – Regressão múltipla sobre o impacto do suporte social e organizacional na satisfação no trabalho

R 0,688	R ² 0,473	R ² ajustado 0,463	Desvio Padrão 0,45964		
Satisfação	soma dos quadrados 103,888 115,777 219,665	DF 10 548 558	Mediana 10,389 0,211	F 49,172	Sig 0,0000
Constante	0,885	0,185		4,784	0,000
INF	0,094	0,038	0,122	2,455	0,014
EM	0,238	0,035	0,288	6,696	0,000
INS	0,153	0,041	0,147	3,754	0,000
ORG	0,252	0,044	0,253	5,755	0,000
FE	0,050	0,024	0,085	2,110	0,035
TS	-0,007	0,019	-0,015	-0,369	0,712
ESC	0,014	0,024	0,023	0,588	0,557
GEN	0,020	0,040	0,016	0,487	0,626
DCC	-0,005	0,046	-0,004	-0,109	0,913
DTAE	-0,087	0,051	-0,068	-1,718	0,086

Satisfação – média das cinco dimensões da escala de satisfação do servidor; INF – Suporte informacional no trabalho; EM – Suporte social emocional no trabalho; INS – Suporte instrumental no trabalho; ORG – Suporte organizacional no trabalho; FE – Faixa etária; TS – Tempo de serviço; ESC – Escolaridade; GEN – Gênero; DCC – *dummy* dos servidores detentores de cargo com comissão; e DTAE – *dummy* das profissionais docentes e técnicos administrativos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As variáveis *dummys* de categoria profissional e cargo de confiança não se mostraram estatisticamente significativas, o que permite afirmar um nível de 95% de confiança indica que a satisfação no trabalho não é impactada por estas variáveis neste estudo. Ou seja, há indícios de que não existe diferença no nível de satisfação no trabalho entre os docentes e técnicos administrativos. Das variáveis de controle, somente a faixa etária (FE) mostrou-se estatisticamente significativa ao nível de 95% de confiança, o que mostra que os servidores públicos com maior faixa etária estão mais satisfeitos em relação aos novos servidores. Estes resultados são similares àqueles encontrados por Daud, Holian e Zhang (2014) e Lima, Zille e Soares (2015). Assim, pessoas com mais idade e tempo de serviço são mais receptivas às mudanças e são satisfeitas em seu trabalho (PUSHNYKH; CHEMERIS, 2006; CUNNINGHAM *et al.*, 2012). Quanto às variáveis demográficas, similarmente ao estudo de Addis, Dvivedi, Beshah (2018), essas não tiveram importância na predição da satisfação no trabalho. Os testes de hipóteses informam que tanto o suporte social quanto o suporte organizacional estão positivamente relacionados à satisfação no trabalho em uma instituição de ensino público. Com estes resultados, observa-se que a satisfação no trabalho ocorre em razão do suporte organizacional e, por isso, as instituições podem utilizar esses resultados para propor ações que melhorem a satisfação por meio do aprimoramento da oferta dos suportes aos servidores, proporcionando um ambiente de trabalho amigável e que possibilite aos servidores melhores condições de trabalho aliadas à redução dos fatores que possivelmente podem ser geradores de insatisfação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos foram respondidos de forma satisfatória por meio da estimação da relação entre o suporte social, o suporte organizacional e a satisfação no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior Pública. Os resultados encontrados evidenciaram que não existe facilidade de acesso às informações; há necessidade de melhorar a clareza, a agilidade e o compartilhamento entre os *campi*, entre os gestores e, destes, com seus subordinados, de forma a uniformizar as informações e tornar a instituição mais democrática e transparente.

Quanto à percepção do suporte organizacional, foi identificado um menor grau de preocupação da organização com o bem-estar e a satisfação dos servidores, observada pela percepção de que existe maior preocupação da instituição com seus resultados do que com seus servidores, além do reduzido interesse em proporcionar bem-estar e satisfação. Este é um fator que pode gerar insatisfação. É preciso que a instituição promova mais suporte organizacional com o intuito de utilizar melhor as capacidades e habilidades de seus servidores.

Referente à satisfação com o trabalho, por um lado foi identificada uma tendência à satisfação com a chefia, colegas e com a natureza do trabalho. Por outro lado, verificou-se insatisfação com salários e promoções. Quando, no entanto, se analisou a média geral, observou-se a existência de indiferença, ou seja, não é possível afirmar que existe satisfação ou insatisfação no trabalho nesta instituição. Pode-se afirmar, por meio das análises das variáveis *dummies*, que possivelmente não existe diferença de percepção da satisfação no trabalho entre as categorias e entre os detentores, ou não, dos cargos de confiança.

