

Sergio Carlos de Sousa Pereira

**Suporte Organizacional Percebido na
Marinha do Brasil: Em busca do Fogo Sagrado**

TESE DE DOUTORADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas



Sergio Carlos de Sousa Pereira

**Suporte Organizacional Percebido na Marinha do Brasil:
Em Busca do Fogo Sagrado**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Abril de 2016



Sergio Carlos de Sousa Pereira

**Suporte Organizacional Percebido na Marinha
do Brasil: Em busca do Fogo Sagrado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jose Geraldo Pereira Barbosa

UNESA

Prof. Filipe João Bera de Azevedo Sobral

FGV

Profa. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor ou da orientadora.

Sergio Carlos de Sousa Pereira

Graduou-se em Ciências Navais na Escola Naval em 1993. É Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas – RJ (2006). Cursou MBA em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela FGV-RJ (2007). Atua como Professor Tutor no FGV ONLINE nas disciplinas: Gestão Orçamentária e Financeira, Formulação Estratégica, Processo Decisório Estratégico, Gestão contemporânea e Gestão Estratégica. É Professor Autor das disciplinas no FGV ONLINE: Estilos de Gestão e Liderança e da Disciplina de Gestão Estratégica de Cidades.

Ficha Catalográfica

Pereira, Sergio Carlos de Sousa

Suporte organizacional percebido na Marinha do Brasil: em busca do fogo sagrado / Sergio Carlos de Sousa Pereira ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2016.

176 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Suporte organizacional. 3. Militar. 4. Identificação. 5. Identificação estrutural profunda. 6. Teoria das trocas sociais. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

O processo de obtenção de um título de Doutor é uma difícil jornada somente compreendida por aqueles que passaram pelas dificuldades de tão difícil conquista. No meu caso, trilhar este caminho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas que foram importantes ao longo do percurso. Primeiramente, gostaria de mencionar o VA (FN) Alexandre Jose Barreto de Mattos, cujo incentivo para a inscrição ao processo seletivo e o apoio nos primeiros anos foram cruciais para a condução do Doutorado. À Professora Sandra Regina, cuja cordialidade desde os primeiros contatos me fez querer engajar em um Doutorado na PUC-Rio e, também, por sua ajuda durante todo o processo com auxílios precisos no momento adequado.

Ao Professor Roger Volkema, sem o qual este trabalho não teria chegado ao fim. A meus pais, Silvio e Rosa, cujo apoio incomensurável me concedeu o tempo e a mente livre de preocupações necessários a uma reflexão profunda.

À minha esposa Rosanne, que entrou em minha vida em um momento muito conturbado e me deu estabilidade e amor para seguir em frente.

À minha filha, Anna Luiza pela sua paciência em compreender minhas ausências. E, mais recentemente, ao meu recém nascido filho Theo, pelo novo brilho no olhar que me concedeu.

Aos companheiros de jornada cujo auxílio em momentos críticos foi importantíssimo. Em especial à Renata Kurtz, minha psicóloga particular que ouviu meus desabafos e me auxiliou nos momentos mais difíceis.

Aos professores membros da banca de projeto, Filipe Sobral, José Geraldo, Alessandra Costa e Ana Heloísa, cujas sugestões e contribuições foram preciosas para a boa condução do projeto.

À PUC-Rio pelo auxílio de bolsa recebida para a realização deste trabalho.

Ao VA Leonardo Puntel pelo auxílio na reta final desse projeto.

Por fim, gostaria de agradecer a Deus pela sua sabedoria e iluminação durante todo o caminho.

Resumo

Pereira, Sergio Carlos de Sousa; Rocha-Pinto, Sandra Regina da. **Suporte Organizacional Percebido na Marinha do Brasil: Em busca do Fogo Sagrado**. Rio de Janeiro, 2016, 176p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo apresenta proposições teóricas acerca dos diferentes modos pelos quais os militares da Marinha do Brasil percebem e experimentam o Suporte Organizacional no contexto militar naval, e seus impactos nas atitudes e comportamentos individuais. O uso do Método Fenomenográfico permitiu a compreensão mais ampla do fenômeno e sua variação nos modos dos indivíduos em conceber partes dele (MARTON, 1981; MARTON; BOOTH, 1997a; SANDBERG, JORGEN, 2000a). Foram realizadas 29 entrevistas em profundidade, com Oficiais e Praças (de Sargentos a Suboficiais) da Marinha do Brasil, cuja análise deu origem ao Mapa do Espaço de Resultados. As visões que emergiram apontaram que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) é, para os militares da Marinha do Brasil, centrado na Estrutura formando um “núcleo duro” (fruto das percepções acerca das estruturas de bem estar colocadas à disposição do Militar, aí envolvendo saúde, Assistência Social, conforto, alimentação, dentre outras); posteriormente, a PSO recai na atuação da Chefia Direta (representada sempre pelo Oficial encarregado direto do Militar) para, em seguida, mencionarem o Alto Escalão representado pelos Almirantes da Marinha e suas decisões; por fim, os entrevistados voltam seus olhares para as práticas organizacionais (positivas como o reconhecimento ou, ainda, as negativas decorrentes de práticas veladas no seio da instituição). As concepções sugeridas, da mais profunda para a mais ampla, foram: Percepção de Suporte Organizacional (PSO) Profundo; PSO Relação Indivíduo-Chefia; PSO Alto Escalão; PSO Práticas Organizacionais. O estudo revelou que o Suporte Organizacional é, para os militares da Marinha do Brasil, influenciado por um processo de Identificação Profunda que os faz proteger o “núcleo duro” de todas as esferas de influência (como, do próprio indivíduo (suas origens e sua família), seus pares, a Organização Militar, a chefia, o Alto Escalão e, por fim, a própria instituição, por

meio de suas práticas). A Fenomenografia nos permitiu revelar a visão dos Militares sobre a Percepção de Suporte Organizacional (EISENBERGER et al., 1986), enquanto que da Teoria da Identidade Organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989; EDWARDS, 2005; ASHFORTH et al., 2008) lançamos mão do conceito de Identificação Estrutural Profunda para compreender o processo de identificação adotado pela Marinha ao longo da vida militar dos indivíduos por meio de processos “legais” - como a formação, as normas e regras de procedimento- ou “velados”- como ameaças, pressões ou submissão a situações extremas. Este processo de identificação profunda, batizado de “doutrinação”, é que permite injetar “combustível” suficiente para manter a “chama do Fogo Sagrado” das tradições da Marinha sempre acessa e gera, ao mesmo tempo, uma “barreira” de proteção no indivíduo contra percepções nocivas à instituição. Este achado é particularmente importante à PSO pois sugere que a percepção dos indivíduos, em organizações cujos processos de identificação são constantemente reforçados, é protegida de eventuais influências negativas oriundas de ações da chefia direta, do alto escalão ou de práticas organizacionais.

Palavras-chave

Percepção de Suporte Organizacional; Militar; Identificação; Identificação Estrutural Profunda; Teoria das Trocas Sociais

Abstract

Pereira, Sergio Carlos de Sousa; Rocha-Pinto, Sandra Regina da (Advisor). **Perceived Organizational Support at Brazilian Navy: The Search for the inner fire.** Rio de Janeiro, 2016. 176p. Phd Thesis -Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this study is to present theoretical propositions for structuring the various ways that Brazilian Navy personnel perceive and experience a particular phenomenon called Perceived Organizational Support (POS) inside the naval military work environment. The Phenomenographic research framework was used due to its capability to improve comprehension about the phenomena and the variation in ways people experience it in their world (MARTON, 1981; MARTON; BOOTH, 1997a; SANDBERG, JORGEN, 2000a). For the study, 29 in-depth interviews were undertaken, with Officers and Petty Officers (from Chief Petty Officer to Master Chief Petty Officer of the Navy) from Brazilian Navy, that gave origin, after analysis, to an Outcome Space Map. The conceptions arise from data point that POS is, for the Brazilian Navy personnel, centered in an structural element forming a “hard core” (due to perceptions about the structures of well being at the disposal of the personnel, there included health, social assistance, food, comfort, among others); after that, POS makes salient the interaction with direct leadership (centered in officers rank); and, after, POS makes salient the interaction with higher leadership (High level, like Admirals) and their decisions; and, finally, POS set eyes to organizational practices (positives, like recognition or even negatives, like “shadow” practices (those practices not well recognized by the Navy)). The conceptions, from the deepest to the wide-ranging, were: Deep Structured POS; Relational POS Chief-Individual; Relational POS Admirals-Individual; and, Organizational Practices POS. The methodology revealed the variation in ways Brazilian Navy Personnel Perceived the Organizational Support, and showed how a Deep Structured identification process make them protect the “hard core” from other interactions (Boss, high level administration, or the organizational practices) ou others influence areas (like, from the own person (family or its origins); their peers; the own Military Organization; their boss; or, even, the Brazilian Navy). From the phenomenography we uncover the different ways of experiencing POS

(EISENBERGER et al., 1986), and from the Identity Theory (ASHFORTH; MAEL, 1989; EDWARDS, 2005; ASHFORTH et al., 2008) we learned about Deep Structured Identification (DSI) to understand the process of Identification conducted by the Navy during all career using legal methods (from the formation and from the use of rules and regulations) and “dark” methods (like threatening, pressures, or extreme situations submission). This DSI, labeled “doctrination”, injects enough “fuel” to keep the “Sacred Flame” of Navy traditions on and, at the same time, creates a protection barrier in the individual against bad perceptions attacking the Navy. This finding is specially important to POS due to its suggestions that the perceptions of the individuals, in organizations that adopts Deep Structures Identification processes, are constantly reinforced and protected against bad influences from different origins (boss, high level, or organizational practices).

KeyWords

Perceived Organizational Support; Military; Identification; Deep Structured Identification; Social Exchange Theory.

Sumário

1. Introdução	14
1.1– Contextualização	14
1.2 - Percepção de Suporte Organizacional no âmbito Militar.....	15
1.3 - Problematizando o Suporte Organizacional	18
1.3 - Objetivos	20
1.3.1 – Objetivo Final	21
1.3.2 – Objetivos Intermediários.....	21
1.4 – Relevância do Estudo.....	21
1.5 – Recorte do Estudo.....	23
1.6 – Estrutura da Tese	23
2. Teoria do Suporte Organizacional.....	25
2.1 – A origem do conceito.....	25
2.2 – A Teoria de Trocas Sociais	26
2.3 – Antecedentes do SOP	28
2.4 – A percepção de suporte e a Organização	33
2.5 – O Questionário de Percepção de Suporte Organizacional	34
2.6 – O SOP e as pesquisas no século XXI	35
2.7 – Consequentes (<i>outcome</i>) da PSO.....	38
2.8 –O SOP e o meio militar	40
3. Identidade Organizacional.....	44
3.1 – Teorias de Identidade.....	46
3.2 – O Processo de Identificação.....	48
3.3 – Identificação profunda	53
3.4 – Identidade e o Ethos Militar	54
3.4.1 – Rosa do caráter Marinheiro	57
3.4.2 – Ethos Militar da Marinha do Brasil.....	61

4. Práticas Organizacionais Negativas	65
5. Metodologia de Pesquisa	72
5.1 – Pesquisa Bibliográfica: Revisão sistemática da Literatura	72
5.1.1 – Revisão da Literatura Seminal	73
5.1.2 – Metodologia de revisão da literatura recente.....	73
5.2 – Abordagem Qualitativa.....	76
5.3 – Pesquisa empírica com o Método Fenomenográfico	78
5.3.1 – Definições e Características do Método Fenomenográfico	79
5.3.2 – Perspectiva de primeira e segunda ordem.....	79
5.3.3 – A experiência como objeto de pesquisa	80
5.3.3.1 – Concepções	81
5.3.3.2 – Análise experiencial: Significado e Estrutura.....	83
5.3.4 – Espaço de Resultados (<i>outcome space</i>) e categorias descritivas.....	85
5.3.5 – Cuidados do pesquisador para evitar problemas da relação com o objeto de pesquisa	86
5.3.6 – Críticas ao Método Fenomenográfico.....	87
5.3.7 – Formas de se fazer Fenomenografia	90
5.3.8 – O método Fenomenográfico em Estudos Organizacionais	92
5.4 – Fases do Método Fenomenográfico.....	94
5.4.1 – Seleção dos Sujeitos e definição da amostra intencional.....	94
5.4.1.1 – A experiência da Pesquisa empírica com a Formação da Amostra Intencional.....	96
5.4.2 – Coleta de Dados.....	98
5.4.2.1 – A experiência do autor com a Coleta de Dados	100
5.4.3 – Análise de Dados	102
5.4.3.1 – A análise dos dados na prática	103
5.4.4 – Sobre a confiabilidade do método fenomenografico.	106
5.4.5 – Limitações do Método	108
5.4.6 – Grupo de Foco	108
5.4.6.1 - Experiência do pesquisador com o Grupo de Foco.	109
5.5 – Experiência do pesquisador com o Cronograma de Pesquisa	109

6. Análise dos Dados Emergentes	111
6.1 – Das dimensões.....	111
6.1.1 - Dimensão Organizacional	111
6.1.2 - Dimensão dos Relacionamentos Interpessoais	112
6.1.3 - Dimensão das Práticas da Liderança.....	112
6.1.4 - Dimensão das Práticas Veladas	113
6.1.5 - Dimensão dos Valores e Tradições da Marinha.....	113
6.1.6 - Dimensão do Fogo Sagrado	113
6.2 – As concepções dos indivíduos acerca do Fenômeno Percepção de Suporte Organizacional.....	113
6.2.1 - Relação Indivíduo-Chefia	115
6.2.2 - Práticas Organizacionais.....	118
6.2.3 - Alto Escalão	121
6.2.4 - Percepção Profunda.....	123
6.3 – Resultado do Grupo de Foco para Validação Interna do Mapa do Espaço de Resultado	131
6.5 – Experiência do pesquisador com a análise de dados	133
7. Proposições Teóricas acerca do SOP.....	135
7.1 – Proposições Teóricas do fenômeno de Percepção de Suporte Organizacional (SOP)	135
8. Conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.....	143
9. Referências bibliográficas	148
10. Apêndices.....	164
Apêndice 1 – Artigos, antecedentes e metodologia SOP	166
Apêndice 2 – Relação de Artigos com Método Fenomenográfico presentes em Cherman (2013, p. 124-126).....	168
Apêndice 3 – Mapa Esquemático do Constructo de Percepção de Suporte Organizacional.....	172
Apêndice 4 – Questionário de Suporte Organizacional Percebido.....	173
Apêndice 5 – Roteiro de Entrevista	175

Lista de figuras

Figura 1 – Antecedente do SOP.....	32
Figura 2 - Modelo Teórico SOP - Terceirizados e Temporários - possibilidades de pesquisas	37
Figura 3 – Identificação: um quadro complexo.....	48
Figura 4 – Processo de Identificação (fonte: Ashforth et al., 2008)	50
Figura 5 – O modelo expandido de identificação (Fonte: KREINER; ASHFORTH (2004), p. 6)	53
Figura 6 – Rosa do Caráter Marinheiro (Fonte: Villar, 1946, p.77).....	60
Figura 7 - 'o que' e 'como' do Aprender.....	82
Figura 8 - Modos de experimentar algo, a unidade de uma ciência do experimentar	85
Figura 9 - Aspecto relacional da fenomenografia	87
Figura 10 - Objeto de estudo em Fenomenografia, abordagem construtivista	89
Figura 11 – Mapa do Espaço de Resultado para concepções do Suporte Organizacional Percebido (SOP) visão hierárquica (Elaborado pelo autor).....	131
Figura 12 – Mapa do Espaço de Resultado para as concepções do Suporte Organizacional visão das interações múltiplas (Elaborado pelo autor, após revisão com o grupo de foco)	132

Lista de quadros

Quadro 1 - Visão Marginal X Visão Humanística	33
Quadro 2 – Dicotomia Militar X Paisano.....	55
Quadro 3 - Espaço de resultados de aprender.....	83
Quadro 4 - Relação de Artigos em Estudos Organizacionais com o Método Fenomenográfico.....	92
Quadro 5 - Proposta de Variação demográfica da amostra intencional ...	95
Quadro 6 – Quadro de Final dos Perfis dos Sujeitos Entrevistados (elaborado pelo autor)	97
Quadro 7 - Credibilidade na Fenomenografia	107
Quadro 8 - Cronograma de Pesquisa Tentativo X Real	109
Quadro 9 – Espaço de Resultado para as concepções de Suporte Organizacional e suas dimensões (elaborado pelo Autor).....	128
Quadro 10 – Fatores de Influência.....	142

1

Introdução

1.1 – Contextualização

A Marinha do Brasil, ao longo do século passado, se modernizou para atender uma demanda crescente para proteção do patrimônio da Amazônia Azul (extração de petróleo do pré-sal, pesca e outras riquezas marinhas, por exemplo) saindo de navios movidos a vapor para modernos navios com turbinas, um porta-aviões e submarinos e ruma para, em um futuro próximo, operar um submarino nuclear o que somente poucos países fazem.

Para operar seus meios e cumprir sua missão constitucional, a Marinha conta com homens e mulheres, civis e militares, que exercem suas funções e mantêm a Marinha pronta e operativa. Essas pessoas são (ou deveriam ser), como em qualquer instituição, a principal peça em um complexo sistema de funcionamento recebendo estímulos contínuos para o trabalho.

Como parte das ações de gestão de pessoal, a Marinha realiza, desde 2006, uma pesquisa trienal de satisfação que, em sua última edição que este autor teve acesso (2012) contou com a participação de 59% do efetivo total da Marinha. Nesta pesquisa, concluiu-se que houve aumento do nível de insatisfação em TODOS os índices acompanhados, com destaque para questões relacionadas à: remuneração, desenvolvimento profissional, reconhecimento profissional, imagem institucional, relação de trabalho e saúde; relação de trabalho e família, recursos materiais e financeiros para realização de tarefas, carga no trabalho e justiça organizacional que apresentaram índices de rejeição superiores a 40%.

Uma das ações tomadas pela Marinha para tentar reverter esse quadro de insatisfação, foi a criação do Programa de Gestão de Pessoal, batizado de PROPES, que possui como propósito aprimorar a gestão de pessoal, fazendo uso, quando aplicável, de modernas técnicas de Gestão de Pessoas por competências (GPC) adaptadas à cultura naval de forma a convertê-las em base para uma

meritocracia, que reconhecerá a dedicação e o engajamento do maior patrimônio da Marinha: seu Pessoal (Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2014).

O resultado acima mencionado já aponta que há algum tipo de falha nas ações de gestão de pessoal, porém, fica a pergunta: qual é o motivo que levou o pessoal da Marinha à essa insatisfação?

Parte da resposta talvez esteja presente na Teoria de Trocas Sociais que trata das interações compensatórias entre as díades pessoa-pessoa (nível micro) e organização-pessoa (nível macro). No nível macro, são avaliadas as interações entre o indivíduo e a sua organização; e, no nível micro, as relações entre superiores e subordinados (SETTOON et al., 1996).

No nível macro, identificamos em Eisenberger et al. (1986) o conceito de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) que sugere que os empregados formam uma crença relacionada com a extensão na qual a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar. Quanto mais alto a PSO maior a reciprocidade do indivíduo para com a organização que deve, por sua vez, concretizar sua obrigação – uma nítida relação de troca. Vemos, portanto, uma Marinha com valores e tradições fortemente arraigadas, que reconhece a necessidade de gerenciar melhor seu pessoal e com intenção de se aprimorar. Por outro lado vemos, com base nos questionários, que parcela significativa da Marinha encontra-se com altos índices de insatisfação indicando que a relação indivíduo-Marinha talvez já esteja desgastada.

Portanto, o Suporte Organizacional pode ser utilizado para se buscar respostas que visam compreender os motivos que levaram o pessoal da Marinha a níveis de insatisfação elevados.

1.2 O Percepção de Suporte Organizacional no âmbito Militar

O trabalho de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) apresentando o tema Percepção de Suporte Organizacional atraiu a atenção de pesquisadores de áreas como a Administração, Psicologia, Economia, Educação, Saúde Pública, Medicina, Enfermagem, dentre outras (ARNOLD; DUPRÉ, 2012; BOGLER; NIR, 2012; COSTA et al., 2014; KELLEY et al., 2014; NEVES; EISENBERGER, 2014; PAILLÉ, 2015; PAILLÉ; RAINERI, 2015). Nesses trabalhos, podemos encontrar pesquisas com assuntos como atitudes e

comportamentos no trabalho; justiça; confiança; sustentabilidade ou distúrbio pós-traumático.

À guisa de ilustração, pesquisa com o termo “*Perceived Organizational Support*” na busca integrada do site da Biblioteca da PUC-RIO, cujo resultado reflete a busca em base de dados como: *Science Direct, JSTOR, Emerald, EBSCO e Scopus*, nos leva a, cerca de, 6 mil artigos acadêmicos em inglês somente nos últimos 10 anos. Além de encontramos mais de 2 milhões de referências na INTERNET sobre o tema.

Não obstante a abundância de pesquisas no setor privado, o tema ainda encontra-se pouco explorado no contexto de organizações do setor público (a réplica da pesquisa citada no parágrafo acima com os termos “*Perceived Organizational Support*”, “*public sector*” e “*administration*” retorna ‘apenas’ 957 artigos no mesmo período) e menos ainda no ambiente Militar (retorno de 216 artigos acrescentando-se o termo *Military* que, quando analisados mais de perto, reduzem-se a 23 artigos que efetivamente possuíram o objeto de pesquisa dentro do ambiente militar).

Como já mencionado, o conceito de PSO está associado à percepção genérica dos indivíduos sobre a forma como a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Para os empregados, a organização, por meio de seus agentes, assume características humanas e as ações de seus agentes são entendidas como se fossem da organização. Portanto, ao serem bem (ou mal) tratados pelos agentes (superiores, gerentes, supervisores) percebem como um sinal de aprovação (ou desaprovação) pela organização aumentando ou diminuindo a percepção do suporte organizacional (LEVINSON, 1965; EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Na revisão da literatura, encontramos conseqüências associados a altos índices de SOP, tais como: propensão à permanecer na organização (EDER; EISENBERGER, 2007; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011a); comprometimento afetivo (LEE; PECCEI, 2007; FERNANDES et al., 2014a); satisfação na carreira (ROBERT et al., 1997; ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009); comportamento inovador (LEUNG et al., 2011); motivação (CHAMBEL et al., 2015); e identidade organizacional (COLE; BRUCH, 2006).

Diversos comportamentos também são associados aos altos índices de Percepção de Suporte, tais como: menor propensão a sair, performance superior

no desempenho das tarefas, maior criatividade, maior cooperação com mudanças e se saem melhor na relação com clientes e são mais engajados. (Eisenberger & Stinglhamber, 2011, p. 4; Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 701-702).

A importância de um profissional engajado é inegável, e muitos pesquisadores já relataram o fato de profissionais comprometidos possuírem atitudes e comportamentos mais positivos em relação ao trabalho do que aqueles profissionais não comprometidos. (MARIQUE et al., 2012).

A despeito da gama de pesquisas desenvolvidas na questão da Percepção de Suporte Organizacional, existem algumas lacunas, tais como estudos interculturais da PSO e sua relação com teorias de diferenças culturais como a de Hofstede (MEYER et al., 2002); o papel da PSO em ambientes militares como vemos abaixo:

“... uma área para estudo futuro envolve o refinamento da medida do Ethos Militar e, mais genericamente, a cultura militar, para ver como o Ethos Militar e a cultura dos militares é influenciada pela Percepção de Suporte Organizacional” (EISENGERGER; STINGLHAMBER, 2011, p. 127-128)

Além da lacuna apontada acima, observou-se na revisão de literatura, conforme apêndice 1, não foram identificados estudos que fizeram uso do método fenomenográfico para estudar a PSO, sendo que encontramos em Parker (2015) um estudo fenomenográfico da percepção do stress pós-traumático em policiais militares da Nova Zelândia que, porém, usa a PSO como foco secundário para explicar características do fenômeno principal.

A Marinha do Brasil (e qualquer organização) possuiu interesse em ter profissionais com alto índice de Percepção de Suporte Organizacional. A compreensão dos antecedentes, moderadores e consequentes do SOP, no âmbito militar, irá permitir indicar caminhos de forma a ampliar a capacidade de gerar maior percepção de suporte em seus colaboradores e, conseqüentemente, colher os benefícios associados. Tal questão se torna importante em um momento de clara restrição orçamentária, na qual a Marinha teve suas responsabilidades aumentadas e se prepara para receber, em um futuro próximo, um submarino nuclear o que requer profissionais comprometidos com a instituição.

Assim, entende-se que as pesquisas existentes ignoraram a análise do SOP em uma Organização Militar utilizando o método fenomenográfico, resultando em uma abordagem incompleta para compreensão mais profunda e detalhada de como o fenômeno se comporta no meio militar.

Dada a relevância do constructo tanto para o meio profissional quanto para o meio acadêmico, justifica-se o foco desta tese. Desse modo, a questão central que o presente estudo buscou responder é:

Como os militares da Marinha do Brasil percebem e experimentam o Suporte Organizacional no contexto do ambiente militar?

A pergunta acima seguiu uma lógica de perscrutar a lacuna existente na literatura a fim de apontar aspectos interessantes ainda não explorados. Em que pese ser uma prática recorrente no meio acadêmico ela não provoca, segundo Alvesson e Sandberg (2011), o surgimento de questões que “realmente desafiem os pressupostos existentes de uma forma significativa” (Alvesson; Sandberg, 2011, p. 247). Para esses autores, é a lógica de problematização que torna uma pesquisa interessante.

1.3 Problematizando o Suporte Organizacional

Alvesson e Sandberg (2011) sugerem seis etapas a serem seguidas para geração de questões de pesquisa a partir da problematização, quais sejam:

“1) Identificar um domínio na literatura; 2) Identificar e articular pressupostos subjacentes à este domínio; 3) avaliá-los; 4) desenvolver pressupostos alternativos; 5) considerar esses pressupostos em relação ao público desejado; e 6) avaliar os novos pressupostos.” (ALVESSON e SANDBERG, 2011, p. 256)

O primeiro passo já foi a escolha do conceito a ser trabalhado. Foi adotado, na presente tese, a perspectiva da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) (*Perceived Organizational Support*) de Eisenberger *et al.* (1986). O grau que as experiências no trabalho contribuem para a PSO depende da percepção de que se tais experiências são uma obrigação (do ponto de vista legal) ou não. Alguns conceitos fazem parte do constructo da PSO cujos antecedentes, moderadores, conseqüentes e pressupostos serão mais bem investigados no capítulo 2. Porém, destacam-se a seguir alguns aspectos que nortearão a pesquisa.

A personificação da organização é o principal desses pressupostos. De acordo com a teoria de suporte organizacional, para medir a valoração de um esforço continuado e, também, preencher lacunas socioemocionais, os empregados formam crenças sobre avaliações que recebem da organização atribuindo-as, não a indivíduos com motivação pessoal, mas, à própria organização, como se esses indivíduos (supervisores e gerentes) fossem a

representação dos valores e objetivos organizacionais. Dessa forma, considera-se que o indivíduo ao interagir em seu ambiente de trabalho personifica a organização atribuindo a responsabilidade das ações dos seus superiores, o que nos leva ao segundo pressuposto, ou seja, a organização influencia os superiores de forma coercitiva a tomarem determinadas atitudes. (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011)

Essa personificação é atribuída, segundo Levinson (1965), aos seguintes fatores: a) a organização possui responsabilidades legal, moral e financeira sobre as ações de seus agentes; b) a organização possui políticas que moldam o comportamento de seus agentes em diferentes regiões e momentos, tais políticas são suplementadas por tradições, precedentes e normas informais dando continuidade às ações de seus agentes; c) muitas vezes, as ações dos agentes possuem características muito semelhantes independente de quem faz; d) como uma entidade legal, a organização possui poder, dinheiro e outros recursos que podem ser utilizados de forma benevolente ou agressiva (e assim percebidas pelos empregados); e) é sempre difícil para um empregado saber quem dentro da organização fez algo contra ele pois as pessoas falam de um “eles” genérico que tomam as decisões, as políticas vagas geram fantasias na organização.

Portanto, decorre daí os terceiro e quarto pressupostos, isto é, os membros da organização apreendem e significam os atos de seus superiores e, além disso, formam o seu próprio conjunto de atitudes e comportamentos decorrente dessa percepção. Dois aspectos precisam ser destacados desses pressupostos: o primeiro relaciona-se com o fato das pessoas possuírem uma expectativa em relação aos atos organizacionais formada pelo contrato psicológico e o segundo é que as pessoas agem em reciprocidade ao que recebem, conceito este visto na Teoria de Trocas Sociais.

O conceito de Contrato Psicológico se refere às crenças de um indivíduo a respeito dos termos e condições de um acordo de trocas recíprocas entre dois indivíduos influenciando as ações de ambos (ROUSSEAU, 1989). Há uma relação forte entre o contrato psicológico e a formação da Percepção de Suporte Organizacional sendo que, as ações e promessas vindas de agentes organizacionais de alto escalão possuem influência maior no contrato psicológico e, por sua vez, na PSO (ASELAGE; EISENBERGER, 2003). Os autores também sugerem que a PSO pode produzir uma revisão do contrato psicológico uma vez

que se espera uma reciprocidade de tratamento da organização, isto é, se a PSO reduz força-se, também, a redução da percepção das obrigações contratuais por parte dos funcionários.

Outro conceito que permeia todas as relações mencionadas, quer seja de contrato psicológico ou do próprio Suporte Organizacional, é a *Social Exchange Theory (SET)* mais especificamente as relações de interdependência recíprocas nas quais as ações de um levam a uma reação do outro (CROPANZANO, 2005). Eisenberger *et al.* (1986) já apontavam para uma relação forte entre a PSO e a *Exchange Ideology*, sendo que os efeitos sobre a SOP foram maiores para aqueles que possuíam forte ideologia de troca.

Dessa forma, decorrente da análise dos pressupostos acima, podemos entender que, em contrapartida às ações organizacionais, as pessoas reagem impulsionadas por um tripé: os aspectos objetivos das ações propriamente ditas, os aspectos emocionais do sujeito em relação a essas ações (percepções X expectativas) e os valores pessoais do sujeito.

Os estudos que adotaram perspectivas quantitativas por meio de questionários, quer seja o próprio questionário de Percepção do Suporte Organizacional ou outros, procuraram analisar tanto os aspectos objetivos das ações organizacionais quanto os aspectos emocionais relacionados à percepção de suporte organizacional por parte dos indivíduos deixando de lado os aspectos relacionados à incorporação de valores dessa forma questionamos:

Os valores incorporados pelos funcionários ao longo da carreira influenciam na sua Percepção de Suporte Organizacional?

1.3 - Objetivos

O estudo aborda o tema da Percepção de Suporte Organizacional a partir da perspectiva do militares da Marinha do Brasil. O uso do método fenomenográfico permitiu investigar os diferentes modos pelos quais os integrantes de uma organização militar percebem o suporte organizacional no seu ambiente de trabalho. A partir das percepções e significações atribuídas, buscou-se, também, analisar os impactos na apropriação e uso dos valores do Ethos Militar e sua influência sobre a percepção do suporte organizacional.

De acordo com a Teoria do Suporte Organizacional (EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011) os empregados com alto nível de PSO tendem a reciprocidade aumentando a sua performance (EISENBERGER et al., 2001). Dessa forma, espera-se que, ao compreender como os indivíduos percebem e valorizam a PSO possamos aprimorar a forma (e a intensidade) da reciprocidade deles. Assim, a seguir, apresentam-se os objetivos desta tese.

1.3.1 – Objetivo Final

Apresentar proposições teóricas acerca dos diferentes modos pelos quais os membros organizacionais percebem e experimentam o Suporte Organizacional no contexto da Marinha do Brasil, formando concepções sobre os diferentes modos dessa percepção.

1.3.2 – Objetivos Intermediários

A fim de responder à questão central de pesquisa e atingir o objetivo final, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos intermediários abaixo relacionados:

- Identificar os conceitos de Percepção de Suporte Organizacional para os indivíduos (as diferentes formas e significações que eles percebem e experimentam o SOP na Marinha do Brasil);
- Identificar os conceitos de Ethos Militar para os militares da Marinha do Brasil;
- Em função das percepções e significações atribuídas, identificar e analisar os impactos do Ethos Militar na incorporação da Percepção de Suporte Organizacional.

1.4 – Relevância do Estudo

Conforme já mencionado, altos índices de PSO estão relacionados a altos índices de performance dos funcionários o que se torna um ativo intangível de alto valor para a longevidade das organizações. Em especial no momento peculiar pelo qual a Marinha passa, com o andamento de grandes empreendimentos e, também,

altos índices de insatisfação de seu pessoal, conhecer como a PSO pode contribuir para um maior envolvimento de todos é de valor inestimável.

Tanto as teses (HOOVER, 2007; STOWERS, 2010; BOSSE, 2011; JOHNSON, 2015; PARKER, 2015) quanto os artigos (CAPON; CHERNYSHENKO; STARK, STEPHEN, 2007; HUFFMAN et al., 2008; BARUCH; CAMPBELL QUICK, 2009; BARNES et al., 2013; MEYER et al., 2013; KELLEY et al., 2014; CHAMBEL et al., 2015; JORDAN et al., 2015) que abordaram o tema da PSO no meio militar, o fizeram de forma fragmentada e incompleta buscando compreender alguns aspectos de resultados ou o efeito moderador relacionados à PSO, deixando de abordar (e compreender) como o fenômeno é percebido pelos próprios militares em seu meio.

No que diz respeito à incorporação dos valores do que é ser militar, o fizemos sob uma ótica da Identidade Organizacional (ASHFORTH; MAEL, 1989; HOGG; TERRY, 2000; STETS; BURKE, 2000; CORLEY, 2004) buscando compreender como o *Ethos* Militar influencia a Percepção de Suporte Organizacional.

Assim, a presente tese procura contribuir para a construção teórica para o campo de estudos da Teoria do Suporte Organizacional, abordando diretamente os pontos acima mencionado. Primeiramente, este estudo contribui na compreensão da PSO no meio militar. Em segundo lugar, esta tese apresenta a perspectiva dos indivíduos, fornecendo um quadro conceitual das dimensões e concepções da PSO no meio militar e sua interação com fatores como liderança, práticas organizacionais, valores e tradição, poder, hierarquia e família. Em terceiro, esta tese contribui com proposições teóricas acerca dos mecanismos que fazem parte do processo de apropriação da Percepção de Suporte Organizacional, resultando em atitudes e comportamentos associados. Por fim, o estudo procurou contribuir também com a utilização de método fenomenográfico e, também, do Software Atlas-TI ao apresentar as considerações sobre o uso do método e do citado software.

Para a prática organizacional do dia-a-dia, a presente tese busca evidenciar os fatores existentes dentro das organizações que podem alavancar ou inibir a Percepção de Suporte Organizacional do indivíduo e, conseqüentemente, inibir a plena utilização das capacidades individuais em prol da organização.

1.5 – Recorte do Estudo

Quanto à delimitação de escopo do presente estudo, a pesquisa limita-se a uma categoria de atuação profissional: os Militares da Marinha do Brasil, atuando em organizações militares sediadas no Rio de Janeiro. Dessa forma, e seguindo orientações previstas na metodologia, foram incluídos na pesquisa Oficiais e Praças, homens e mulheres, de organizações militares com perfis diferentes (hospitalar, operativa, diretoria especializada, Comando de Força e Navios).

Por ser o pesquisador um Oficial da Marinha e por temer algum tipo de inibição dos entrevistados, deu-se prioridade a entrevistados com mais de 10 anos de efetivo serviço e, conseqüentemente, com estabilidade. Porém, também foram aceitos entrevistados que foram apresentados segundo a metodologia de *Snowball sampling* (os próprios entrevistados, conhecedores dos objetivos da pesquisa, indicaram outros militares) e, de certa forma, já conheciam o escopo da pesquisa e tiveram o interesse em participar.

Quanto à delimitação geográfica, optou-se por organizações sediadas no Rio de Janeiro por serem de mais fácil e menor custo para acesso. Não houve delimitação temporal definidas uma vez que os entrevistados tiveram liberdade para acessar suas experiências pessoais ao longo da carreira para narrar suas percepções sobre o suporte organizacional.

1.6 – Estrutura da Tese

Esse relatório, fruto da pesquisa de tese, foi estruturado em onze partes, especificadas a seguir. O presente Capítulo de introdução ao problema de pesquisa com os já referidos objetivos, relevância e recorte. A revisão de literatura é tratada nos quatro capítulos subseqüentes. O capítulo 2 apresenta o campo de estudo da Percepção de Suporte Organizacional. O capítulo 3 apresenta os conceitos de Identidade Organizacional e sua relação com o *Ethos* militar e suas diversas características. O capítulo 4 aborda o tema das práticas organizacionais sob a ótica das práticas organizacionais negativas. O capítulo 5 descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da tese, organizados na seguinte forma: pesquisa de revisão de literatura acerca do tema PSO; a escolha do método de pesquisa empírica; a descrição detalhada do método na pesquisa empírica com o método fenomenográfico; e o uso de grupo de foco com profissionais da

Marinha do Brasil para validação interna do mapa do espaço de resultados. Nesse capítulo, a cada fase do método foi acrescentado um item para relato da experiência do pesquisador, tanto com a vivência de campo, quanto para o uso do software para análise dos dados com o objetivo de deixar um legado para futuros pesquisadores na metodologia.

Os resultados foram tratados nos capítulos 6 e 7. O primeiro com a Análise dos Dados Emergentes no Campo, com a apresentação das concepções acerca da Percepção de Suporte Organizacional e, também, a consolidação dos resultados do grupo de foco com a validação interna do mapa de espaço de resultado. Já no capítulo 7 são abordadas as proposições teóricas acerca da PSO, sua relação com o Ethos militar e, por fim, reflexões sobre o PSO Profunda.

O capítulo 8, de conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras, buscou consolidar o trabalho empreendido, apontando lacunas a serem respondidas por pesquisas futuras.

Por fim, os capítulos 9 e 10 trazem, as referências bibliográficas e os apêndices contendo pesquisa bibliográfica dos métodos presentes na pesquisa com o tema PSO e, também, o roteiro de entrevista e as perguntas utilizadas por ocasião da realização do grupo de foco.

2

Teoria do Suporte Organizacional

O presente capítulo trata da origem da linha de estudos da Teoria do Suporte Organizacional, bem como as perspectivas existentes na literatura sobre o tema, desde o trabalho seminal de Eisenberger et al. (1986), que apresentou o conceito de Percepção de Suporte Organizacional, passando por revisões como a de Rhoades e Eisenberger (2002) e pelo trabalho de Baran et al. (2011) que apresentaram os principais temas que se desenvolveram na área, desde seu surgimento até o início deste século.

2.1 – A origem do conceito

O constructo principal existente na Teoria do Suporte Organizacional foi apresentado no trabalho seminal de Eisenberger et al. (1986), e ficou conhecido como Percepção de Suporte Organizacional (PSO) definido como o “conjunto de crenças globais dos empregados relacionadas à extensão na qual a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar” (Eisenberger et al., 1986, p. 501).

Desde sua origem, a PSO, obtido por meio de Questionário próprio também apresentado no citado trabalho seminal, é um constructo com altos índices de confiabilidade tanto em sua versão completa de questionário com 36 itens, que apresentou Alpha de Cronbach de .97 no trabalho de Eisenberger et al. (1986) ou em trabalhos posteriores com Alphas variando de .74 a .95 (EISENBERGER et al., 1990); o mesmo ocorrendo em versões reduzidas de 17 ou 8 itens que surgiram posteriormente e, também mantiveram Alphas elevados de .92 (HUTCHISON, 1997). Fica claro, portanto, que

“os empregados evidentemente acreditam que a organização possui uma orientação geral positiva ou negativa perante eles, levando em consideração suas contribuições e seus bem-estar ... e que o SOP é um conceito distinto que o Questionário de SOP mede com alta confiabilidade.” (RHOADES; EISENBERGER, 2002, p. 699)

O Suporte Organizacional aparece em estudos relacionados a temas como: comprometimento afetivo (LYNN M.; SANDY J., 1993; BRADLEY, 1997; RHOADES et al., 2001; AUBÉ et al., 2007; LEE; PECCEI, 2007); contrato psicológico (COYLE-SHAPIRO; CONWAY, 2005; DULAC et al., 2008); inovação (EISENBERGER et al., 1990); Identidade Organizacional (SLUSS et al., 2008; MARIQUE et al., 2012); Suporte do Supervisor (SEPPÄNEN; SEPPÄNEN, 2012; SHOSS et al., 2013; EISENBERGER et al., 2014); Justiça (AKREMI, EL et al., 2010); Expatriação (KRAIMER, 2004); Cinismo Organizacional (BYRNE; HOCHWARTER, 2008); rotatividade (EISENBERGER et al., 2002); *Organizational Citizen Behavior* (comportamento organizacional adequado) (CHEN et al., 2005); desempenho no trabalho (*job performance*) (HOCHWARTER et al., 2006); e *extra-role performance* (desempenho fora do “papel”) (SHANOCK; EISENBERGER, 2006).

Ser valorizado pela organização com elementos intangíveis, como aprovação e respeito, tanto com tangíveis como salários e promoções, leva os funcionários a exercerem a norma da reciprocidade, conforme previsto pela Teoria das Trocas Sociais, que prevê que trocas como “esforço e lealdade são decorrentes de benefícios tangíveis ou de prêmios socialmente reconhecidos” (RHOADES; EISENBERGER, 2002, p. 698).