Os testes de hipóteses mostraram que a percepção do suporte social e organizacional são preditores significativos da satisfação no trabalho, porém insuficientes para explicá-la em sua totalidade. A percepção do suporte social mostrou-se com maior poder de explicação da satisfação no trabalho quando comparada ao suporte organizacional. Dessa forma, esta pesquisa representou um avanço para a compreensão da satisfação no trabalho relacionada à percepção dos servidores públicos quanto à oferta de suporte social e organizacional, oferecendo mais reflexões sobre o assunto. Propõe, como contribuição, um diagnóstico situacional para a formulação de políticas e programas, principalmente na área de gestão de pessoas, que possibilitem melhorar a relação entre os servidores e o instituto, além de promover a satisfação e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços.

Este estudo possui como limitações o número reduzido de respondentes e a metodologia quantitativa, que deve ser complementada com outras abordagens que objetivem encontrar uma melhor compreensão dos fatores que interferem na satisfação no trabalho. Sugere-se como futuras pesquisas a expansão da investigação para outras organizações, buscando comparar os resultados, realizar comparações entre categorias profissionais diferentes, faixa etária e tempo de serviço e, ainda, responder inversamente o objetivo deste estudo, ou seja: Por que os suportes não teriam impacto positivo na satisfação no trabalho?

REFERÊNCIAS

ADDIS, S.; DVIVEDI, A.; BESHAN, B. Determinants of job satisfaction in Ethiopia: evidence from the leather industry, *African Journal of Economic and Management studies*, v. 9, n. 4, p. 410-429, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJEMS-09-2017-0222>

- ALCOVER, C. M.; CHAMBEL, M. J.; FERNANDÉZ, J. J.; RODRIGUES, F. Perceived organizational support-burnout-satisfaction relationship in workers with disabilities: The moderation of family support, *Scandinavian Journal of Psychology*, v. 59, n. 4, p. 451-461, 2018.
- ALEGRE, I.; MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, n. 4, v. 69, p. 1.390-1.395, 2016.
- ALI, H.; ASRAR-UL-HAQ, M. Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan: Moderating role of social capital. *South Asian Journal of Business Studies*, v. 8, p. 185-200, 2019.
- ALI, R.; HAMZA, M. Interceding effect of organizational support between emotional intelligence and job satisfaction: a confirmation from primary public schools of punjab. *Sarhad Journal of Management Sciences*, v. 4, n. 2, p. 218-231, 2019.
- ALVES, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Revista Psicologia em Pesquisa*, v. 8, n. 2, p. 159-169, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5327/Z1982-1247201400020005>
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; GOMES, T. C. Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 12, n. 1, p. 23-38, 2013.
- ANDRADE, T.; HOCH, R. E. E.; VIEIRA, K. M.; RODRIGUES, C. M. C. Síndrome de Burnout e suporte social no trabalho: a percepção dos profissionais de enfermagem de hospitais públicos e privados. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 231-251, 2012.
- ARAGÃO, E. I. S.; VIEIRA, S. S.; ALVES, M. G. G.; SANTOS, A. F. Suporte social e estresse: uma revisão da literatura. *Psicologia em Foco*, v. 2, n. 1, p. 79-90, 2009.
- AYUNINGTIAS, H. G.; SHABRITA, D. N.; PRASETIO, A. P.; RAHAYU, S. The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research*, v. 65, n. 1, p. 2.352-5.428, 2019.
- BANO, S.; RAMZAN, S.; ANJUM, M. A.; DAPENG, L. Does Perceived Social Support Mediate the Relationship of Perceived Organizational Support & Job Satisfaction? A Structural Equation Modeling Approach. *Advances in Managing Operations and Sustainability*, v. 1, n. 3, p. 105-118, 2017.
- BARDINI, C.; SILVA, N. O conceito de mudança organizacional na perspectiva dos paradigmas sociológicos. *Diálogos Interdisciplinares*, v. 8, n. 6, p. 135-155, 2019.
- BENEVENUTE, J. M. N.; SOUZA, S. A. D.; CARVALHO, Â. M. A. A. Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos servidores públicos. *Revista Organizações e Democracia*, v. 20, n. 1, p. 45-66, 2019.
- BIBI, A.; KHALID, M. A.; HUSSAIN, A. Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, v. 33, n. 5, p. 848-859, 2019.
- BLIGH, M. C.; CARSTEN, M. K. Post-merger psychological contracts: exploring a multiple foci conceptualization. *Employee Relations*, v. 27, n. 5, p. 495-510, 2005.
- BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, n. 20, p. 90-113, 2014.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Atos do Poder Legislativo. Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1-4.
- CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B. O trabalho de quem ensina: suporte social, suporte organizacional e comprometimento. *Revista Alcance*, v. 20, n. 1, p. 058-078, 2013.
- COBB, S. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, v. 38, n. 5, p. 300-314, 1976.
- CROPANZANO, R.; RUPP, D.E.; BYRNE, Z. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, v. 1, n. 88, p. 160-169, 2003.
- CUNNINGHAM, P. H.; THOMAS, R.; TANG, T. L.; FRAUMAN, E.; IVY, M. Leisure Ethic, Money Ethic, and Occupational Commitment Among Recreation and Park Professionals: Does Gender Make a Difference? *Public Personnel Management*, v. 41, n. 3, p. 421-448, 2012.
- DAUD, K. A. K.; HOLIAN, R.; ZHANG, J. Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Public Sector: A Study of a "Closed" Government Agency. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, v. 5, n. 5, p. 362-367, 2014.