2.2 – A Teoria de Trocas Sociais

A Teoria de Trocas Sociais (*Social Exchange Theory – SET*) é um dos paradigmas mais utilizados para compreender o comportamento no ambiente de trabalho. Nele subentende-se que deve haver um par de elementos (uma díade organização-pessoa ou pessoa-pessoa) que interagem em transações mutuamente compensadoras, cujo princípio básico assemelha-se à relações microeconômicas, na qual agentes interagem para maximizar seus ganhos com o único detalhe que tais interações, para a SET, não limitam-se à interações relacionadas a ganhos financeiros e podem ser tão macro quanto o estudo das relações de poder, estratificação social ou divisão do trabalho ou tão micro quanto um sorriso que denote aprovação pelo seu chefe ou pares (EMERSON, 1976)

Apesar de problemas que tangenciam a SET, alguns conceitos se encontram em seu cerne. Um deles é a norma de reciprocidade que pode ser vista em 3 tipos: a) reciprocidade como um padrão de interdependência; b) reciprocidade como

crença de uma cultura; e c) reciprocidade como uma questão normativa ou moral pessoal. A interdependência é uma situação na qual a ação de um agente está relacionada à ação do outro, em um processo cíclico e contínuo de reciprocidade. Já na visão da cultura, a reciprocidade ocorre quando há um senso de justiça no longo prazo, no qual todos alcançarão um equilíbrio justo; e, por fim, a reciprocidade como uma questão normativa, na qual aqueles que não se adequam (ou não agem em reciprocidade) são punidos, nesta linha encontra-se o artigo de Eisenberger et al. (1986) que identificou, em seu segundo estudo que há uma forte relação entre o suporte organizacional e o absentismo para aquelas pessoas com uma ideologia de troca alta do que para pessoas com ideologia de troca baixa. (CROPANZANO; MITCHELL, 2005)

Além da reciprocidade, também encontramos na literatura as trocas feitas por meio de regras negociadas que tendem a ser mais explícitas e diretas quando comparadas às trocas feitas por reciprocidade mas que tendem a incitar resultados menos equilibrados. Outros princípios de trocas também encontram-se na literatura, tais como: altruísmo, ganhos de grupo, equilíbrio de status ou competição, mas esses são ainda menos frequentes (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Os pesquisadores que utilizam o referencial teórico da SET tem especial interesse no ambiente de trabalho pois é nele que se encontram diversos níveis de interação, quer seja: entre empregados; entre o empregado e seu supervisor direto; entre o empregado e a organização; entre o empregado e clientes; e entre o empregado e fornecedores. Cropanzano e Mitchell (2005) revisam cinco modelos que são encontrados na literatura para lidar com tais dimensões, quais sejam:

- 1) confiança: quer seja na organização ou no supervisor, a confiança aparece com efeito mediador entre justiça e satisfação no trabalho, intenção de sair ou comprometimento organizacional;
- 2) suporte do supervisor: o comportamento de troca proveniente do supervisor gera uma manifestação de comprometimento do funcionários;
- 3) Suporte da Equipe: o comportamento de suporte com origem na equipe gera maior comprometimento com a equipe e, conseqüentemente, maior comprometimento com a organização;

4) Suporte X Comprometimento: para o SET, empregados tendem a trocar seus comprometerimentos por um suporte ao empregado, dessa forma, SOP aparece como um antecedente, e previsor do comprometimento; e

5) SOP e troca entre Líder-Membro: O SOP é, conceitualmente, relacionado com o conceito de reciprocidade, uma vez que os empregados tendem a responder gestos de Suporte da empresa com respostas positivas.

Emerson (1976) também apresenta que as trocas podem ocorrer em estruturas sociais maiores do que díades como grupos e redes. Os processos de grupo ocorrem em grupos corporativos (cooperativas) que operam com produtos complementares. Por meio deles, os indivíduos podem negociar seus produtos gerando produtos com maior valor agregado para cada um deles. Já nas redes de troca um grande número de atores sociais (três ou mais) interagem para a criação de benefícios mútuos.

Por fim, Emerson (1976) alerta que a Teoria de Trocas possui como foco o movimento (troca) de recursos por meio de processos sociais e pressupõe que um determinado recurso só irá continuar a fluir se, e somente se, obtiver um retorno igualmente valorizado. Este retorno é, para psicólogos chamado de reforço e, para economistas, fluxo de trocas reciprocamente contingente. Mas, independente da nomenclatura, esta teoria preenche uma lacuna deixada por análises puramente econômicas e é uma ferramenta importante para compreender trocas que não são, necessariamente, monetárias como é o caso da Percepção de Suporte que pode ser traduzido em reciprocidade por um tratamento positivo da organização.

Para a Teoria de Trocas Sociais, o relacionamento de troca se torna mais maduro ao longo do tempo criando comprometerimentos confiáveis, leais e mútuos (CROPANZANO, 2005). Mas podemos questionar se uma relação baseada simplesmente nas trocas pode realmente criar comprometerimentos confiáveis ou estariam presentes outros processos que tornariam o comprometimento mais amplo, tais como a incorporação de valores?

2.3 – Antecedentes do SOP

Alinhado com os conceitos de reciprocidade, a Teoria do Suporte Organizacional aponta três principais formas de percepção de tratamento positivo recebido da organização, quais sejam: justiça, suporte do supervisor e premiações e condições de trabalho, que devem ter impacto sobre a percepção de suporte

(RHOADES E EISENBERGER; 2002). Além disso, os autores apontaram que os traços de Personalidade e características demográficas (idade, educação, gênero e tempo de organização) funcionam como moderadores na relação dos três primeiros com o SOP.

Justiça

Os estudos sobre justiça abordam o tema sob quatro dimensões, a primeira: Justiça de Procedimentos reflete a percepção do quão ilibado é o processo de tomada de decisões e, até que ponto, ele é consistente, preciso, não viesado e aberto a opiniões; a justiça distributiva reflete a percepção do quão justo é o resultado das decisões, principalmente, o grau de equivalência dos resultados; a terceira dimensão da justiça é a justiça interpessoal reflete a justiça na adoção e implementação das decisões tomadas e, por fim, a justiça informacional, reflete a qualidade das comunicações no tocante ao respeito e propriedade delas. (COLQUITT et al., 2013). Justiça relaciona-se com o tratamento e respeito no trato com os empregados (aspectos sociais da justiça procedural), ao sistema de recompensas e com os procedimentos, normas e políticas para a distribuição de recursos (aspectos estruturais). Um indivíduo pode achar justo um prêmio recebido e, ainda assim, considerar injusto o sistema de premiações (DAWSON, 1996, p. 20; RHOADES; EISENBERGER, 2002, p. 700).

Dentre as dimensões de justiça mencionadas, aquela adotada pela percepção de suporte é a justiça de procedimentos. Isso se justifica pois, como já mencionado, a teoria suporte organizacional prevê que a percepção do suporte é influenciado por motivos subjetivos que os empregados entendem fruto da forma que a organização os trata. Sendo que ações positivas da organização são compreendidas como evidências de que a organização se preocupa com seu bem estar e, conseqüentemente, devem ser levadas em consideração para comportamentos futuros (EISENBERGER et al, 1990). Dessa forma, o foco da percepção de suporte recai sobre as ações organizacionais o que alinha-se ao conceito de justiça de procedimentos.

Ao pensarmos nos pressupostos (Alvesson e Sandberg (2011)) por trás da justiça de procedimentos refletimos sobre os motivos que conduzem a organização a adotar procedimentos “justos”. Uma das hipóteses possíveis é que a organização entende que tais ações favorecem a produtividade do indivíduo.

Outra hipótese é que há uma obrigatoriedade legal para tal. Independente disso, o pressuposto presente nessa teoria nos remete, também, para as trocas sociais, isto é, ação e reação, mais uma vez ignora-se a incorporação de valores como processo importante. Um conceito alinhado ao de Justiça de procedimentos é o de Política Organizacional Percebida (POP) que diz respeito à tentativas de influenciar os procedimentos organizacionais de forma a promover o auto-interesse em detrimento do mérito individual ou da melhoria da própria organização. A POP influencia negativamente o SOP uma vez que reduz a percepção de justiça. (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

A presença de justiça nos procedimentos organizacionais influencia positivamente a percepção de suporte (MOORMAN et al., 1998). Por outro lado, o uso frequente de política, principalmente se significar injustiça, pode corroer esta percepção. Eisenberger e Stinglhamber (2011) apontaram que quando a política organizacional se torna uma parte endêmica da cultura organizacional, à custa da preocupação com o futuro da organização ou do tratamento justo dos empregados, a percepção de suporte irá, certamente, despencar.

Suporte do Supervisor

Correlacionado ao conceito de percepção de suporte, o constructo de Suporte do Supervisor Percebido (SSP) apresenta-se, na literatura, conceituado de forma semelhante uma vez que os funcionários também formam percepções sobre como seus supervisores os tratam e se preocupam com eles. Como se trata do primeiro elemento –e, às vezes o único– com o qual os funcionários tem contato, ao Supervisor é atribuído toda sorte de responsabilidade pelas ações organizacionais. O SSP também atua como um fator importante na definição que o empregado faz de seu ambiente contextual. Cole et al. (2006) identificaram que o SSP está positivamente relacionado com emoções positivas do empregado e negativamente relacionado com emoções negativas dele.

O efeito de altos índices de SSP também foi correlacionado à estudos que investigaram o grau de retenção (EISENBERGER et al., 2002) ou a Interação Líder-Membro (*Leader-Member Exchange*) (EISENBERGER et al., 2014). Em particular, na relação entre membro e líderes, encontramos estudos direcionados a dois aspectos que nos é importante. O primeiro refere-se ao comportamento abusivo do supervisor, definido como aqueles percebidos pelos empregados como

sendo hostis, sejam eles verbais ou não verbais, que se apresentam especialmente danosos à relação entre empregado e empresa, gerando resultados contraprodutivos nos empregados e uma responsabilização da organização com conseqüências danosas à Percepção do Suporte Organizacional. (SHOSS et al., 2013).

O segundo tema refere-se ao apoio que o próprio supervisor recebe, ou seja, a PSO do supervisor. O suporte que o supervisor recebe de seus superiores, bem como o grau de intensidade que esse supervisor é visto como representante da organização pelo empregado, influenciam a percepção de suporte. Este foco de estudo é importante pois reflete um aspecto que, por vezes, pode passar despercebido. Se o suporte organizacional é influenciado pela presença e ação dos supervisores, aqueles supervisores que possuem “altos índices de PSO devem ficar em uma posição melhor para influenciar positivamente os índices de interação entre Líder-Membro.” (ERDOGAN; ENDERS, 2007, p. 322).

O crescente interesse no tema motivou NG e Sorensen (2008) a realizarem uma metaanálise de constructos relacionados ao suporte organizacional objetivando analisar a influência do suporte do supervisor e suporte dos trabalhadores (*coworkers*) sobre a PSO. Os autores encontraram que o Suporte do Supervisor está mais fortemente ligado a alguns comportamentos no trabalho do que o Suporte de outros trabalhadores reforçando a ideia de que os supervisores desempenham um importante papel para formação da percepção do Suporte Organizacional.

Ignorou-se nesses estudos, como a incorporação de valores organizacionais influenciam na formação da percepção do indivíduo sobre o suporte recebido, tanto do supervisor quanto da organização.

Apesar do Questionário de PSO possuir apenas uma pergunta para investigar a impressão do funcionário sobre a opinião do supervisor (pergunta 36 – Meus supervisores estão orgulhosos do fato de eu fazer parte desta organização. EISENBERGER *et al.*, 1986, p. 502), tal lacuna foi preenchida por Kottke e Sharafinski (1988) em pesquisa com 216 respondentes, quando desenvolveram um Questionário de Percepção do Suporte do Supervisor com 16 itens cujo coeficiente de correlação com o Questionário de SOP foi de 0,13 (13%), indicando se tratarem de dois constructos diferentes, e coeficiente alpha de confiabilidade de 0,98 (98%) Tal constructo também foi investigado utilizando o

próprio questionário de SOP substituindo-se a palavra organização por supervisor (DECONINCK, 2010; WANG, 2014) ou outras medidas equivalentes tais como a troca entre líder-membro (*Leader-Member Exchange - LMX*).

Premiações e condições de trabalho

As premiações e condições de trabalho referem-se a uma série de fatores que fazem parte do dia-a-dia da empresa que podem ajudar os funcionários a melhor perceberem o suporte organizacional. Fatores como: reconhecimento, salário, promoções, estabilidade, autonomia, elementos estressantes e treinamento influenciam as atitudes e comportamentos dos empregados dentro da empresa (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Apesar de apresentar algumas correntes de pensamentos com visões diferentes, o conceito de percepção de suporte se alinha com a Teoria de Trocas Sociais (*Social Exchange Theory*) que prevê que o fluxo de trocas feito por meio de um processo de interações sociais –que geram mútuas obrigações– só se manteria ativo se constantemente reforçado tanto no nível micro como no nível macro (EMERSON, 1976). Então, é esperado que os prêmios e condições diferenciadas como salários, promoções e enriquecimento do trabalho gerem condições favoráveis à percepção do indivíduo atuando como seus antecedentes.

Além desses elementos, Rhoades e Eisenberger (2002) alertaram que os traços de personalidade –visão positiva ou negativa do mundo–, e a atuação discricionária da empresa, influenciam positiva ou negativamente atuando como moderadores da formação da percepção.

Por fim, diversos estudos utilizam características demográficas (gênero, idade, educação e tempo na empresa) como variáveis de controle para investigar a relação da PSO com seus antecedentes conforme Figura 1.

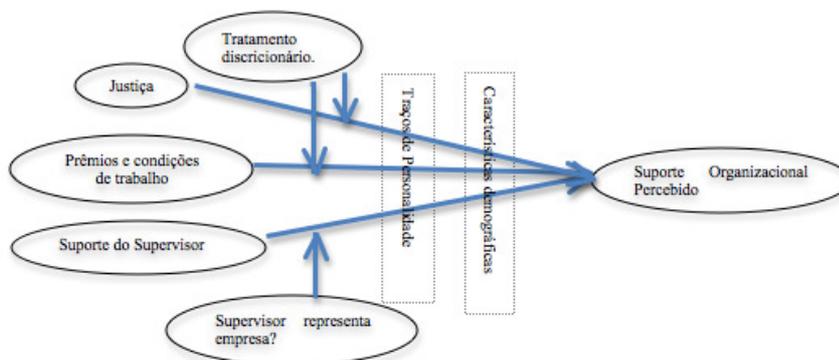


Figura 1 – Antecedente do SOP

(Elaborado pelo autor com base em Rhoades e Eisenberger (2002))

Observamos que o processo de incorporação de valores não é abordado pelos estudos apontados representando um aspecto a ser aprofundado.

2.4 – A percepção de suporte e a Organização

Para Eisenberger e Stinglhamber (2011), as organizações modernas podem ser classificadas em dois pólos dicotômicos no que diz respeito à forma de gerir seu pessoal: de um lado temos as organizações com a visão de eficiência marginal (*marginal capital view*) e de outro as organizações com a visão humanística (*human capital view*) cujas ideias podem ser resumidas no quadro 1.

Quadro 1 - Visão Marginal X Visão Humanística

	Visão Capital Marginal	Visão Humanística
Premissas	os empregados ... - não possuem talento inato; - são ignorantes - não possuem motivação - custam caro e adicionam pouco valor agregado	os empregados ... - possuem talento inato; - podem se tornam muito efetivos se adequadamente treinados e motivados; - são a chave para o sucesso organizacional.
Consequências		
Treinamento	Ênfase em treinamento para tarefas específicas	Ênfase no treinamento que desenvolve talentos e expandem habilidades
Uso das habilidades dos empregados	Ênfase na simplificação e padronização.	Ênfase no uso completo das habilidades para avançar nos objetivos organizacionais.
Experiências no trabalho	Pagamento baixo, sobrecarga de trabalho, uso de punição ao invés de prêmios.	Reconhecimento por performance superior e cultivo da identificação do empregado com a organização.
Segurança no trabalho	Empregados descartados assim que possam ser substituídos por novatos mais baratos ou nova tecnologia.	

Fonte: Adaptado de Eisenberger e Stinglhamber (2011, pg. 12)

Não podemos ignorar que a relação empregado-organização sofreu uma série de transformações ao longo dos anos em função da evolução da tecnologia, da globalização, de mudanças nas sociedades e em suas leis. De um lado a empresa exige de seu funcionário maiores níveis de qualificação, produtividade e comprometimento; de outro o funcionário, conhecedor de seus direitos, e com a possibilidade de comparar-se –em certos casos em nível global- com outros profissionais, exige da empresa um tratamento equivalente ao que é exigido. É nesse ambiente de obrigações mútuas que emerge a Percepção de Suporte Organizacional. (EISENBERGER et al., 2001)

2.5 – O Questionário de Percepção de Suporte Organizacional

A percepção de suporte é influenciada por vários aspectos, principalmente no que diz respeito ao tratamento dispensado pela organização a seus funcionários. Eisenberger *et al.* (1986), no estudo seminal da área, apresentaram o *Perceived Organizational support Survey* (questionário de Percepção de Suporte Organizacional) utilizado para captar alguns aspectos que influenciariam a percepção de suporte, tais como: satisfação da empresa em tê-lo como empregado; satisfação com a performance do empregado; antecipação do valor futuro do empregado; valorização do esforço extra do empregado; se preocupar com as opiniões e objetivos dos empregados; preocupação da organização sobre um pagamento justo; enriquecimento do trabalho; preocupação com a satisfação no trabalho; e uma série de ações que a organização poderia tomar em situações hipotéticas, como: substituir o empregado por um mais barato, responder reclamações; aceitar atrasos e erros; demissão no caso de pior performance; e aumento no caso de grandes lucros.

Eisenberger *et al.* (1986) testaram a confiabilidade e validade do questionário chegando a um total de 93,9% da variância comum e 48,3% da variância total, sendo que, por meio de análise de fatores com rotação Varimax todas as 36 perguntas ficaram com carga acima de 60% sugerindo a permanência de todas as perguntas. Estudos posteriores, utilizando análise fatorial confirmatória e exploratória, forneceram evidência ratificando os altos índices de confiabilidade presentes no questionário citado exposto, tanto em sua versão completa, quanto em versões reduzidas como podemos ver no apêndice 4 (HUTCHISON, 1997; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Cabe ressaltar que as traduções dos itens constantes no apêndice 4 são livres e não passaram por nenhum tipo de validação, quer seja semântica ou fatorial. No Brasil, apesar da importância do constructo, são poucos os trabalhos realizados que fizeram uso do questionário de Percepção de Suporte para analisar as peculiaridades de organizações nacionais (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; OLIVEIRA, 2006; VIEIRA, 2006; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012; FERNANDES *et al.*, 2014b). Sendo que todas as pesquisas localizadas fizeram uso de um instrumento traduzido e validado por Siqueira (2003) que, validou o uso de um questionário com escala reduzida de 6 itens.

Não obstante as críticas que podem daí advir, quanto ao uso de uma escala reduzida, o questionário não nos parece traduzir a realidade da cultura nacional. Apesar de não ser objeto da presente Tese a aplicação (ou desenvolvimento) de um questionário, encontra-se na literatura o trabalho de Oliveira-Castro et al. (1999) que nos parece muito mais promissor e completo em seus quesitos.

Oliveira-Castro et al. (1999), desenvolveram um questionário de 50 itens, devidamente validados e segregados em 8 categorias analíticas, quais sejam: 1) benefícios e saúde; 2) conforto, condições de trabalho e bem-estar; 3) desenvolvimento e carreira; 4) incentivos, remuneração e gestão de desempenho; 5) justiça; 6) treinamento; 7) relacionamento, comunicação e participação; e 8) outras características do comportamento organizacional. Estas categorias, após análise fatorial, carregaram em um único fator de forma semelhante ao SOP, com todos os itens com carga de carregamento superiores a 0,30. Os autores foram além, fazendo nova análise fatorial, forçando-a em 4 fatores e sugeriram os seguintes fatores que podem funcionar como subescalas para auxiliar no processo de análise de dados: 1) gestão de desempenho; 2) carga de trabalho; 3) suporte de material; e 4) práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários.

Os itens apresentados no trabalho de Oliveira-Castro et al. (1999) apresentam itens muito mais precisos e focados do que aqueles presentes no Questionário original proposto por Eisenberger et al. (1986) o que poderia representar um grande avanço para as pesquisas relacionadas ao tema no Brasil.

Mesmo neste questionário não encontramos quesito relacionado aos valores ou ao processo de incorporação dos mesmos.

2.6 – O SOP e as pesquisas no século XXI

Para compreender como o constructo da Percepção de Suporte Organizacional se desenvolveu neste início de século, Baran *et al.* (2011) apresentaram uma revisão das pesquisas realizadas entre 2001 e 2010, agrupando o desenvolvimento das pesquisas em quatro categorias, quais sejam:

Estudos sobre o bem-estar do empregado; Estudos das relações não tradicionais entre empresa-empregado; Estudos internacionais e interculturais; e estudos multinível. Os autores as correlacionaram com alguns tópicos de pesquisas como antecedentes ou moderadores na relação com a PSO, quais sejam:

Práticas de apoio Trabalho-Vida (*Supportive Work-Life Practices*); Diferenciação Étnica (*Ethnic Dissimilarity*); Percepção do Suporte Organizacional pelo Supervisor (*Supervisor Perceived Organizational Support*); Percepção do Suporte do Supervisor do Supervisor (*Supervisor's Perceived Supervisor Support*); e Elementos de Estresse do Empregado. (BARAN et al., 2011)

Baran et al (2011), continuam em sua análise dos estudos de PSO no século XXI apontando que os estudos relacionados ao tema do bem-estar do empregado se enquadram nas práticas de apoio ao trabalho/vida e examinaram a relação da PSO com subtemas tais como: estresse ocupacional, saúde do empregado, segurança ocupacional e o equilíbrio entre a vida em casa e no trabalho. Nesta área a metaanálise identificou que as pesquisas avançaram em 4 áreas a saber:

a) o papel da PSO sobre o bem-estar (efeito direto nas práticas de suporte trabalho-vida ou como elemento de proteção (*buffering effect*) contra os estressores organizacionais);

b) estratégias para lidar com estresse influenciando, desse forma, o comportamento resultante;

c) práticas de equilíbrio entre o Trabalho e a vida pessoal, tais como uso de horários flexíveis e o apoio a dependentes; e

d) A PSO como incentivador de um ambiente mais seguro.

Já na categoria dos estudos das relações não tradicionais de trabalho, como os empregados temporários ou terceirizados. Foi identificado que empregados apresentam diferentes necessidades e expectativas e, portanto, podem resultar em antecedentes e consequentes potencialmente diferentes e que ainda precisam ser melhor explorados conforme sugerido no modelo da Figura 2 - Modelo Teórico da PSO - Terceirizados e Temporários - possibilidades de pesquisas.

À quisa de exemplificação, Gakovic e Tetrick (2003) testaram hipóteses com relação a trabalhadores temporários em comparação a trabalhadores permanentes. Eles identificaram que trabalhadores temporários reportaram um SOP maior do que trabalhadores fixos e, além disso, não houve diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito às relações de trocas sociais, obrigações relacionais ou transacionais e comprometimento afetivo e normativo ou, até mesmo, na realização de seus afazeres, provavelmente em função de características da organização que precisam ser mais bem exploradas.

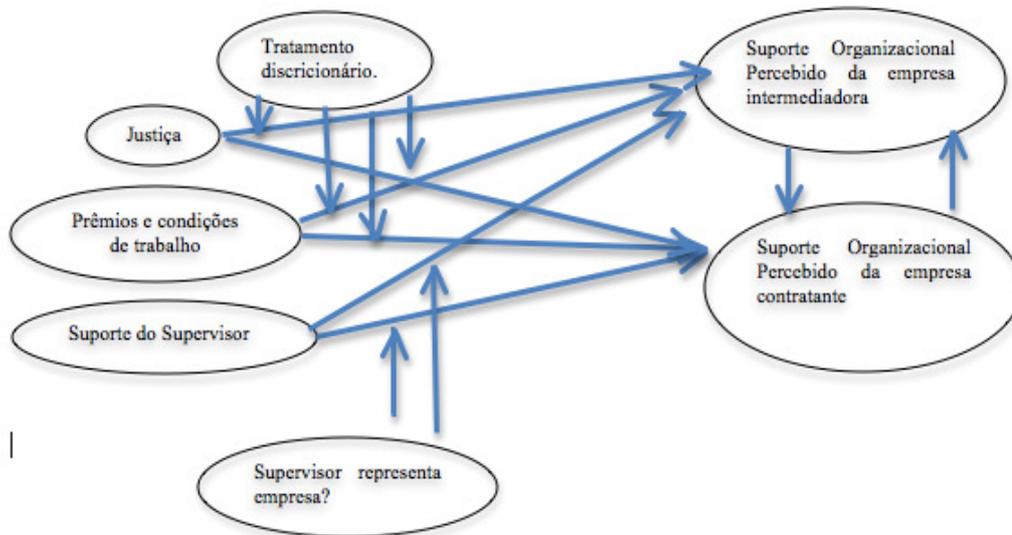


Figura 2 - Modelo Teórico da PSO - Terceirizados e Temporários - possibilidades de pesquisas

(Elaborado pelo autor com base em Baran et al. (2011))

Na categoria dos estudos internacionais e interculturais observou-se que é um ramo da PSO que se preocupa com a globalização das organizações. O pressuposto é que a norma da reciprocidade é universal, ou seja, a percepção de suporte irá gerar um sentimento de obrigação de reciprocidade independente das diferenças culturais que possam existir. Para as organizações internacionalizadas essa universalidade é importante pois, independente do local onde atuam, podem fazer uso da PSO e, principalmente, de dois de seus principais consequentes: o comprometimento e a performance. Dentre desse segmento, “ainda há poucos estudos que avaliam valores culturais e sua relação com a POS e seus consequentes.” (BARAN et al., 2011, p. 136), reforçando a necessidade do preenchimento dessa lacuna.

Por fim, encontramos a categoria dos estudos multinível cujos estudos procuram avançar no que diz respeito à forma e aos motivos pelos quais os supervisores dão suporte aos subordinados. Com a adoção de modelos multiníveis têm-se acesso à possibilidade de expandir os padrões de investigação para além da comparação empresa-empregado. Um dos principais achados é que a própria percepção de suporte dos supervisores afeta a PSO de seus subordinados e, consequentemente, seus comportamentos.

Eisenberger e Stinglhamber (2011) acrescentam um olhar sobre o SOP para ser refletido neste novo século. Para eles, a percepção do suporte organizacional começa antes mesmo do empregado ser contratado. O futuro empregado já cria

expectativas sobre horários e plano de saúde, assim como a forma como o entrevistador conduz a entrevista. Outro antecedente que os autores acrescentam são as comunicações da gerência, ou seja, a forma como a gerência comunica as transformações, conquistas e rumos da organização assim como a comunicação a todos das iniciativas de suporte que a organização disponibiliza.

2.7 – Consequentes (*outcome*) da PSO

Os principais consequentes da percepção de suporte apresentados na metaanálise de RHOADES e EISENBERGER (2002, p. 701-702) são: Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment*), Afeição ao trabalho (*Job-Related Affect*), Envolvimento com o trabalho (*Job Involvement*), Performance, Reações de Aversão (*Strains*), Desejo de permanecer (*Desire to Remain*) ou de Largar o trabalho (*Withdrawal Behavior*).

Essa lista foi complementada por Baran *et al.* (2011) incluindo-se segurança do trabalhador, comprometimento com a empresa cliente (*Organizational commitment to Client*) no caso de terceirizados ou temporários, e os valores culturais como mediador do comprometimento e performance.

O Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment*) foi foco de análise de diversos artigos acadêmicos, em diversos *journals* (O'REILLY; CHATMAN, 1986; LYNN M.; SANDY J., 1993; MORROW, 2011). Porém, encontramos em Meyer e Allen (1991) a classificação mais recorrente na literatura que compreende o comprometimento como sendo composto por três elementos: afetivo, continuado e normativo. O primeiro, refere-se à ligação emocional com a organização; o segundo, refere-se ao lado racional dessa ligação envolvendo a análise do custo-benefício de se manter (isto é, continuar) na organização e o terceiro, dá conta das normas contratuais que obrigam uma pessoa a permanecer na organização. Meyer e Allen (1991) entendem que é possível que uma pessoa experimente, em certo grau e simultaneamente, os três componentes do comprometimento. Mais recentemente, alguns estudos que investigaram as interações do SOP, tem se preocupado com empregados temporários e terceirizados. Para esses, o comprometimento se dá em duas vias, um com a organização que os contrata e outro com a empresa cliente (*Organizational commitment to Client*).

Um dos mecanismos subjacentes à PSO é o preenchimento das necessidades sócio emocionais de afiliação e suporte emocional. Quanto mais suporte um indivíduo perceber, mais ele se sentirá emocionalmente ligado à organização aumentando, dessa forma, o Comprometimento Afetivo (RHOADES et al., 2001) e, quanto mais percepção de estar sendo maltratado conduzirá a uma forma negativa de comprometimento refletindo, negativamente, no Comprometimento Continuado (SHORE; TETRICK, 1991, p. 641). A PSO irá influenciar essas relações de afeto (ou ódio) em relação ao trabalho.

Uma das relações positivas geradas pelo PSO é a afeição no trabalho (*Job-Related Affect*), principalmente, os componentes do humor e da satisfação ao trabalho que tendem a melhorar quanto maior é o Suporte Percebido (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Entende-se afeição como sendo o conjunto de sentimentos -incluindo diferentes humores e emoções- positivos e negativos que um indivíduo pode possuir. (TOTTERDELL et al., 2004).

Outra relação positiva oriunda da percepção de suporte é o envolvimento com o trabalho (*Job Involvement*) que refere-se ao interesse e à identificação individual ao trabalho desempenhado. (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Além dos resultados apontados anteriormente, outras relações da PSO são encontradas na literatura, dentre elas estudos sobre a performance, que tratam, principalmente, dos comportamentos além do normal desenvolvidos pelos empregados; estudos sobre estressores (*Strains*) que irão se preocupar com os fatores que disparam (ou reduzem) situações de estresse nos indivíduos e, também, os desejos de permanecer ou sair de suas respectivas organizações.

Um dos aspectos que diferencia a Teoria do Suporte Organizacional de outras teorias que lidam com a relação empresa-empregado é o foco na visão do empregado. Interessa, portanto, que tipo de suporte que a organização oferece e como ele é percebido pelo empregado e, em última instância, o bem-estar do empregado. Nesta relação, quatro mecanismos foram sugeridos para a relação entre a PSO e o bem-estar, são eles: Auto-eficácia (*Self-efficacy*); preenchimento das necessidades sócio-emocionais; expectativa de prêmios; e ajuda antecipada quando necessário. (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011, pp. 141–143)

No apêndice 1, elaborou-se a relação de artigos por metodologia, incluindo-se os antecedentes e consequentes trabalhados com o objetivo de demonstrar os antecedentes, consequentes e metodologias existentes na literatura recente sobre o

assunto. Ressalta-se a carência de estudos no que diz respeito à influência dos valores na formação da percepção de suporte organizacional.

2.8 –O SOP e o meio militar

Seguindo metodologia explicitada no capítulo 5, foram selecionados alguns artigos acadêmicos e teses que trataram do tema da Percepção de Suporte Organizacional no âmbito militar. Como dito anteriormente, a profissão militar é peculiar pois envolve uma dedicação diferenciada com alto níveis de estresse e exposição a riscos. Na realidade da Marinha do Brasil (MB) encontramos organizações muito díspares no que diz respeito ao quesito de exposição a risco. Neste sentido encontramos organizações operativas como os navios, quartéis de fuzileiros navais, hospitais, capitânicas, delegacias, agências e Comandos Distritais, que estão expostas a um estresse diário maior do que organizações técnicas, batizadas na MB de Diretorias Especializadas, ou organizações de pesquisas, ou ainda aquelas de alto escalão (chamadas de Órgãos de Direção Setorial) que são expostas a graus de riscos menores quando comparadas às anteriormente citadas. Ainda assim, todas essas organizações estão inseridas em uma cultura rígida, que tem a perfeição como meta e valores fortes como bastião.

No meio militar, os estudos sobre a percepção de suporte têm sido em torno de temas como estresse pós traumático (BARNES et al., 2013; KELLEY et al., 2014; PARKER, 2015); comprometimento (STOWERS, 2010; MEYER et al., 2013); rotatividade/intenção de sair/retenção (CAPON; CHERNYSHENKO; STARK, SEPHEN, 2007; BOSSE, 2011; JORDAN et al., 2015); proatividade (JOHNSON, 2015); relação entre conceito de ética, bem-estar e PSO (HOOVER, 2007); Ambiente propício à família e PSO (HUFFMAN et al., 2008); Bem-estar do militar (CHAMBEL et al., 2015); Engajamento (BHATTACHARYA, 2015), sendo este último realizado no âmbito da marinha mercante da Índia.

Dos treze trabalhos apontados (quatro teses e nove artigos), nove foram conduzidos nos Estados Unidos (dentro das Forças Armadas (sete) ou dentro de forças auxiliares (duas)); e quatro foram conduzidos em outros países (Portugal, Nova Zelândia, Canadá e Índia).

Os resultados de Barnes et al. (2013) apontam apesar de altos índices de PSO estarem relacionados com baixos índices de estresse pós-traumático, este, quando surge, causa uma influência negativa unilateral na percepção e apontam

algumas sugestões para que as organizações evitem os resultados negativos decorrentes do estresse. Dentre essas sugestões, recomendam que os líderes devam ser treinados para compreender a dinâmica subjacente existente e evitem o ciclo vicioso de mútua rejeição.

Para Kelley et al. (2014), os índices de estresse pós-traumático são reduzidos em ambientes onde a percepção de suporte é mais alta. Porém, tal relação é mediada pelo estigma (ser taxado de ruim ou mal visto por reportar que possui um problema de saúde) que também é baixo para locais com a PSO alta. Dessa forma, sugerem os autores que as organizações mantenham ambientes saudáveis por meio de altos índices de PSO para reduzir os níveis de estresse pós-traumático (e suas conseqüências danosas).

Quando se trata de aprimorar o ambiente, também deve haver uma preocupação além das fronteiras da empresa. Neste diapasão, há a corrente de pesquisa que trata dos conflitos entre família-emprego (para uma visão geral sobre o tema recomenda-se a leitura de ALLEN et al. (2000)). Para esta corrente, as famílias também são importantes para os empregados e, da mesma forma, para os militares. Huffman et al. (2008) expuseram que uma percepção positiva em relação ao ambiente favorável às famílias (*family-friendly environments*) estão relacionadas à melhor performance física, eficiência e intenção de ficar no militarismo e que, no caso específico da citada pesquisa, é favorável ao exército americano manter não só os diversos programas de assistência às famílias que já mantém, mas também que os líderes atuem em ações para reduzir os conflitos entre o trabalho e a vida pessoal de seus militares para aumentar o comprometimento e permanência dos militares.

Estudos relacionados ao comprometimento de longo prazo e a decisão de permanecer são importantes para quaisquer organizações mas, no caso de organizações militares, o comprometimento de longo prazo é muito mais crucial pois os profissionais militares requerem muito mais horas de treinamento e preparo para realizarem determinadas tarefas e, também, os cargos mais altos – que seriam comparados à CEO no meio civil- só são preenchidos por aqueles que passam por uma longa carreira dentro da própria instituição. O trânsito de militares para o meio civil é viável e, até recomendável (vide (BARUCH; CAMPBELL QUICK, 2009)), mas a recíproca não é verdadeira, quicá impossível.

Baruch, Campbel e Quick (2009) recomendaram que, nesse momento de transição para uma nova carreira civil, os militares fizessem uso da estrutura de suporte da Organização para se preparem. Dessa forma, constataram os autores que altos índices de PSO foram correlacionados à “menos tempo para conseguir novo emprego [...] e ter uma boa percepção sobre a carreira e satisfação pessoal” (BARUCH; CAMPBELL QUICK, 2009, p. 278). Algo que deve ser alvo de preocupação desde o início da carreira.

Jordan et al. (2015) constataram que cadetes com altos índices de PSO foram mais propensos a engajarem na carreira. Para os autores, a preocupação no início da carreira deve levar as organizações militares a reforçarem junto àqueles que lecionam e trabalham com os cadetes que “suas atitudes refletem nas percepções das carreiras dos futuros oficiais” (JORDAN et al., 2015, p. 174). Além disso, devem expandir o trabalho de conscientização àqueles cadetes que estejam em posição de influência para que eles atuem como multiplicadores e, por fim, um trabalho de mídia para expor aos cadetes as diversas oportunidades disponíveis na carreira. Todo esse conjunto de ações irá, com certeza, refletir na percepção de suporte o que aumentará a retenção desses militares.

Quanto à retenção, vemos em CAPON; CHERNYSHENKO; STARK, SEPHEN (2007) a proposta de um modelo para retenção no meio militar. Os autores identificaram que a PSO pode ser utilizado em uma de muitas estratégias para ampliar a intenção de ficar no meio militar. Alertaram os autores também para a grande influência do envolvimento da comunidade para a retenção. Para eles, “indivíduos que possuem elos com a comunidade e se sentem compatíveis com ela possuem maior índices de propensão a permanecer” (CAPON; CHERNYSHENKO; STARK, SEPHEN, 2007, p. 52). Fato que já havia sido apontado em relação à redução do estresse sob o conceito de suporte social (BARNES et al., 2013; KELLEY et al., 2014).

Vimos neste capítulo que o campo de estudo da Percepção de Suporte Organizacional vem, desde o trabalho seminal de Eisenberger et al. (1986), se desenvolvendo. Parte desse desenvolvimento deixou de lado alguns segmentos da sociedade e, em particular, o meio militar. Além disso, percebemos carência de estudos que investiguem a influência dos valores organizacionais na formação da percepção do indivíduo. As pesquisas desenvolvidas no meio militar só começaram a aparecer no início deste século e estão apontando caminhos que ora

se aproximam das descobertas no meio civil e ora se afastam. Talvez tal fato seja decorrente da própria cultura militar que possui peculiaridades que, também, se aproximam e se distanciam da cultura civil. A Percepção de Suporte Organizacional é um constructo promissor que precisa ser mais bem explorado no âmbito militar. No apêndice 3 vemos um quadro esquemático do constructo elaborado com base nos conceitos existentes na literatura até o momento.

3

Identidade Organizacional

A identidade de uma pessoa é construída por meio de descrições auto referenciadas que provêm respostas contextualizadas às seguintes perguntas: Quem sou eu? Quem somos nós?

Toda e qualquer organização é constituída por pessoas que interagem entre si, dentro da própria organização, e com outros fora dela (*in-group X out-group*) desempenhando papéis que são socialmente aceitos e reconhecidos como tendo conteúdo e comportamento alinhados à uma identidade específica (ASHFORTH et al., 2008). A identidade percebida pelas pessoas define seu papel, gera protótipos e, de certa forma, cria um comprometimento organizacional.

Já vimos que o comprometimento pode ser dividido em três formas: o afetivo, o normativo e o continuado. Também encontramos nas correntes majoritárias da literatura, aquelas que investigam os comportamento e atitudes das pessoas em três principais fatores: 1) aceitação dos objetivos e valores organizacionais; 2) vontade de utilizar todo esforço pessoal em prol do desejo da organizacional; e 3) um imenso desejo de permanecer na organização (MOWDAY et al., 1979). Dessa forma, entendemos que o comprometimento é um constructo forte que representa as ligações existentes entre a pessoa e a organização como um todo, tal qual o é a Identidade Organizacional.

A identidade organizacional tem sido, por mais de 20 anos, objeto de discussão (incluindo conceitos correlatos como o de Identificação) utilizando-se de duas principais correntes: A *Social Identity Theory (SIT)* e a *Identity Theory* (Teoria da Identidade Social e Teoria da Identidade)(ASHFORTH; MAEL, 1989; HOGG et al., 1995; HOGG; TERRY, 2000; STETS; BURKE, 2000; COOPER; THATCHER, 2010). É um campo que tem chamado a atenção de praticantes em função de sua influência sobre o comportamento e a performance das pessoas (KJÆRGAARD, 2009; ABRAHAMSSON et al., 2011), e, também, um campo

promissor para a compreensão das interações dentro da própria organização (ou fora dela).

A identidade e o processo de identificação são constructos dinâmicos, que precisam, ao menos de uma interação entre duas pessoas para existirem e serem reforçados. Alinhados com este conceito Sluss e Ashforth (2007) demonstraram que a identificação e a identidade são elementos construídos por meio das relações baseadas nas pessoas e nos papéis contrapondo-se ao outro, sem o qual o ‘EU’ não existe. Ran e Golden (2011) ampliaram esta ideia ao proporem que a construção social da identidade era composta por três elementos: um intencional, um temporal e outro externo; para eles a identidade é construída intencionalmente ao longo do tempo, e também para servirem a objetivos externos pragmáticos uma vez que “líderes e membros possuem um público externo que precisa ser alcançado por meio de processos de trocas significativas (*sense-exchanging process*)” (RAN; GOLDEN, 2011, p. 436), apesar de não ficar claro para os autores se a percepção da identidade de líderes e membros é a mesma (CORLEY, 2004).

Em seu artigo, Corley (2004), estudando o processo de cisão de uma organização, indicou, ao contrário do que a literatura à época pregava, que a identidade não era única ao longo da organização e nem foi repartida, como se poderia esperar, entre padrões profissionais (“nós somos melhores que eles por sermos engenheiros”), funcionais (“nós somos melhores que eles por sermos do setor produtivo”) ou ideológicos (“nós somos contra a ruptura”). Ao contrário, a identidade foi repartida ao longo da cadeia hierárquica, cabendo aos níveis mais altos uma identidade mais próxima do discurso da estratégia, e aos níveis mais baixos uma proximidade com questões culturais da empresa.