- DIAS, F. M.; TEIXEIRA, A.; ZAMPROGNO, B. O processo de interiorização dos Institutos Federais sob o aspecto da satisfação dos servidores. *Revista eletrônica Gestão e Serviços*, v. 7, n. 2, p. 1.692-1.714, 2016.
- EGBUTA, O. U.; AKINLABI, B. H. Influence of Organizational Support Practices on Employees' Career Development in the Nigerian National Petroleum Corporation. *European Journal of Business and Management*, v. 11, n. 18, p. 31-44, 2019.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.
- ERDEM, H.; TUREN, U.; GOKMEN, Y.; TUZ, O. Perceived Organizational Support Stress Coping Behaviors and Mediating Role of Psychological Capital Special Education and Rehabilitation Centers. *Scientific Annals of Economics and Business*, v. 64, n. 3, p. 359-377, 2017.
- ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; STEPHANAN, A.A.; SOUZA, D. L. Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. *Revista de Administração da Unimep*, v. 14, n. 2, p. 31-56, 2016.
- FERREIRA, S. D.; FERRAZ, S. F. S.; PAIVA, L. E. B.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. *Gestão e Sociedade*, v. 14, n. 38, p. 3.608-3.631, 2020.
- FIGUEREDO, J. M.; ALEVATO, H. M. R. A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IES. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIAS DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 23., 2013. Salvador. Anais [...]. Salvador, BA: Enegep, 2013.
- FONSECA, I. S.; ARAÚJO, T. M.; BERNARDES, K. O.; AMADO, N. Apoio social e satisfação no trabalho em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200004. Acesso em: 15 abr. 2022.
- FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G. O. Correlatos entre suporte organizacional e expectativa de futuro em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326549921_correlatos_entre_suporte_organizacional_e_expectativa_de_futuro_em_funcionarios_de_organizacoes_publicas_e_privadas_no_brasil. Acesso em: 1º set. 2019.
- HAIR JR.; J. F.; SARSTEDT, M.; MATTHEWS, L.; RINGLE, C. M. Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: Part I –Method. *European Business Review*, v. 28 n. 1, p. 63-76, 2016.
- HEDLER, L.; DE CASTRO, A. L. Satisfação do servidor público no trabalho: um estudo de caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.
- HENDRI, M. The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 68, n. 7, p. 1.208-1.234, 2019.
- ISLAN, T.; AHMED, I. Mechanism between perceived organizational support and transfer of training Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, v. 41, n. 3, p. 296-313, 2018.
- JESUS, M. S. P.; DE JESUS, J. S. Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Negócios em Projeção*, v. 3, n. 2, p. 29-48, 2012.
- JONG, J. The role of social support in the relationship between job demands and employee attitudes in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 31, n. 6, p. 672-688, 2018.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F.; PODSAKOFF, N.P.; SHAW, J. C.; RICH, B. L. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, v. 77, n. 2, 157-167, 2010.
- JUNG, C. S. Current-Ideal culture incongruence, hierarchical position, and job satisfaction in government agencies, *International Public Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 1-29, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1276492>
- KAYA, C.; BELGIN, C. An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees. *American Journal of Business and Management*, v. 3, n. 3, p. 178-179, 2014.
- KUO, Yen-K. SU, Ying-Yueh. CHANG, Bang-Lee. *The study on relationships of perceived organizational support and job satisfaction in Taiwan hospitality service industry*. In: MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION FOR SUSTAINABLE AND INCLUSIVE SOCIETY. JOINT INTERNATIONAL CONFERENCE, Italy. 2015. Disponível em: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-406.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 83, p. 49-63, 2012.