Um dos instrumentos utilizados para operacionalização do constructo de Identidade Organizacional foi o Questionário de Identidade Organizacional. Proposto por Cheney’s (1982) o *Organizational Identification Questionnaire (OIQ)* foi o primeiro a operacionalizar o conceito abrindo caminho para aprimoramento do mesmo (ASHFORTH; MAEL, 1989). De acordo com Edwards (2005), a partir daí o conceito de Identidade Organizacional se tornou central para compreensão do comportamento nas organizações mas, ao mesmo tempo, ampliou seu foco para temas como: pertencimento, envolvimento, convergência

entre objetivos organizacionais e pessoais, ligação emocional, auto-categorização, dentre outros.

Para Ashforth et al. (2008) a identidade é auto-declarada e, também, relacionada ao contexto organizacional, em uma percepção de que o indivíduo é psicologicamente ligado ao destino da organização, devendo incorporar seus valores e atitudes.

Apesar de extenso uso, a validade do *OIQ* foi objeto de crítica em função de parte de seus itens terem elo com o questionário de comprometimento (*Organizational Commitment Questionnaire-OIQ*) o que requerá maiores análise para melhor compreensão e segregação entre eles.

3.1 – Teorias de Identidade

Como visto, existem na literatura duas correntes principais para análise da Identidade Organizacional: A Teoria da Identidade Social e a Teoria da Identidade. Essas duas categorias possuem similaridades e diferenças que serão vistas adiante mas, em linhas gerais, a Teoria da Identidade é uma teoria com o foco micro, voltada a explicar como os indivíduos se comportam no desempenho de seus papéis dentro da empresa. Já a Teoria da Identidade Social possui o foco mais macro ao procurar compreender os processos de grupo e os processos de relação intergrupos.

Apesar da Teoria da Identidade olhar os conseqüentes dos processos de identidade no nível do indivíduo, ela não ignora seu elo com a sociedade visto que, para ela, a sociedade é formada por diversas categorias de papéis (o professor, o pedreiro, o juiz, o funcionário público, etc) multifacetados (o professor bom, o professor chato, o professor mau, etc) e organizados que interagem entre si para compor a sociedade. (HOGG et al., 1995)

Cada indivíduo exerce uma série de papéis na sociedade, e pode ser, ao mesmo tempo, pai, avô, funcionário público e doador de sangue. É importante ressaltar que, para a Teoria de Identidade, os papéis são auto atribuídos em decorrência da estrutura de papéis que aquele indivíduo ocupa. “Os papéis dão significado ao EU (*Self*), não só por serem concretos na definição de procedimentos, mas, também por permitirem a distinção de outros papéis complementares ou opostos” (HOGG et al., 1995, p. 256)

Para a Teoria de Identidade, os papéis são organizados “hierarquicamente [...] em função da probabilidade de que eles formarão a base para ação”(HOGG et al., 1995, p. 257), ou seja, dependendo da situação, alguns papéis se tornam mais importantes que outros, por exemplo, se o indivíduo está em uma reunião profissional, o seu papel de engenheiro sobressai ao papel de pai mas, se, em outra situação ele estiver em uma reunião de pais o seu papel de pai irá falar mais alto do que o de engenheiro. Esse processo, batizado de proeminência de identidade (*Identity Salience*) indica que os papéis são organizados hierarquicamente e utilizados conforme a situação. O processo de incorporação dos papéis é chamado de Identificação.

Já a Teoria de Identidade Social é voltada para a compreensão dos processos de grupo e da interação entre grupos. A ideia central é de que a sociedade é dividida em categorias cada qual com características que são absorvidas pelas pessoas ao incorporar aquela determinada identidade. Dessa forma, o indivíduo se identifica e incorpora determinado conjunto de características daquele grupo formando um estereótipo do grupo (*In-group*), e, também forma um conjunto de características do grupo ao qual ele não pertence (*Out-group*) e faz questão de se distinguir por meio de estratégias que reforcem a importância e validade dos valores do Grupo (*in-group*) em detrimento dos do outro grupo (*out-group*). (HOGG et al., 1995)

Esse processo de reforço é conhecido como auto categorização no qual há o reforço do estereótipo do grupo gerando uma despersonalização do indivíduo que “são percebidos como incorporando elementos relevantes do estereótipo do grupo e agem e reagem em conformidade com isso deixando de ser seres individuais” (HOGG et al., 1995, p. 261). Para Hogg et al. (1995), ainda há um longo caminho a trilhar antes de se pensar em unir os conceitos, mas já para Stets e Burke (2000) há muito mais similaridades e pontos de contato entre as duas teorias apontando para uma possibilidade de uma união das duas.

Para ambas as teorias a identidade é formada, por meio de um processo reflexivo de auto categorização (na teoria de identidade social), ou identificação (na teoria da identidade) que permite aos indivíduos incorporarem os elementos estereótipos do grupo (teoria de identidade social), ou os valores e significações associados a um determinado papel (teoria da identidade), o que os faz ser integrantes do grupo (Teoria da Identidade Social) ou diferentes de outros papéis

(Teoria da Identidade) se tornando único e diferenciado. Esses conceitos estão interligados como se pode ver ao da própria identidade individual:

“nós só não conseguimos segregar a identidade do grupo da identidade de papéis, como também não conseguimos separar facilmente as identidade do grupo e de papéis da identidade do indivíduo”(STETS; BURKE, 2000, p. 228).

Independente da teoria, a identidade dá um rumo às pessoas e, por que não, às organizações.

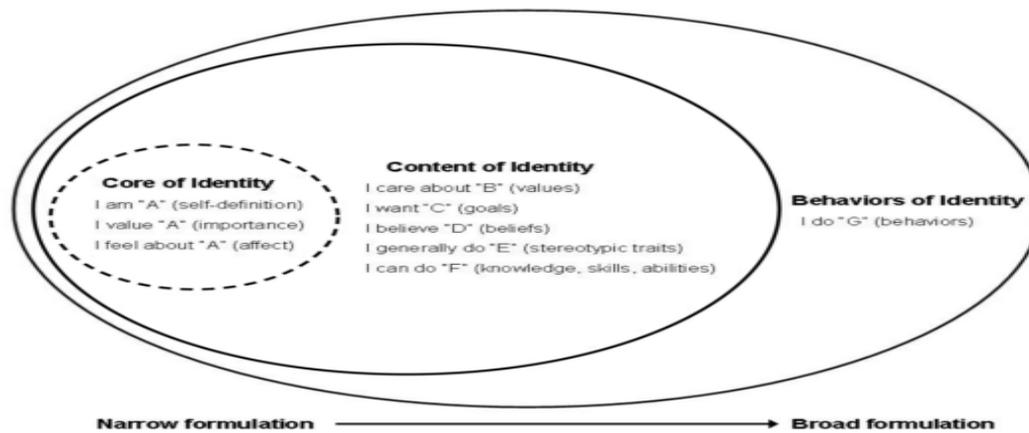
3.2 – O Processo de Identificação

O processo de identificação, conforme apresentado por Ashforth et al. (2008), é visto em um continuum que vai desde o foco mais estreito a um mais amplo. Para eles, a identificação possui um núcleo com atributos e valores mais rígidos que representam a essência que é importante para o indivíduo (o que ele pensa, sente e se auto define), representando um aspecto da identidade que é mais perene cercado por camadas que se sobrepõem. Mais acima nessas camadas, os autores incluíram os valores, objetivos pessoais, crenças, traços do estereótipo e habilidades e conhecimentos do indivíduo. Este nível representa um conjunto de aspectos mais ou menos estáveis que representam a identidade no contexto organizacional. “Quanto mais o indivíduo incorpora esses atributos, mais próximo do estereótipo ele será” (ASHFORTH et al., 2008, p. 329)

A formulação mais ampla da identidade, conforme pode ser visto na Figura 3, representa o comportamento decorrente da identidade incorporada. Essa elipse é menos estável que o anterior e representa aqueles comportamentos que são apoiadoras da organização em questão, tais como ações de discriminação de pessoas fora do grupo ou ações de favorecimento aos membros do grupo. Do processo de identificação com o grupo é esperado que os indivíduos se tornem mais confiantes, com mais auto estima, gerando um engrandecimento pessoal.

Além disso, é esperado que o processo de identificação com o grupo reduza o estresse pessoal em lidar com interações em novos ambientes ou com mudanças em ambientes conhecidos.

Figura 3 – Identificação: um quadro complexo



Fonte: (ASHFORTH et al., 2008, p. 330)

A identidade também é tida como responsável por resultados tais como: cooperação, participação, motivação, performance e redução da intenção de sair. Como já mencionado, a identificação é um processo dinâmico que surge da interação do indivíduo com a organização ou entre indivíduos.

Para Ashforth et al. (2008) o processo de identificação com a organização começa quando o indivíduo desempenha um papel alinhado com a categoria do grupo e, continua em um processo no qual interpreta as respostas que a organização dá a esse desempenho que podem representar ações de reforço (*sensegiving*) ou de correção do comportamento (*sensebreaking*).

O processo de *sensegiving* procura fornecer aos membros da organização um conjunto de elementos (valores e procedimentos) que os ajudam a moldar suas respectivas identidades. Nesse sentido, ações como discursos de alinhamento contra um inimigo comum, falar “nós” ou praguejar contra os *outsiders* (fora do grupo), servem para unir o grupo e ajudar os indivíduos a moldarem suas identidades organizacionais e, ao mesmo tempo, “indicar até que ponto os indivíduos podem incorporar suas experiências passadas em seus EU atuais.” (ASHFORTH et al., 2008, p. 343)

Já o processo de *sensebreaking* procura motivar o indivíduo a rever seus posicionamentos e buscar um realinhamento de sua identidade para se aproximar mais da identidade do grupo. Um desses processos é a desinvestidura quando um indivíduo que chega a uma nova organização é submetido a procedimentos para anular sua antiga identidade. Por exemplo, “um novo recruta, tendo falhado em seu teste físico, deve sentir “não sou forte o suficiente para entrar no exército” e, ao mesmo tempo pensar, “quero ser forte”. Essa tensão alimenta o surgimento de uma nova identidade.” (ASHFORTH et al., 2008, p. 342)

Podemos ver na figura Figura 4 que, cabe à organização os processos de *sensebreaking* e *sensegiving*, já ao indivíduo cabe os processos de atuar sua identidade e de interpretar os sinais que recebe da organização. Por meio desse ciclo de interação indivíduo-organização é que se realiza o processo de identificação no qual o indivíduo funde a identidade emergente ao conjunto de narrativa da identidade organizacional existente.

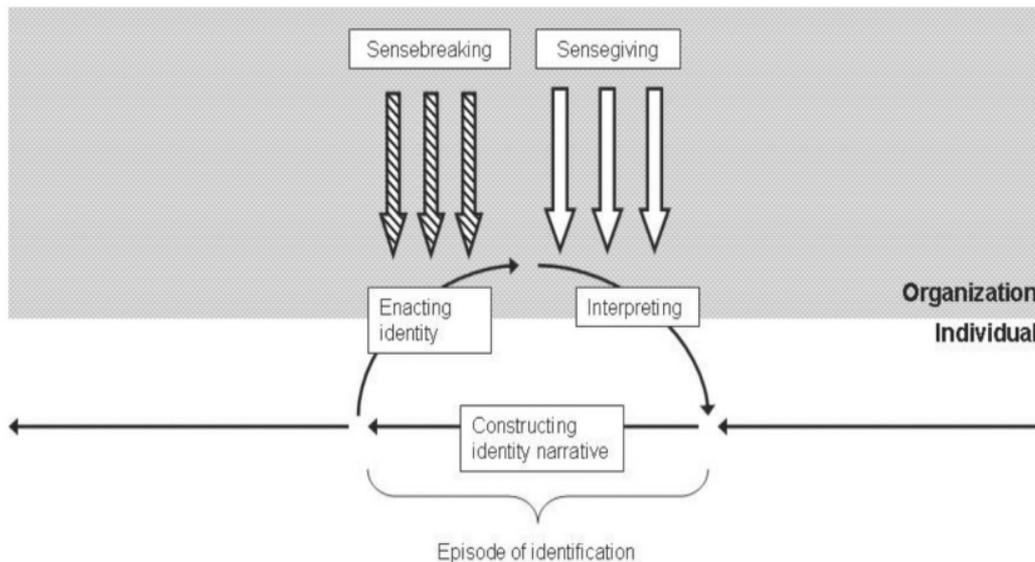


Figura 4 – Processo de Identificação (fonte: Ashforth et al., 2008)

Tais ciclos podem ser mais ou menos frequentes dependendo da proximidade que há entre a identidade individual e da organização. Se houver uma diferença muito grande entre os dois, haverá tantos ciclos de ajuste (chamados de ciclo de emulação) quantos forem necessários para que a diferença diminua. Se, por outro lado, a diferença for pequena, haverá ciclos de afinidade que tenderão a ser em menor quantidade do que os de emulação. A emulação é um processo por meio do qual o indivíduo incorpora as principais características da organização que foram passadas pelos processos de *sensebreaking* e *sensegiving*.

As idéias apresentadas por Ashforth et al (2008) expuseram a faceta dinâmica e relacional da identidade. Descobrir quem somos enquanto organização e o que torna uma organização distinta de outra é o que torna a identidade organizacional um constructo merecedor de investigação. (RAN; GOLDEN, 2011)

Encontramos na literatura duas principais correntes para compreensão da identidade organizacional, aqueles que enxergam a identidade organizacional como sendo socialmente construída, ou seja, a identidade é construída com base

nas crenças compartilhadas e, também, nos valores centrais e perenes da organização; e aqueles que enxergam a identidade organizacional como sendo uma característica essencial da própria organização, isto é, um conjunto de características apresentadas pela própria organização. (RAVASI; SCHULTZ, 2006)

Já para He e Brown (2013), encontra-se na literatura, até aquele momento, quatro perspectivas que variam em seus pressupostos e metodologias que são: funcionalista, social construcionista, psicodinâmica, e pós-moderna

Para a perspectiva funcionalista, a identidade é composta de elementos essenciais, objetivos e, normalmente, palpáveis. Usualmente, o foco dos artigos com essa perspectiva vai olhar a história, documentação, atributos físicos da organização e, também, os discursos dos dirigentes.

A perspectiva social construcionista se refere a uma forma interpretativa de quem é a organização e seus principais valores e características que são construídas pela coletividade, ou seja, socialmente construída. Esta perspectiva reflete a visão clássica da identidade que procura perscrutar o que é “central, distintivo, e duradouro sobre uma organização” (ASHFORTH; MAEL, 1989, p. 27)

Os artigos voltados para a perspectiva psicodinâmica voltam-se para os processos subconscientes que moldam a identidade organizacional, além de atitudes e comportamentos decorrentes desses processos. Por fim, a perspectiva pós moderna é formada por todos os artigos que não se enquadram nas principais correntes da identidade e assumem, normalmente, uma postura de questionamento, fragmentação e diferença e engloba também artigos que adotam metodologias ou visões não padronizadas.

Para He e Brown (2013), algumas áreas ainda precisam ser exploradas para o desenvolvimento do constructo identidade, tais como os fator moderador da identidade sobre a performance individual; a interação entre o responsabilidade social corporativa e os processos de identificação; como os traços de personalidade afetam a identidade; a relação entre a identidade e liderança; dentre outras.

No que diz respeito à relação com a liderança, os autores sugerem explorar os impactos dos estilos de liderança sobre a identidade e, também, os diferentes níveis de liderança e suas influências sobre a identidade e, finalmente, os autores

sugerem explorar os motivos de alguns empregados serem influenciados ou não por fatores situacionais advindos da liderança, o que foi parcialmente respondido por Wiesenfeld et al. (2001) ao identificarem que a identidade de trabalhadores virtuais era positivamente relacionada com a necessidade de afiliação, porém, atenuada para aqueles que possuíram altos níveis de apoio no trabalho, não exclusivamente decorrente da liderança, indicando que aspectos da pessoa influenciam na intensidade da identificação.

Nesse sentido, (KREINER; ASHFORTH, 2004), ao apresentarem um modelo de identificação expandido, exploraram outras formas por meio das quais uma pessoa estabelece elos com a organização, dividindo em quatro formas que as pessoas podem se conectar às organizações: identificação forte; identificação neutra; identificação ambivalente e desidentificação forte (ver.).

O processo de desidentificação acontece quando uma pessoa se define como não possuindo os mesmo atributos ou princípios que definem a organização. Da mesma forma que ocorre com a identidade, uma pessoa pode se desidentificar no nível global ou com aspectos específicos da organização considerados negativos. Porém, a desidentificação não representa que a pessoa estará livre para abandonar a organização pois outros elos podem se fazer presentes e nem representa que seja algo totalmente negativo pois pode representar o início de comportamentos que podem apontar falhas e levar a organização a se aprimorar ou inovar em determinados aspectos. (KREINER; ASHFORTH, 2004)

Já uma identidade ambivalente é nutrida por sentimentos positivos e, ao mesmo tempo, negativos sobre a organização que podem se referir a aspectos diversos da organização. Esta identidade difere da identidade neutra pois esta última refere-se a ausência de sentimentos perante a organização.

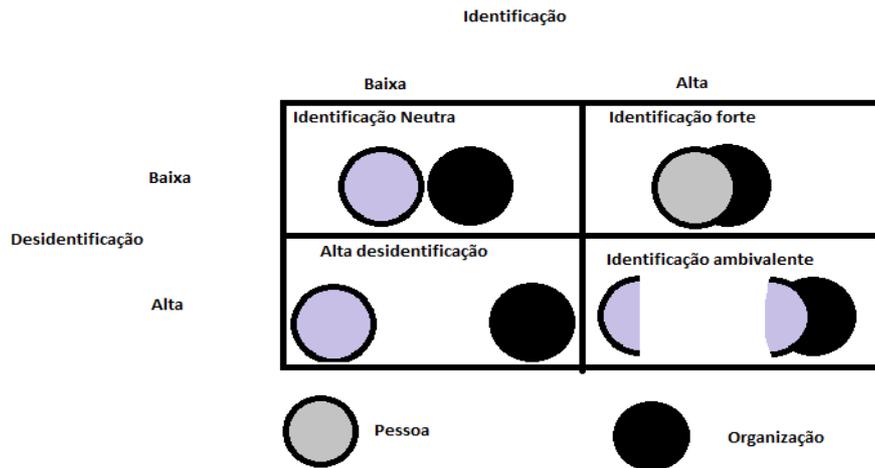


Figura 5 – O modelo expandido de identificação (Fonte: KREINER; ASHFORTH (2004), p. 6)

3.3 – Identificação profunda

Uma identidade estrutural profunda (*Deep-Structured identity*) representa um identidade social na qual a identidade do grupo -ou da organização- está tão arraigada no auto conceito de *Self* de uma pessoa que ele se confunde com o da própria organização (MEYER et al., 2006).

Para Robbins (2011) indivíduos com altos índices de *Deep-Structured Organizational Identity (DSOID)* (Identidade Organizacional Estrutural Profunda) tendem a ter maior índice de Identidade Organizacional e menor propensão a terem Identidade Ambivalente ou Desidentificação, além disso, altos índices de *DSOID* levam os indivíduos a terem maiores índices de moral e de satisfação com o passar dos tempos.

Continua Robbins (2011) propondo, em sua Tese, que em situações nas quais o empregado percebe que há um desequilíbrio entre o que empregado oferece e o que a organização dá em troca implicará na decorrente redução do empenho do empregado (alinhado com a Teoria de Trocas Sociais) e, consequentemente, menores índices de *DSOID*

O constructo de *DSOID* é influenciado por fatores como auto estima, objetivos comuns e segurança, “alterando os modelos mentais que um indivíduo possui de *Self* de forma duradoura” (ROUSSEAU, 1998, p. 218) e representa um maior nível de identificação com a organização. Para a autora, as organizações não possuem ambientes favoráveis à formação de uma identidade estrutural

profunda em função de fatores como a alta rotatividade, mudanças na missão, fusões e cisões. Ao longo de seu artigo propõe 14 postulados que, resumidamente, apontam que a Identificação Organizacional Profunda é característica de empresas com sistemas de trabalho de altos níveis de envolvimento, sendo mais presente em trabalhadores permanentes que desempenham papéis importantes e que possuam acesso a maiores recursos organizacionais ou premiações; não sendo uma realidade para outros tipos de relação de trabalho.

3.4 – Identidade e o Ethos Militar

A identidade militar, à luz da Teoria da Identidade Social, pode ser classificada como o grau de internalização dos valores e objetivos da instituição militar. Johansen et al., (2013), ao investigar as características da Identidade Militar Norueguesa, identificaram que, alinhado com o proposto por Moskos et al. (2000), houve a mudança da aplicação do Exército Norueguês para missões de paz multinacionais e alteração de uma identidade puramente idealizada para uma identidade com foco operacional, influenciada negativamente por uma tendência ao individualismo que “representa uma oposição à autoridade que é oposta à noção de liberdade que se tornou prioritária sobre a comunidade e, portanto, contrária à própria natureza coletiva das Forças Armadas” (JOHANSEN et al., 2013b, p. 4). A identidade também seria composta por habilidades militares específicas (JOHANSEN et al., 2013a)

Ser militar tem se transformado ao longo dos anos. A visão tradicional de um militar voltado para a guerra, formado em uma instituição puramente masculina tem se alterado para corresponder ao atual estágio social que nos encontramos.

Em épocas de formação dos primeiros exércitos, quando os confrontos eram mais violentos e com contato direto (corpo-a-corpo), os generais evocavam valores para motivar os guerreiros à batalha. Eram comuns sociedades nas quais a honra estava em ir para batalha para vencer ou morrer tentando. Aqueles que pertenciam aos exércitos eram valorizados por seus pares, suas famílias, seus estados e, em alguns casos, por seus Deuses. (MANSOOR, 2014)

Hoje tais valores são passados nas academias militares para oficiais e praças com o principal objetivo de transformar civis em militares. Para Castro (2004) os militares, nesse processo de socialização profissional militar, se isolam do

“mundo civil” e acabam formando um “caso-limite sociológico, contribuindo para uma grande coesão ou homogeneidade interna (“espírito-de-corpo”)” (CASTRO, 2004, p. 34)

Parte do processo de socialização é conduzida por meio de rituais militares que “demarcam as entradas, as saídas, os inícios, os términos, os desligamentos, seja do expediente, seja da carreira.” (CAVILHA, 2009, p. 140). Esses rituais são traduzidos em toques de corneta, formaturas, desfiles, treinamentos e, também, por meio de solenidades internas (fechadas ou abertas ao público). Nessas solenidades, observa a autora, “todos (os militares) se transformam em um só corpo, em um só gesto, em um só uniforme e, desse modo, personificados no grupo, em um só ideal de pertencimento.”(CAVILHA, 2009, p. 148)

Castro (2004) apresenta um conjunto de crenças elaborado com base na pesquisa etnográfica realizada na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) que reforça esta dicotomia entre civis e militares (ver Quadro 2). Para o autor, o “paisano” é uma invenção militar. Não se seria paisano a não ser frente aos militares e assim classificados por eles.

Quadro 2 – Dicotomia Militar X Paisano

AMAN / “Aqui dentro”	Faculdade / “Lá Fora”
Seriedade / profissionalismo / competência	Falta de: seriedade/profissionalismo/ competência.
Atividade contínua	Ociosidade
Maturidade	Infantilidade
Atenção	Desatenção, (apatia)
Os professores “dão o exemplo”	Os professores não “dão o exemplo”
Boa apresentação pessoal	Má apresentação pessoal
Linguajar correto	Gírias, palavrões
Verdadeira liberdade	Falsa liberdade
Disciplina	Displicência
Ordem	Desordem
Militares	Paisanos
+	-

Fonte: Castro (2004, p. 44)

Outra questão trazida por Castro (2004) é o uso de símbolos distintivos de pertencimento –o pertencimento a uma arma. A entrada em uma das Armas presentes na AMAN (infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia, intendência, comunicações ou material bélico) representa uma mudança na vida dos cadetes.

Eles deixam de ser “bicho” (calouro, do primeiro ano) e passam a seguir o próprio caminho. Esse pertencimento a uma arma é registrada por meio de adoção de símbolos diferenciadores (as insígnias, os brevês) e criam sub-castas dentro de uma categoria de iguais. O uso desses símbolos é, para o autor, semelhante à adoção de “Totens” em alguns povos primitivos e representam, para essas sub-castas, a adoção de “regras de conduta mais ou menos obrigatórias e um estoque de símbolos comuns (emblemas, canções, motes, patrono, etc) relacionados ao espírito da Arma.” (CASTRO, 2004, p. 59)

Castro (2004) continua destacando outro aspecto da criação da identidade militar: a diferenciação entre Forças que, apesar de menor importância do que a diferenciação entre Armas é, também, um elemento distintivo. Para o autor, a distinção feita pelos Cadetes da AMAN coloca o Exército como “mais militar”, a Aeronáutica como sendo “mais tranqüila”, “mais paisana” e, a Marinha como sendo mais “elitista, aristocrática e algo racista se comparado ao Exército [...] (os marinheiros) se acham de um nível superior e mais educados que os do Exército.”(CASTRO, 2004, p. 99)

Outro aspecto importante é a questão de distinção entre Oficiais e seus subordinados o que, para Leirner (2009) teria o objetivo máximo de preservar a cadeia de comando. Para ele, os Oficiais do Exército classificam a relação mais aberta com um subordinado como uma ““promiscuidade hierárquica”, para eles associada a uma série de tabus e tomada como um dos piores horrores que pode acontecer na vida de um militar” (LEIRNER, 2009, p. 43)

A distinção por círculos hierárquicos é, à primeira vista, uma divisão escalonada que determina as possibilidades e limitações de cada indivíduo dentro das respectivas Forças Armadas (Marinha, Exército ou Aeronáutica). Porém, tal distinção também se reflete a fundo no cotidiano do militar, por meio de “uma divisão por círculos no ambiente de trabalho, salas, refeitório, banheiros e, às vezes, como ocorre na ECEME¹, andares inteiros vão se restringindo a determinadas ocupações, próprias de certas posições, formando cenários distintos.” (LEIRNER, 1997, p. 75)

¹ Escola de Comando e Estado Maior do Exército

A família também é uma preocupação ressaltada na literatura. Para Silva (2009) a família é “estruturante na vida pessoal e profissional do militar” (SILVA, 2009, p. 127).

Para Nobre (2011), Castro e Leirner (2009) dão ênfase exacerbada à questão da Hierarquia que é, sem dúvida importante, porém não deve ser “sacralizada” pois ela

“constitui um principio funcional e útil e racionalmente justificável da profissão militar, tendo em vista a natureza da missão e as condições peculiares de trabalho desses profissionais em sua atividade fim.”(NOBRE, 2011, p. 59)

Em seu artigo, Nobre (2011) pontua quatro características do *Ethos* militar, são elas:

- 1) Uso do poder atrelado à noção de serviço e de dever em prol do bem comum;
- 2) O exercício da liderança vinculado a um forte e inescapável compromisso de responsabilidade pessoal pela missão, pelo grupo e pelas consequências das decisões, ações e omissões em comando;
- 3) A desconstrução do individualismo em prol da construção de fortes laços de solidariedade e coesão grupal e do coletivismo –esteio derradeira da resistência em combate; e
- 4) A capacidade de aliar a obediência da disciplina e da autodisciplina à iniciativa e à liderança, transitando com naturalidade e desempenhando igualmente bem ambos os papéis. (NOBRE, 2011, p. 58–59)

A vida militar é, sem dúvida, uma vida de sacrifício colocada, às vezes, como sacerdócio (LEIRNER, 2009). Há uma mudança de valores que torna difícil a atração de novos entrantes para a vida militar e manutenção dos mesmos sob a égide de valores de sacrifício e amor à pátria. Para Nobre (2011), só reforçaremos o espírito militar e, portanto, o *Ethos* Militar se investirmos em uma formação militar

“cada vez mais voltada para a conscientização e interiorização crítica e reflexiva dos valores da instituição militar, que possa apresentar a profissão militar como uma alternativa validade de projeto de vida pessoal, numa sociedade que prevalecem, por um lado, o materialismo e o individualismo hedonista e, por outro, a crise existencial, a insatisfação, o ceticismo e o desencanto.” (NOBRE, 2011, p. 63)

3.4.1 – Rosa do caráter Marinheiro

Na Marinha, esse conjunto de valores é refletido na Rosa das Virtudes. As primeiras referências a um conjunto de valores que refletem o caráter marinheiro são achadas em Villar (1940). O autor apresenta alguns dos principais atributos, são eles: “Coragem, lealdade, zelo, sinceridade, espírito de sacrifício, critério, decisão, iniciativa, confiança em si próprio, tenacidade, discrição, tato, “fogo sagrado”, e fidelidade ao serviço.” (VILLAR, 1940, p. 39)

A coragem representaria não a ausência de medo, mas sim o poder de dominá-lo. Divide em coragem física e moral, sendo a primeira associada a superação de limites físicos enfrentando quiçá a morte, e a segunda associada às convicções pessoais que devem ser mantidas acima de tudo. A lealdade é o fundamento para a disciplina. É nele que o subalterno deve se pautar para cumprir uma ordem recebida. É possível ponderar um ordem recebida da qual discorde mas, caso não sejam aceitas as suas ponderações, deve cumprir a ordem prontamente.

O zelo é uma conseqüência direta do amor à Marinha, um sentimento que leva os marinheiros a não pouparem esforços para o melhor desempenho das funções em melhor proveito à nação. A sinceridade é um pressuposto para a confiança. Um líder deve ser sincero para angariar a confiança de seus subordinados. O espírito de sacrifício é o atributo que melhor traduz, na visão de Villar (1940), o sentimento da profissão marinheira. Dessa forma, diz o autor,

“Não sendo a carreira da Marinha uma profissão para a qual se entre por obrigação, subentende-se que quem a escolheu começou renunciando, pois é renúncia deixar voluntariamente o conforto e os prazeres da vida em terra, as possibilidades de fortuna e as aspirações políticas, que só nas profissões liberais podem ser ambicionadas.” (VILLAR, 1940, p. 43)

O critério é o senso de proporção, um equilíbrio moral. A decisão é uma qualidade que não pode faltar a um Oficial da Marinha. Não pode haver ordem e contra-ordem. Uma vez tomada, a não ser que haja razões fortes para mudá-la, uma ordem não pode ser alterada. A iniciativa é representada por uma autoconfiança e não temer assumir a responsabilidade. A confiança em si próprio é traduzida pelo valor pessoal que o Oficial possui.

A tenacidade é o poder da vontade, é o querer continuado de fazer cumprir as normas e não esmorecer jamais. A discricção não é só guardar segredos mas também saber como relatar um fato. Medir as suas palavras e os efeitos delas sobre seus pares e subordinados. O tato é ser oportuno nas ações e palavras. A fidelidade ao serviço é, “ser honesto com ele, ter a tempera forte ... para opinar e agir sempre pelo bem do Brasil”.

Por fim, temos o Fogo Sagrado que é a

“Paixão, a fé, o entusiasmo que o Oficial tem pela sua carreira, é o seu intenso amor pela Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão, é a justa medida de uma verdadeira vocação.

Sentir, sentir muito a profissão é o fundamento maior para o êxito e para a felicidade na carreira; e difícil será ter eficiência se ao Oficial faltar esse sentimento fundamental e imprescindível.

...

O fogo sagrado transmiti-se, mas para transmiti-lo é preciso possuí-lo de verdade e demonstrá-lo, mais por gestos e ações do que por ordens e palavras.

...

O fogo sagrado é, enfim, essa força, essa crença que anima o indivíduo a ponto dele naturalmente julgar que os deveres que a lei marca são o “mínimo”, e que para bem servir é preciso, é indispensável, ir além do próprio dever, fazer mais do que a Lei manda.” (VILLAR, 1940, p. 49-50)

Em 1946, este mesmo autor apresenta a “Rosa do Caráter Marinheiro” (VILLAR, 1946, p. 77) acrescentando alguns outros valores importantes para a formação do Caráter Marinheiro, são eles:

I – Patriotismo

II – Honra

III – Aptidão para o Mando

IV – Coragem

V – Lealdade

VI – Espírito Militar

VII – Iniciativa

VIII – Aplicação, Tenacidade

IX – Cooperação

X – Fogo Sagrado

XI – Tato, Disciplina

XII – Fidelidade ao Serviço

XIII – Decisão

XIV – Zelo

XV – Ordem, Economia

XVI – Abnegação, Espírito de Sacrifício” (VILLAR, 1946, p. 76-77)

Esses dezesseis atributos foram dispostos em um Rosa dos Ventos. Esta Rosa é uma representação gráfica dos pontos cardeais existentes (Norte, Sul, Leste e Oeste) utilizados para a navegação. Esta Rosa com os atributos foi batizada de Rosa do Caráter Marinheiro possuindo como Norte o Patriotismo como podemos ver na Figura 6 abaixo. Além do Patriotismo, foram acrescentadas ao conjunto inicial os valores da honra, aptidão para o mando, espírito militar, cooperação e ordem, explicados a seguir.

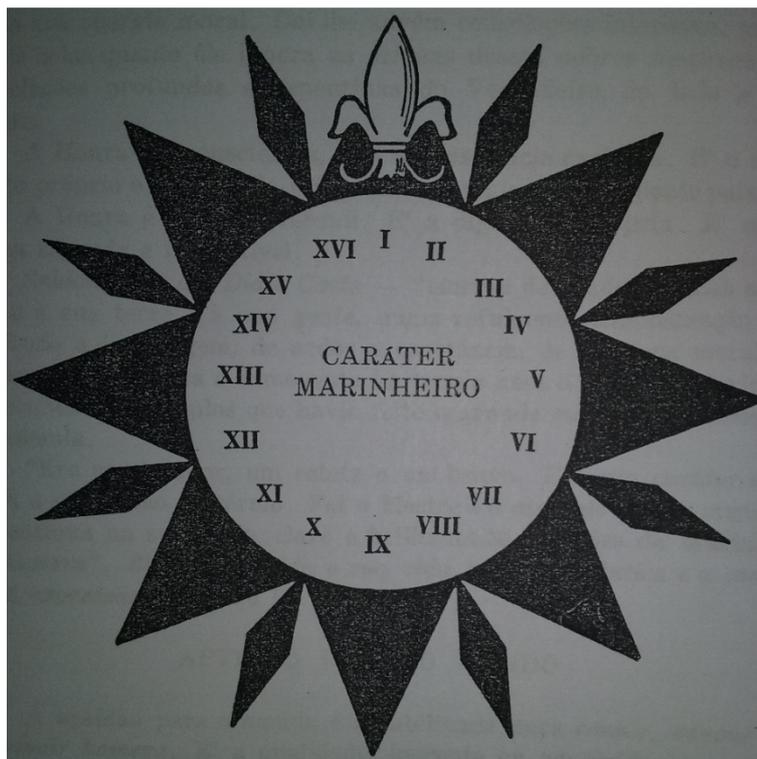


Figura 6 – Rosa do Caráter Marinheiro (Fonte: Villar, 1946, p.77)

O Patriotismo é o sentimento que nos prende à terra na qual nascemos. A honra é a consciência exaltada, é o respeito próprio e ao próximo relacionadas ao verdadeiro e a justiça. A aptidão para o mando é a habilidade para reunir, educar e conduzir homens. O espírito militar é a qualidade que impele o Oficial a criar

“em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança, qualidades essenciais a quem comanda e tem sob a sua direta responsabilidade –no seu navio– a guarda e a defesa de preciosos valores morais e materiais da nação. É um “CRENTE”. (VILLAR, 1946, p. 91)

A cooperação é o auxílio desinteressado em benefício de uma causa comum. No que diz respeito ao fogo sagrado, acrescenta o autor que o mesmo é “a alma da Marinha ” (VILLAR, 1946, p. 98)

Observa-se que o conjunto de valores acima apresentados foram elaborados para serem absorvidos pelos Oficiais. Este pesquisador não conseguiu identificar publicações voltadas exclusivamente para os Praças contendo esses valores (ou valores semelhantes). Este autor, conseguiu ter acesso a um livro de 2001 intitulado Nossa Voga, distribuído ao novos Aspirantes da Escola Naval (Escola de Formação de Oficiais da Marinha do Brasil) que apresenta os mesmos valores inalterados desde 1946.

3.4.2 – Ethos Militar da Marinha do Brasil

“Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente a ordem das autoridades a que estiver subordinado, respeitar meus superiores hierárquicos, tratar com afeição meus irmãos de armas e com bondade os subordinados e dedicar-me inteiramente ao serviço da pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida.” (Juramento à Bandeira na incorporação às Forças Armadas – Marinha do Brasil)

É com estes dizeres que jovens das mais diversas origens iniciam suas carreiras na vida militar na Marinha do Brasil². No Brasil é comum, nas mais diversas profissões, que jovens ao se formarem façam algum tipo de juramento. Porém, somente na profissão militar há um comprometimento da própria vida em defesa da sociedade.

À guisa de compreensão das dimensões presentes na profissão militar destacam-se os preceitos existentes no Estatuto dos Militares como manifestações essenciais do valor militar:

“Art 27 – são manifestações essenciais do valor militar:

I – o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;

II – o civismo e o culto das tradições históricas;

III – a fé na missão elevada das Forças Armadas;

IV – o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;

V – amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e

VI – o aprimoramento técnico-profissional” (Art. 27 da Lei 6880, de 09/12/1980)

O Estatuto dos Militares continua, em seu artigo 28, enumerando preceitos éticos para os militares que devem possuir “uma conduta moral e profissional irrepreensíveis” (Art. 28 da Lei 6880, de 09/12/1980). São mencionados ainda valores como a disciplina, o respeito à hierarquia, a probidade, a lealdade, o respeito à dignidade da pessoa humana que refletem um pouco o que é exigido dos militares. Tais valores não são apenas abstrações previstas em lei, refletem-se no dia-a-dia das Forças Armadas por meio dos documentos, na atitude e no comportamento dos militares perpetuando-se e reforçando-se continuamente no decorrer da carreira.

Sem dúvida, a vida na carreira militar é diferente de outras carreiras tradicionais. Moskos et al. (2000, pg. 265-276) afirmam que a própria instituição militar é afetada por fatores nacionais e internacionais que moldam sua estrutura. Para eles, as ameaças internacionais, combinadas com fatores históricos e a

² O Juramento à Bandeira também é conduzido no Exército e na Aeronáutica com os mesmo dizeres ligeiramente adaptados a cada força singular.

cultura política de uma sociedade definem o tamanho e a aplicabilidade das Forças Armadas de uma nação. Porém, para os autores, há uma clara tendência para a Força Militar moderna, passando de uma estrutura clássica cujo foco era a aplicação na guerra, com uma constituição puramente masculina e nítida segregação da sociedade civil para uma organização andrógena, com grande permeabilidade com a sociedade civil, cuja missão se tornou multipropósito (missões de manutenção de paz legitimada por organismos internacionais).

Apesar de MOSKOS *et al.* (2000) apresentarem a realidade de 12 países diferentes, não incluindo o Brasil, é possível observar, também no Brasil, traços das cinco grandes tendências para as instituições militares apontadas pelos autores, quais sejam: 1) crescente permeabilidade entre a esfera civil e a militar; 2) redução da diferenciação entre carreiras tipicamente de combate e as de não-combate; 3) mudança do propósito da instituição militar da Guerra para tarefas não tradicionalmente consideradas militares; 4) uso mais extensivo de militares em operações multinacionais conjuntas legitimadas ou autorizadas por organismos supranacionais; e 5) internacionalização das forças militares propriamente ditas. Essas tendências são um reflexo de fatores como integração econômica global, aumento das viagens internacionais, telecomunicação mais rápida e avançados sistemas de informação que estão influenciando as organizações militares rumo a uma mudança cultural. (MOSKOS *et al.*, 2000).

Algumas dessas tendências (1, 3 e 4) podem ser facilmente percebidas na Marinha do Brasil, quando, por exemplo, assistimos as Forças Armadas serem utilizadas em situações tão diferentes quanto a intervenção em favelas –que seria responsabilidade da Polícia Militar- ou ainda no combate ao mosquito *Aedes Aegypti* cuja responsabilidade é das Secretarias de Saúde e, em última instância, do Ministério da Saúde; ou vemos a atuação da Marinha do Brasil em missões de paz no Haiti ou no Líbano (https://www.mar.mil.br/hotsites/operacao_paz/index.html). Outras tendências (2 e 5) precisariam de uma pesquisa mais profunda na práticas da Marinha do Brasil para confirmar sua existência. Mas como essas tendências estão afetando os Militares e a própria Marinha do Brasil?

A Marinha do Brasil é uma instituição com traços culturais cuja origem remonta a 1822, com a Proclamação da Independência do Brasil. Parcela de sua cultura foi herdada da Marinha de Portugal. Segundo Bittencourt (2005), ela é

uma instituição que já nasce “adulta” e que “cultuava tradições” (BITTENCOURT, 2005, p. 1) que foi importante, juntamente com a Marinha portuguesa e espanhola, para “que se formasse, a partir de 1500, e mantivesse unido o que deu origem ao Brasil; um grande país, rico em recursos naturais, território de uma nação em que se fala um único idioma, o português.” (BITTENCOURT, 2005, p. 1)

No início, o pessoal da Marinha foi composto, por portugueses que aderiram à independência e, em sua maioria, por “oficiais e marinheiros estrangeiros que, após as guerras Napoleônicas, estavam disponíveis e prontos para continuar a guerrear” (BITTENCOURT, 2005, p. 6) nas primeiras batalhas para consolidar a independência do Brasil. Dentro uma das diversas embarcações que atuaram na consolidação da independência, encontrava-se, como voluntário, “um jovem de 15 anos, Joaquim Marques Lisboa, filho de portugueses, que, muitos anos depois, tornou-se o Almirante Marquês de Tamandaré, Patrono da Marinha do Brasil.” (BITTENCOURT, 2005, p. 8)

Após a proclamação da República, a Marinha do Brasil esteve presente em diversos conflitos armados com motivações diversas e, em 1870, com o término da guerra do Paraguai, teve fim a participação da Marinha no maior conflito armado da América do Sul. Não cabe aqui um relato histórico dos importantes acontecimentos da História do Brasil, mas, os fatos abordados serviram à guisa de demonstrar que a Marinha do Brasil já nasce adulta com fortes tradições e valores, formada por pessoas de diversas origens que tinham em seu cerne a guerra como motivação.