- LA FALCE, Jefferson Lopes *et al.* Satisfação no trabalho: estudo longitudinal em uma Organização Pública de Ensino Superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 4, p. 153-175, 2020.
- LAERD STATISTICS. *Cronbach's Alpha (α) using SPSS Statistics*. 2017. Disponível em: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/cronbachs-alpha-using-spss-statistics.php>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- LAWRENCE, S. A.; CALLAN, V. J. The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. *British Journal of Management*, n. 22, v.4, p. 567-585, 2011.
- LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 3, p. 310-325, 2015.
- MAKRI, E.; NTALIANIS, F. Post M&A ill-health: Main, moderating and mediating effects of job stressors and perceived organizational support. *Employee Relations*, v. 2, n. 37, p. 176-191, 2015.
- MARTINS, M. D. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, 195-205, 2006.
- MASUM, A. K. M.; AZAD, M. A. K.; BEH, L.S. Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *Plos One*, v. 2, n. 10, p. 1-15, 2015. DOI: <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834>
- MAVIGNO, F. C. A.; MAINARDES, E. W. Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 3, p. 229-245, 2021.
- MEISKE, C. The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, v. 33, n. 1, p. 23-45, 2018.
- MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational Commitment. *Human Relations*, n. 41, v. 6, p. 467-482, 1988.
- NEVES, V. F.; OLIVEIRA, Á. F.; ALVES, P. C. Síndrome de Burnout: impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional. *Psico*, v. 45, n. 1, p. 45-54, 2014.
- OTHMAN, Y. H.; OSMAN, A.; SOLAIMAN, M. The Influence of Job Satisfaction, Job Motivation & Perceived Organizational Support towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, v. 11, n. 21, p. 174-182, 2015.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, p. 1.054-1.072, 2010.
- PUSHNYKH, V.; CHEMERIS, V. Study of a Russian University's Organisational Culture in Transition from Planned to Market Economy. *Tertiary Education and Management*, v. 12, n.2, p. 161-182, 2006.
- PUUSA, A.; KEKÄLE, J. Commitment in the Context of a Merger. *Tertiary Education and Management*, v. 19, n. 3, p. 205-218, 2013.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.
- ROSA, C. D.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. *Revista da SBPH*, v. 8, n. 2, p. 1-15, 2005.
- SÁNCHEZ-SELLERO, M. C.; SÁNCHEZ-SELLERO, P.; CRUZ-GONZÁLEZ, M. M.; SÁNCHEZ-SELLERO, F. J. Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, v. 54, n. 5, p. 537-547, 2014.
- SANDA, M. A.; ADJEI-BENIN, P. How is the firm dealing with the merger? A study of employee satisfaction with the change process. *Journal of Management and Strategy*, n. 2, v. 2, 28-37, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5430/jms.v2n2p28>
- SANTOS, Z. C.; DE MORAES, R. M.; MAINARDES, E. W.; BENEVENUTE, J. M. N. Orientação para o Mercado Interno no serviço público de ensino. *Organizações em Contexto*, v. 26, n. 13, p. 291-311, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n26p291-310>
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- SINOKKI, M.; HINKKA, K.; AHOLA, K.; KOSKINEN, S.; KIVIMÄKI, M.; HONKONEN, T.; PUUKKA, P.; KLAUKKA, T.; LÖNNQVIST, J.; VIRTANEN, M. The association of social support at work and in private life with mental health and antidepressant use: the Health 2000 Study. *Journal of affective disorders*, v. 115, n. 1-2, p. 36-45, 2009.

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

TANG, S.; SIU, O.; CHEUNG, F. Enrichment among Chinese Employees: The Mediating Role between Work Support and Job Satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, n. 1, v. 63, p. 130-150, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00519.x>

TRIVELLAS, P.; SANTOURIDIS I. Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 27, n. 1-2, p. 169-183, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.969595>

VEITCH, R. W.; COOPER-THOMAS, H. D. Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 4, n. 3, p. 318-337, 2009.

VIEIRA, V. A.; APPIO, J.; SLONGO, L. A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *REGE Revista de Gestão*, v. 14, n. 3, p. 1-18, 2007.

WAN, P.; SAIDIN, K. B. A Study of Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement of Administrative Staff in Newly-Established Universities of China. *Journal of Social Science Research*, v. 12, n. 2, p. 2.756-2.763, 2018.

YOUSEF D. A. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, v. 40, n. 1, p. 77-88, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

ZEFFANE, R.; IBRAHIM, M. E.; AL MEHAIRI, R. Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, v. 3, n. 30, p. 237-250, 2008.

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão está
sob Licença Creative Commons CC – By 4.0