Em 1910, ocorre um fato marcante para a Marinha do Brasil –o episódio da Revolta da Chibata, na qual cerca de 2400 marinheiros³ se sublevaram e tomaram sob controle os principais navios da Esquadra Brasileira com o objetivo de dar fim aos castigos físicos (Chibatadas) como punição que, apesar de banido pelo decreto nr. 3, de 16 de novembro de 1889, “continuava em pleno vigor, em todos os navios de guerra e no Batalhão Naval” (MOREL, 1963, p. 25). Debelada a rebelião e anistiados os revoltosos, vemos em 1961, o Almirante Antão Álvares Barata, em palestra proferida em 20 de novembro, apontar que eram “absurdos e inaceitáveis os elogios apologéticos que se fizeram ao suposto chefe dos rebeldes,

³ Edgar Morel (1963) aponta que foram 2379 rebeldes que tomaram os navios.

quer partindo de certos repórteres ignorantes, quer vindos de homens formados e esclarecidos, o que é ainda mais grave” (BARATA, 1961, p. 116) e que era

“perfeitamente plausível admitir que a nossa marujada de então, desprovida de condições morais e intelectuais para sentir o aspecto aviltante do castigo, aceitasse-o com naturalidade, como uma oportunidade para mostrar a superioridade física e moral de cada um, comprovando, pela resistência ao sofrimento, ante toda a guarnição, que o castigado era um verdadeiro homem, que adquiria assim maior prestígio perante seus companheiros de unidade.”(BARATA, 1961, p. 106)

E que a chibatada “constituía uma raridade ... autorizada pelo decreto nr. 328, de 12 de abril de 1890” (BARATA, 1961, p. 107).

Barata (1961) atribui ainda parcela de origem do movimento ao tipo de processo seletivo que era conduzido pela Marinha que só trazia uma “malta de criminosos e vagabundos” para “assentar praça nessa gente desclassificada”.

Claramente, ambos os autores (Morel e Almirante Barata) apresentaram posições antagônicas sobre o episódio demonstrando visões diferentes, um pelo lado dos Revoltosos (Morel) e outro pelo lado da Marinha (Almirante Barata). Não cabe, nesta pesquisa, discutir e aprofundar o assunto sobre esta Revolta, porém, a intenção é demonstrar que em um discurso datado de 1961, proferido por um Oficial de Alta patente, encontram-se presente elementos que apontam para uma distinção forte entre Oficiais e Praças, quer seja pela origem do processo seletivo, quer seja pela desqualificação deles, quer seja pelo enaltecimento dos bravos Oficiais neste evento. Valores esses que estão se perpetuando na instituição.

A Marinha sempre teve preocupação de perpetuar seus valores, principalmente entre os jovens oficiais. Para isso fez uso de um “breviário de educação” com valores a serem adotados por esses jovens Aspirantes. Segundo Villar (1959), uma das primeiras iniciativas remonta a 1892 quando o Diretor da Escola Naval, Almirante Saldanha da Gama, distribuiu um livrinho intitulado “*Don't*” (Não faça), cujas lições eram semanalmente lidas e comentadas pelos Chefes de Brigada com sabatina prevista e nota que influenciaria a classificação dos Aspirantes. Esse Breviário evoluiu para um livro de bolso intitulado de “Nossa Voga” com o mesmo objetivo e permaneceu distribuído até o ano de 2001. Esses valores permanecem a base da Instituição e estão presente nos Homens e Mulheres da Marinha.

4

Práticas Organizacionais Negativas

O mundo organizacional tem sido impregnado com práticas organizacionais não muito éticas nos últimos anos representadas por casos recentes como o caso ENRON no qual foram maquiados os balanços da empresa (escândalo que envolveu, inclusive, empresas de auditoria); ou investigações de esquemas de corrupção envolvendo grandes empreiteiras no Brasil. No mundo acadêmico, muitas áreas tem sido objeto de atenção, tais como: variações no uso de táticas éticas e não éticas em negociações (FLECK et al., 2016); neutralização do uso de táticas não éticas (FLECK et al., 2014) ou a reciprocidade de práticas (éticas ou não) em negociações (FLECK et al., 2013), bem como a compreensão de antecedentes e conseqüentes dessas táticas (O’FALLON; BUTTERFIELD, 2005; CRAFT, 2013); o assédio moral (RODRIGUES; FREITAS, 2014; VASCONCELOS, 2015) e as dinâmicas de uso do poder em ambientes organizacionais (MARTINS; CHERMAN, 2015).

A definição do que é ético não é uma unanimidade entre os teóricos. Vários artigos tentaram defini-lo como é o caso de Jones (1991) que o define como sendo algo “legal e moralmente aceito pela comunidade em geral” (p.367) e, ao mesmo tempo, reconhece que esta definição é “imprecisa e relativística” (p.367). O caminho proposto por Tenbrunsel e Smith-Crowe (2008) expande o modelo proposto por Jones (1991) ao destacar a consciência sobre a moralidade como um ponto de inflexão para uma decisão ética, não ética ou amoral.

Por sua vez, Greve et al. (2010) define um comportamento organizacional desviado como sendo “um comportamento na ou pela organização que um agente de controle social julga transgredir uma linha que separa o certo do errado; uma linha que separa o que é legal, ético, e socialmente responsável de sua antítese.” (GREVE et al., 2010, p. 56). Para os autores, os agentes de controle social são representados por organismos internacionais, pelo estado ou por instituições de associação profissional (sindicatos ou semelhantes). No nível micro, as decisões

dos indivíduos são guiadas por duas correntes: a normativa, que é orientada por normas, valores e crenças organizacionais, ou a utilitária, que aponta para os custos/benefícios das decisões.

Ao proporem seu modelo, Tenbrunsel e Smith-Crowe (2008), fizeram uma revisão do comportamento não ético no nível individual e apresentaram um modelo de decisão que separa as decisões (éticas ou não éticas) a uma consciência prévia de moral (*moral awareness*). Temos que reconhecer que tal modelo se adequa ao dia-a-dia administrativo uma vez que a atividade gerencial é feita de decisões que impactam outros e possuem grande carga moral. A consciência sobre a moralidade se torna um ponto crucial para compreender o comportamento de gerentes dentro da organização e, em nosso caso, dos Oficiais e praças que exercem algum tipo de atividade gerencial com poder de decisão.

Em sua revisão, Tenbrunsel e Smith-Crowe (2008) identificaram que a consciência sobre a moralidade decorre da compreensão do impacto de uma escolha sobre todos os envolvidos e da compreensão do que motiva o próprio decisor separando os fatores que influenciam o decisor em fatores individuais e situacionais.

Dentre os fatores individuais, Tenbrunsel e Smith-Crowe (2008) enumeraram: o gênero; a nacionalidade e cultura; a experiência ética; o afeto; valores e orientação e desengajamento moral. Dentre os fatores situacionais eles apontaram: intensidade do problema e infraestrutura ética. A intensidade do problema se refere à dimensão sobre quem recai uma decisão moralmente questionável, isto é, uma decisão imoral que afeta 10.000 pessoas é mais imoral do que uma decisão que afeta 10 pessoas. A infraestrutura ética refere-se ao conjunto formado pelo clima organizacional e seus sistemas formais e informais. Os códigos de ética se enquadram nessa infraestrutura formal, e a cultura organizacional se enquadra na informal que não podem ser isoladas uma da outra. (TENBRUNSEL; SMITH-CROWE, 2008)

Além da questão da moralidade, outro aspecto importante para compreensão de práticas organizacionais negativas é o PODER que representa um mecanismo de dominação na organização moderna por meio da organização do espaço (MARTINS; CHERMAN, 2015).

Para Foucault (2014), o espaço é um dos instrumentos disciplinares de controle sobre o corpo do indivíduo para torná-lo dócil. Utilizado não só por

prisões mas, segundo o autor, também em formas anteriores a ela, no momento em que foram criados

“processos para repartir os indivíduos, fixá-los e distribuí-los espacialmente, classificá-los, tirar deles o seu máximo de tempo e o máximo de forças, treinar seus corpos, codificar seu comportamento contínuo, mantê-los numa visibilidade sem lacuna, formar em torno deles um aparelho completo de observação para tornar os indivíduos dóceis e úteis, por meio de um trabalho preciso sobre seu corpo ...” (FOUCAULT, 2014, p. 223)

Foucault (2014) ao discorrer sobre questões de disciplina evoca exemplo de instituições militares, médicas, escolares e industriais. Aqui nos deteremos a analisar suas observações sobre o ente militar. Para Foucault (2014), o soldado “é, antes de tudo, alguém que se reconhece de longe; que leva os sinais naturais de seu vigor e coragem, as marcas também de seu orgulho: seu corpo é o brasão de sua força de sua valentia”. (p.133). Para controlar esse corpo, faz-se necessário modelar, treinar, transformar e aperfeiçoar, “trabalho detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao mesmo nível da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez”(p.135) extraindo assim o máximo de rendimento em uma visão econômica do controle.

Mas, em paralelo a essa visão econômica, emerge uma mecânica do poder pois, ao mesmo tempo, que eu aumento a eficiência do uso do “corpo” e tenho “domínio sobre o corpo dos outros, [...] para que façam o que se quer, [...] como se quer, com as técnicas, segunda a rapidez e a eficácia que se determina.” (p.135). E esse aperfeiçoamento é conseguido por meio da disciplina não só em instituições militares, mas também em escolas, hospitais e indústrias, descendo aos detalhes, às minúcias, para que o corpo seja esmiuçado e todos os seus detalhes controlados.

No âmbito militar, “a minúcia dos regulamentos, o olhar esmiuçante das inspeções, o controle das mínimas parcelas da vida e do corpo darão em breve [...] uma racionalidade econômica ou técnica a esse cálculo mínimo do ínfimo e do infinito” (FOUCAULT 2014, p. 138). Todo esse conjunto para gerar disciplina.

Para Foucault (2014), a disciplina utiliza diversas técnicas, primeiro a cerca, isto é, isola-se um local para que somente haja interação entre si mesmos. Assim são os quartéis, escolas e hospitais, criados para maximizar a interação, a eficiência mas, ao mesmo tempo, o controle. Em segundo, há que segregar os

espaços por meio de um quadriculamento para que “cada indivíduo esteja no seu lugar; e, em cada lugar, um indivíduo” (p.140) dessa forma, a disciplina cria um espaço analítico para que as pessoas sejam vigiadas a cada instante, criando mecanismos de sanção ou mérito dos comportamentos. Em terceiro lugar, faz a segregação funcional, ou seja, os espaços ganham funcionalidade, especializações para, mais uma vez, dupla utilidade, eficiência e controle. Por fim, a disciplina estabelece uma hierarquia, uma posição relativa à outro, para individualizar os corpos e garantir uma rede de relações.

Foucault (2014) continua apontando que o controle desce ao nível da atividade por meio de ações sobre os horários, o ritmo (uma produtividade), os movimentos, as relações do corpo com os objetos (movimento de armas) e a não ociosidade. “O poder se articula diretamente sobre o tempo; realiza o controle e dele garante sua utilização” (p.157). O controle do tempo, do ritmo, das séries que vai ditar quem avança e quem para que haja “uma intervenção pontual (de diferenciação, de correção, de castigo, de eliminação) a cada momento do tempo” (p.157)

Martins e Cherman (2015), ao analisarem as dinâmicas de relacionamento de uma organização, propuseram espaços de interação que refletiram no comportamento dos funcionários por apresentarem mecanismos sutis de controle e poder sobre eles. Para os autores, ambientes que possuíam uma formalidade maior (como a sala de reuniões) eram espaços nitidamente coercitivos nos quais os atores envolvidos assumiam papéis de submissão e obediência aos superiores. Já o ambiente de trabalho, constituído por sala ampla sem divisões, representavam espaço de vigilância mútua onde ocorriam conflitos constantes em pares e superiores. Os autores também identificaram dois espaços neutros, um dentro da organização, a copa, que representa um espaço neutro porém vigiado que se adotava uma postura dissimulada e, outro fora da empresa, que eram os momentos de almoço que eram permeados por críticas abertas feitas entre pares como uma espécie de catarse coletiva.

É importante refletir, assim como menciona Foucault (2014), que o ambiente exerce influencia sobre o indivíduo criando, ao mesmo tempo, um ambiente para vigiar e produzir. No meio militar, o autor expõe que, para garantir a máximo aproveitamento do tempo, as instituições militares adotam quatro processos com maestria, quais sejam:

Primeiro, dividem o tempo em segmentos, “sucessivos ou paralelos, dos quais cada um deve chegar a um termo específico.” (FOUCAULT, 2014, p. 155) Nesse sentido, o tempo de formação e o da prática serão distintos e, recomenda ainda o autor, que os soldados profissionais sejam recrutados “desde muito jovens” para “fazê-los adotar a pátria” (FOUCAULT, 2014, p. 155). Segundo, o autor propõe que tais sequencias sejam organizadas em uma “sucessão de elementos tão simples quanto possível, combinando-se segundo uma complexidade crescente.” (FOUCAULT, 2014, p. 155). Terceiro, finalizar os segmentos temporais com provas para, ao mesmo tempo, diferenciar as capacidades individuais, verificar se o indivíduo atingiu o requisito mínimo e, garantir conformidade do aprendizado. Por fim, o quarto processo, estabelecer séries distintas para nível hierárquicos distintos, sua antiguidade, seu posto, não só para segregar as formações, mas também para definir em que nível aquele indivíduo se encontra. (FOUCAULT, 2014)

Vemos, portanto que além do espaço, o poder se articula “sobre o tempo; realiza o controle dele e garante sua utilização” (FOUCAULT, 2014, p. 157) para a máxima eficiência. A articulação do domínio sobre o corpo (com seus movimentos minimamente acompanhados) somados ao controle temporal do indivíduo requer que haja um sistema de comando preciso para coordenar as ações. As ordens daí emanadas devem ser cumpridas: “a ordem não tem que ser explicada, [...] é necessário e suficiente que provoque o comportamento desejado.” (FOUCAULT, 2014, p. 163).

Foucault (2014), define quatro características da individualidade decorrentes do emprego da disciplina sobre o controle do corpo e do tempo. São elas: a individualidade é celular, por representar a divisão em unidades separadas do espaço; a individualidade é orgânica por ser representada pelas diversas atividades no qual os indivíduos são segregados; a individualidade é genética, pois representa o somatório dos tempos que o indivíduo possui; e, por fim, a individualidade é combinatória, pois representa a composição das forças de tempo e do corpo que, combinadas, potencializam a disciplina.

Por fim, coloca Foucault (2014) que o sucesso do poder disciplinar se deve, “sem dúvida, ao uso de instrumentos simples: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame.” (FOUCAULT, 2014, p. 167).

No que diz respeito à sanção normalizadora, é onde pode estar presente as práticas organizacionais negativas, pois é por meio das normas que se estabelecem as sanções que funcionam tal qual um pequeno mecanismo penal operando como

“repressora ... do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes “incorretas”, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência). Ao mesmo tempo, é utilizada, a título de punição, toda uma série de processos sutis, que vão do castigo físico leve à privações ligeiras e a pequenas humilhações.” (FOUCAULT, 2014, p. 175)

É passível de punição toda não conformidade o que gera um amplo espectro subjetivo do que é ser não conforme, e permite o uso de processos sutis como agressões verbais ou castigos mais fortes como a privação de liberdade ou chibatadas - esta última já suprimida das possibilidades de punição que a Marinha adotava. O sistema punitivo, como parte subjacente de um sistema disciplinar, visa identificar os indivíduos não conformes, diferenciando-os e traçando limites para sua atuação garantindo assim a “coação de uma conformidade a realizar” (FOUCAULT, 2014, p. 179)

Além das questões relacionadas à disciplina, encontramos dentro das empresas algumas outras práticas negativas que se encontram em outra esfera como o assédio moral. Muitas vezes mascarada como simples brincadeiras, o assédio moral é uma “agressão psicológica, independente do meio utilizado [...] de caráter continuado, expõe o indivíduo a situações humilhantes e, por isso, constrangedoras do ponto de vista social” (VASCONCELOS, 2015, p. 822). Para a autora, o assédio moral só ocorre quando há um pólo que aceita e outro que ““comanda” a relação” (p. 822) podendo ocorrer em relações hierárquicas ou entre pares desde que haja uma relação de poder. (RODRIGUES; FREITAS, 2014)

Para Vasconcelos (2015), os fatos de assédio podem ter intensidade baixa, mediana ou superior ocorrendo em ciclos que, quando acumulados, tendem a ter um dano mais extenso que podem acarretar na perda de motivação funcional, ou no isolamento social, em ausências ao trabalho, desidentificação, culminando em danos à saúde do trabalhador.

Greve et al. (2010) identificaram na literatura cinco correntes que analisam as condutas questionáveis, são elas: Corrente da escolha racional, correntes das pressões (estresse), corrente de rede de má conduta, corrente de má conduta

acidental, e corrente de questões culturais. A corrente da escolha racional, que assume que as organizações são compostas de elementos que possuem interesses próprios que precisam ser controlados para não produzirem efeitos benéficos para eles e prejudiciais a terceiros; corrente da ação sob estresse que prega que os atores, quando pressionados por questões externas, tendem a agir de forma ilegítima objetivando alcançar seus objetivos; a corrente de má conduta em rede investiga as redes que surgem para fraudar ou desviar recursos; a corrente de má conduta accidental investiga as ações que, embora não intencionalmente danosas, provocaram danos a terceiros e, por fim, a corrente de questões culturais, que investiga a ação irregular dos atores por meio de ações como fala, premiações e punições e comportamento dos líderes.

No caso da corrente de má conduta por questões culturais é importante destacar que a própria organização pode reforçar esse comportamento por meio de apoio ou não punição de uma má conduta; a organização pode permitir determinados comportamentos como aceitáveis em determinadas situações atenuantes; ou ainda, a organização pode agir para criar um ambiente que favoreça a má conduta.(GREVE et al., 2010)

Por fim, é importante destacar que uma prática organizacional só é considerada negativa se transgredir alguma lei, princípio ético, norma social ou organizacional que diga que aquela conduta era danosa. Cabe aos órgãos externos (agentes de controle social) velar pela boa conduta dentro das organizações mas, também, cabe às organizações desenvolverem estratégias de controle que inibam o desenvolvimento de práticas ruins para permitir um ambiente mais saudável para todos.

5

Metodologia de Pesquisa

O estudo apresentado nesta tese tem como objetivo identificar as percepções e experiências dos indivíduos com relação ao Suporte Organizacional Percebido (*Perceived Organizational Support*) no contexto do trabalho. No presente capítulo, será exposto o caminho metodológico para o desenvolvimento desta pesquisa que se divide, basicamente, na pesquisa bibliográfica e na pesquisa empírica de campo (com o uso do método Fenomenográfico), utilizando entrevistas semiestruturadas e posterior consolidação com grupo de foco..

5.1 – Pesquisa Bibliográfica: Revisão sistemática da Literatura

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a pesquisa bibliográfica foi realizada em duas etapas. A primeira, seguindo metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares, & Russo (2008), buscou construir um mapa conceitual identificando as principais questões e linhas de pesquisa sobre a Percepção do Suporte Organizacional. Esta revisão procurou identificar as questões e linhas de pesquisa relativas ao tema, bem como buscar lacunas e vertentes de relevância ainda pouco exploradas ou não totalmente satisfatórias do ponto de vista do objeto de estudo (Percepção de Suporte Organizacional em instituições militares). Visou também contextualizar a área de estudo em que se insere a presente pesquisa, pois, por se tratar de um método qualitativo indutivo, não foram estabelecidas hipóteses ou modelos *a priori* antes da realização da pesquisa de campo. Dessa forma, finalizada a pesquisa de campo, foi realizada uma segunda etapa da revisão de literatura, desta vez com os temas emergentes oriundos dos dados empíricos que seguiu os mesmos procedimentos listados a seguir.

Os critérios norteadores para a revisão da literatura foram a amplitude (dada pelo número de periódicos investigados e quantidade de anos de revisão) e a profundidade (dada pela qualidade, relevância e pertinência das publicações). Dessa forma, a revisão de literatura abordou três segmentos: 1) revisão da literatura seminal; 2) revisão da literatura relevante; e 3) revisão da literatura

recente, nacional e internacional sobre os temas apontados, compreendida no período dos últimos dez anos. Nos casos abaixo, contou-se com o suporte da ferramenta de pesquisa integrada das principais bases de dados nacionais e internacionais, disponibilizada pelo Portal de Biblioteca da PUC-RIO, para a busca e acesso às publicações e artigos. Para organização da Biblioteca virtual, contou-se com o auxílio do software Mendeley que, integrado ao software Word, facilitou a construção deste relatório da tese.

5.1.1 – Revisão da Literatura Seminal

Os autores pesquisados na revisão de literatura seminal foram definidos por meio de dois mecanismos:

a) Artigos de revisão de literatura, especialmente, Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) e Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro (1990); Eisenberger et al. (1986); Rhoades e Eisenberger (2002); Eisenberger e Stinglhamber (2011b) e Baran et al. (2011); e

b) Metarreferência no próprio processo de estudo, onde os artigos remetem e apontam para os autores seminais dedicados ao tema da tese.

5.1.2 – Metodologia de revisão da literatura recente

A revisão da literatura recente buscou amplitude e profundidade buscando artigos sobre o tema nos últimos dez anos. Seguindo proposta de Villas et al. (2008), priorizou-se a revisão da literatura recente por meio da utilização de rankings e ratings visando uma priorização a leituras relevantes para a área pesquisada. Dessa forma, procurou-se combinar 3 rankings e ratings:

a) Journal of Citation Report (JCR, 2013), para as categorias Management, Business, Applied Psychology, Multidisciplinary Psychology e Public Administration, considerando-se o interesse do tema no Setor Público e em função do Perceived Organizational Support (POS) também figura em artigos de Gestão e Negócio e ora aparecem em Journals de Psicologia. Foram selecionados, inicialmente, os primeiros 10% do total de Journals de cada um dos subtemas, classificado pelo Fator de Impacto dos últimos 5 anos, excluindo-se aqueles que se repetiram em algumas subclassificações, perfazendo um total de 46 periódicos internacionais melhor ranqueados.

b) Rating de Classificação da *Association of Business School, Academic Journal Quality* (ABS, 2010), classificados em nível 4 (representam os TOP 10% dos Journals do presente rating), nas categorias *General Management*, *Organizational Studies*, *Psychology* e *Public Administration*.

Nas categorias mencionadas, foram encontrados 29 Journals, dos quais 14 já previamente ranqueados pela JCR, acrescentando-se, dessa forma, 15 periódicos aos 46 já mencionados.

c) Rating de classificação Qualis, da CAPES (2013), na Classificação em Administração níveis A1 e A2. Foram selecionadas revistas publicadas no Brasil, uma vez que os Rankings acima já proporcionaram uma lista ampla de Journals Internacionais. Acrescentaram-se 5 publicações à lista.

Terminado a seleção por ranking, procedeu-se à pesquisa nas respectivas bases de dados dos Journals utilizando-se as palavras-chave *Perceived Organizational Support*, *Organizational Support*, e *Perceived Support* (como sugerido no artigo de Rhoades & Eisenberger, (2002)) e, para as revistas nacionais, foi acrescentado a busca pelas palavras Percepção de Suporte Organizacional, Percepção de Suporte Organizacional e Suporte Organizacional. Buscou-se abranger o período de 2004 a 2015. Dos 66 Journals inicialmente selecionados, reduziu-se para 34 Journals que possuíam ao menos um artigo. Nesta primeira aproximação, foram selecionado um total de 810 artigos conforme tabela abaixo.

Item	Título	5-Year Impact Factor	Rating ABS	Qualis CAPES	Base de Dados	QTD de Artigos
1	Psychological Bulletin	21.197	4	A1	APA PsychNET	1
2	Academy of Management Journal	8.443	4	B5	Business Source Premier PUC-RIO	7
3	Journal of Management	8.027	4	A2	SAGE Premier	83
4	Journal of Applied Psychology	6.952	4	A1	Business Source Premier PUC-RIO	13
5	Personnel Psychology	5.845	4	A2	Wiley-Blackwell Full Collection	57
6	Organizational Research Methods	5.713	3	A1	SAGE Premier	14
7	Journal of International Business Studies	5.534	4	A1	JSTOR	12
8	Journal of Management Studies	5.196	4	B2	Wiley-Blackwell Full Collection	33
9	Journal of Supply chain Management	4.946	1	A1	Wiley-Blackwell Full Collection	1
10	Journal of Organizational Behavior	4.734	4	A1	Wiley-Blackwell Full Collection	147
11	Journal of Public Administration Research and Theory	3.553	4	A2	Oxford Journals online	8
12	Public Administration	2.084	3	A1	Oxford Journals online	2
13	Journal of Business Research	2.341	3	A1	ScienceDirect	39

14	Academy of Management Review	9.698	4	-	Business Source Premier PUC-RIO	1
15	MIS Quarterly	8.157	4	-	Business Source Premier PUC-RIO	4
16	Journal of Operations Management	7.718	4	-	ScienceDirect	5
17	Administrative Science Quarterly	7.057	4	-	Business Source Premier PUC-RIO	2
18	Milbank Quarterly	6.347	4	-	Business Source Premier PUC-RIO	2
19	Strategic Management journal	5.929	4	-	Wiley-Blackwell Full Collection	3
20	Resarch in Organizational Behavior	4.870	3	-	ScienceDirect	2
21	Journal of Business Venturing	4.571	4	-	ScienceDirect	2
22	International Journal of Management Review	4.468	3	-	Wiley-Blackwell Full Collection	5
23	Organizational Behavior and Human Decision Process	3.935	4	-	ScienceDirect	31
24	Academy of Management Annals	10.154	não	A1	Taylor & Francis Online	8
25	Human Relations	-	4	A1	SAGE Premier	54
26	journal of vocational behavior	-	4	A1	ScienceDirect	113
27	Public Administration Review	-	4	A1	Wiley-Blackwell Full Collection	6
28	Revista de Administração Contemporânea	-	não	A2	No próprio periódico	2
29	Revista de Administração	-	não	A2	SciELO	1
30	British Journal Of Management	-	4	-	Business Source Premier PUC-RIO	6
31	Leadership Quarterly	-	4	-	ScienceDirect	69
32	journal of experimental social psychology	-	4	-	ScienceDirect	2
33	personality and social psychology bulletin	-	4	-	SAGE Premier	2
34	Journal of Occupational and Organizational Psychology	-	4	-	Wiley-Blackwell Full Collection	73
					TOTAL DE ARTIGOS	810

Prosseguindo-se com a metodologia prevista em Villas et al. (2008), procedeu-se a leitura dos *abstracts* dos artigos, buscando-se sua adequabilidade ao tema, dessa forma, reduziu-se a lista para 162 artigos em 21 *journals*, conforme tabela abaixo.

Item	Título	Selecionados
1	<u>Academy of Management Journal</u>	7
2	<u>Academy of Management Review</u>	3
3	<u>British Journal Of Management</u>	3
4	<u>Human Relations</u>	11
5	<u>Journal of Applied Psychology</u>	13
6	<u>Journal of Business Research</u>	10
7	<u>Journal of International Business Studies</u>	2
8	<u>Journal of Management</u>	10

9	<u>Journal of Management Studies</u>	7
10	<u>Journal of Occupational and Organizational Psychology</u>	14
11	<u>Journal of Organizational Behavior</u>	19
12	<u>Journal of Public Administration Research and Theory</u>	3
13	<u>Journal of Supply chain Management</u>	1
14	<u>journal of vocational behavior</u>	28
15	<u>Leadership Quarterly</u>	6
16	<u>MIS Quarterly</u>	1
17	<u>Organizational Behavior and Human Decision Process</u>	7
18	<u>Personnel Psychology</u>	13
19	<u>Psychological Bulletin</u>	1
20	<u>Public Administration Review</u>	1
21	<u>Revista de Administração Contemporânea</u>	2
	<u>Total</u>	162

Dentre as leituras iniciais sobre o tema, foram identificados como Artigos Seminais o artigo de Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) e Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro (1990), é também foi identificada uma revisão da literatura em 2002 (RHOADES; EISENBERGER, 2002). A partir da leitura desse texto, decidiu-se por proceder a pesquisa no período entre 2002 a 2015, buscando-se artigos que citaram os Artigos Seminais mencionados, bem como a própria revisão de literatura de 2002, incluindo a palavra *Support* como chave de pesquisa conforme sugerido por Baran *et al.* (2011)

Ainda conforme metodologia Villas et al. (2008), a leitura dos artigos deu origem a uma lista dos principais autores da área e novas palavras-chave que foram novamente pesquisados nas Bases de Dados listadas acima e, foram obtidos um total de 21 novos artigos, perfazendo um total de 183 artigos que foram analisados em profundidade.

5.2 – Abordagem Qualitativa

Segundo Vieira (2006), a pesquisa qualitativa pode ser definida como aquela que se fundamenta em análises qualitativas e, em princípio, pelo não uso de técnicas estatísticas na análise de dados (p.17). Por outro lado, o mesmo autor não descarta a possibilidade de uso de mais de um método de pesquisa – quantitativo e qualitativo- a fim de “contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre a administração e as organizações”(p.16)

Segundo Denzin e Lincoln (1994) a pesquisa qualitativa possui uma abordagem naturalística e interpretativa, ou seja, procura compreender o fenômeno em seu ambiente natural cabendo ao pesquisador construir sentido com base dos significados que os sujeitos dão ao fenômeno. O documento final produzido incluirá as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma complexa descrição do problema e sua interpretação, apontando as extensões da literatura ou sinalizações de trabalhos futuros (CRESWELL, 2007, p. 37).

Independente da abordagem qualitativa adotada – pesquisa narrativa, fenomenologia, *grounded Theory*, etnografia ou estudo de casos- percebe-se algumas características comuns às pesquisas qualitativas (CRESWELL, 2007, p. 37–39), quais sejam:

- Naturalística, estudam os fenômenos em seus ambientes naturais;
- O pesquisador é o instrumento principal de coleta de dados;
- Múltiplas fontes de dados (entrevistas, observações, documentos dentre outros);
- Análise indutiva dos dados (*bottom-up*);
- Foco na perspectiva dos participantes;
- Design de pesquisa emergente;
- Uso de “lentes teóricas” para olharem seus objetos;
- Pesquisas interpretativas;
- Visão holística do problema.

Não cabe aqui o entendimento de que a pesquisa qualitativa é, de alguma forma, uma opção em oposição às pesquisas quantitativas, ambas possuem vantagens, desvantagens e aplicabilidades bem claras. Segundo (CRESWELL, 2007, p. 40), conduz-se pesquisas qualitativas quando se deseja identificar variáveis presentes em um grupo ou vozes silenciadas, ou quando é necessário uma compreensão detalhada e complexa de alguma questão, ou ainda quando se deseja escutar as histórias individuais dando-lhes voz e poder.

Nem tampouco se apresenta a pesquisa qualitativa como inadequada ou inferior. Ao contrário, compartilhamos da visão de MATTOS (2011) que entende o termo “pesquisa qualitativa” como fazendo parte da tradição de pesquisas em ciências sociais e humanas que não carecem de escusas pois possuem méritos próprios na compreensão da realidade que tanto “quantitativistas”, quanto

“qualitativistas” que atuam complementarmente na compreensão e análise da realidade.

Na presente tese, a questão de pesquisa é: Como a incorporação dos valores organizacionais influencia na forma como os indivíduos percebem o suporte organizacional?. Dessa forma, o presente estudo enquadra-se no uso de uma metodologia qualitativa por conduzir à necessidade de compreensão detalhada da situação em seu contexto.

5.3 – Pesquisa empírica com o Método Fenomenográfico

Em função dos interesses de pesquisa escolheu-se a fenomenografia como método de pesquisa. A escolha foi guiada por ser um método cujo objetivo é descrever, analisar e compreender as experiências das pessoas, sob a ótica de suas percepções, e não uma simples descrição da realidade. Na verdade, sob a ótica da fenomenografia só temos acesso à realidade por meio da experiência (MARTON, 1981, p. 180). Serão as percepções sobre o suporte organizacional que ganharão ênfase na presente pesquisa.

A fenomenografia -método desenvolvido na década de 70, na Suécia, por um Grupo de estudo criado na Universidade de Gotemburgo (Göteborg) a partir de um questionamento feito pelo examinador externo da Defesa de Tese de Ference Marton se os alunos estavam ou não realmente aprendendo- foi desenvolvida a partir da necessidade de analisar o quanto é aprendido a partir da perspectiva do aluno (e não da tradicional avaliação externa com o uso de uma escala pré-determinada de aprendizado, tal qual uma prova). (MARTON e BOOTH, 1997, pg.16)

A proposta do método recai sobre o fato de que as pessoas ao experimentarem algo, tal como leitura de textos, assistir palestras, resolver problemas ou refletir sobre um fenômeno, formam percepções que, apesar de diferentes, são limitadas em quantidade e logicamente relacionadas entre si que podem ser agrupadas no que Marton e Booth (1997, pg. 124-128) chamaram de *outcome space* (espaço de resultados). Cada um possui uma forma específica de experimentar o mundo, concebê-lo e descrevê-lo. Na visão dos autores a célebre frase de Descartes: “*Cogito, Ergo sum*” (Eu penso, logo existo), seria melhor escrita da forma: “*Cognosco, Ergo sum*” (experimento, logo existo), que seria melhor traduzido como conheço, logo existo – cada indivíduo carrega (conhece)

um fragmento da realidade que é interessante para compreender o fenômeno aos olhos da fenomenografia.

5.3.1 – Definições e Características do Método Fenomenográfico

Segundo Marton (1981, p. 180), esse método de pesquisa busca

“achar e sistematizar formas de pensamento em termos nos quais as pessoas interpretam aspectos da realidade – aspectos socialmente significantes e que são, pelo menos, supostamente compartilhados pelos membros de um grupo social”.

E prossegue o autor, “é uma pesquisa que foca na descrição, análise e compreensão das experiências, isto é, uma pesquisa que é direcionada para descrição experiencial” (MARTON, 1981, p. 180).

Deste modo, o propósito do método fenomenográfico é descrever a variação das percepções no nível coletivo de forma que a essência do significado e a estrutura das diferentes formas de experimentar um fenômeno são preservados e as vozes individuais, com suas essências, sabores e cores, são abandonadas. (MARTON e BOOTH, 1997, pg.114).

Prevalece, portanto, um foco na perspectiva de segunda ordem. Trigwell (2006) considera que a essência de uma pesquisa fenomenográfica, além da perspectiva de segunda ordem, está no fato de que ela procura “descrever os principais aspectos da variação da experiência coletiva sobre um fenômeno” (p. 368)

5.3.2 – Perspectiva de primeira e segunda ordem

A fenomenografia adota uma perspectiva de segunda-ordem ao invés de uma perspectiva de primeira ordem. Uma pesquisa com perspectiva de primeira-ordem procura descrever vários aspectos do mundo, já uma pesquisa com perspectiva de segunda-ordem procura descrever a experiência das pessoas sobre os vários aspectos do mundo (MARTON, 1981).

Segundo Marton (1981), a pergunta: Por que algumas crianças são mais bem sucedidas do que outras na escola? Nos remeteria a uma explicação da realidade, sob uma ótica de primeira ordem, já a pergunta apresentada por Säljö (1981): “O que as pessoas pensam sobre o motivo que algumas crianças são mais bem sucedidas do que outras na escola?”, nos remeteria a uma investigação sobre a concepção da realidade das pessoas, ou seja, uma perspectiva de segunda ordem.

O autor prossegue em defesa de pesquisas com perspectivas de segunda ordem, primeiro por ser mais interessante “investigar as diferentes formas que as pessoas experimentam, interpretam, compreendem, apreendem, percebem ou conceituam os vários aspectos da realidade” (MARTON, 1981, pg. 178); e segundo, por ser o resultado desse tipo de pesquisa autônomas “não serem passíveis de ser obtidas por perspectivas de primeira ordem”, isto é, se a pesquisa visa descobrir a forma com as pessoas pensam só é possível atingir esse objetivo por meio de uma perspectiva de segunda ordem.

A descrição da variação da forma como as pessoas pensam é “limitada em quantidade, internamente relacionadas, e organizada em categorias hierarquicamente derivadas” (TRIGWELL, 2006, pg. 369). Um dos principais interesses da fenomenografia é descrever a variação das formas pelas quais as pessoas experimentam um fenômeno.

5.3.3 – A experiência como objeto de pesquisa

Segundo Marton e Booth (1997, pg.124), os pesquisadores fenomenográficos buscam descobrir e descrever a totalidade das formas das experiências das pessoas em relação a um fenômeno –ainda que essa totalidade seja parcial daquele grupo estudado. Mas, o que seriam essas descrições das experiências?

Para Marton e Booth (1997, pg. 114) as experiências não são entidades mentais, ou seja, não representam conceitos abstratos presentes somente na mente humana; tampouco são elementos físicos que podem ser detalhadamente descritos -comuns em descrições de primeira ordem.

“Apesar de não estarem nem no sujeito, nem no mundo; não serem nem psicológicas, nem físicas; não serem nem mente, nem matéria, as experiências abrangem a relação interna entre o sujeito e o mundo, sendo sua principal característica: ser não dualística. Portanto, as descrições das experiências não são psicológicas nem físicas. São descrições das relações internas entre as pessoas e os fenômenos: a forma como as pessoas experimentam um fenômeno e as formas como um fenômeno é experimentado pelas pessoas.” (pg. 122).

Na visão não dualística, a forma de pensar e o mundo externo não são entidades isoladas, isto é, o significado surge da relação do sujeito com o fenômeno.

Porém, alertam os autores,

“não há uma descrição completa/final de qualquer coisa, uma vez que nossas descrições são guiadas por nossos objetivos ... portanto, estamos limitados a olhar e descrever diferenças críticas na capacidade das pessoas experimentarem um fenômeno” (pg.123))

As experiências são interpretadas pelas pessoas de formas distintas e o conjunto dessas experiências é denominado de “consciência”, ou seja, tudo aquilo que o indivíduo percebe das experiências é absorvido parcialmente formando sua consciência individual. Digo parcialmente, pois, segundo Marton e Booth (1997, pg.123), não podemos ter noção de tudo de forma simultânea e da mesma forma. É isso que geram as diferenças nas percepções, caso contrário essas diferenças não existiriam. Por outro lado, a formação dessa consciência (*awareness*) se dá em camadas com algumas coisas formando o núcleo –objeto de uma consciência focal- e outras formando as camadas que cercam o núcleo. Sendo que o núcleo se altera e se torna saliente –focal- em função dos estímulos externos que o fazem relevante.

Portanto, para se estudar a experiência, faz-se necessário ter a noção de que o ser humano pode: “a) diferenciar entidades e aspectos; e b) ficar conscientemente focado em algumas poucas entidades e aspectos simultaneamente” (MARTON e BOOTH, p.123). Essas entidades e aspectos individuais formam as diversas concepções sobre o fenômeno.

5.3.3.1 – Concepções

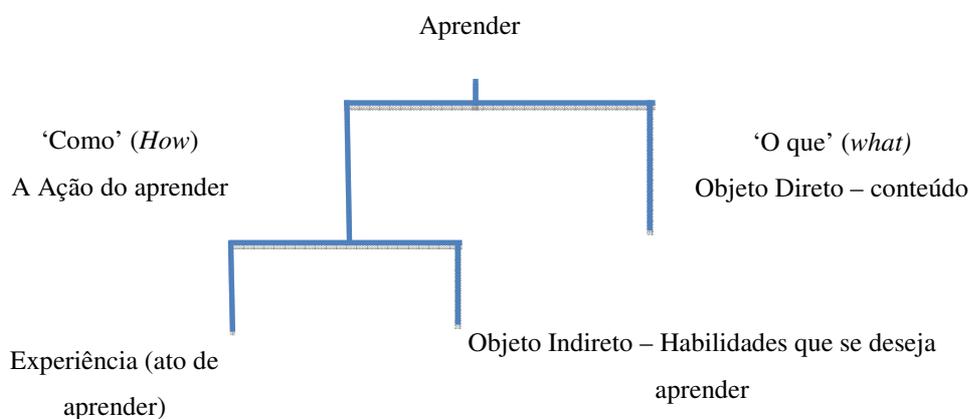
Para Sandberg (2000), em estudos fenomenográficos, o termo concepção é usado para “se referir às formas das pessoas experimentarem e fazerem sentido de seus mundos” e, continua o autor, “... de sua indissociável relação entre o que é concebido (o significado concebido da realidade) e como é concebido (o ato de conceber no qual o significado concebido aparece)” (p. 12, grifos nossos). Para Pellegrinelli *et al.* (2003), a concepção é “como um indivíduo apreende, dá sentido e age (*enact*) um aspecto específico de seu mundo” (p. 3)

Conforme visto anteriormente, para Marton e Booth (1997), o importante da fenomenografia é investigar as relações internas entre o fenômeno e as pessoas, extraíndo delas as respectivas percepções, ou seja, uma opinião, uma visão, um pensamento sobre o fenômeno. Pensamento que, mesmo na esfera do subjetivo, só existe quando direcionado a algo (concreto), ou seja, o pensamento é carregado de intencionalidade - um objeto ao qual se direciona. “Não há escutar sem algo a ser escutado; acreditar sem algo no qual acreditar; esperança sem algo a se ter fé; ...e nem alegria sem algo pelo qual se alegrar” (MARTON e BOOTH, 1987, pg. 83).

Há, portanto, sempre a presença dos elementos ‘O QUE’ e ‘COMO’ na pesquisa experiencial.

Marton e Booth (1997, pg.84-88) exemplificam a análise de um fenômeno a partir do ato de “APRENDER”, dissecando-o em: ‘O QUE’ -um objeto direto- que é o próprio conteúdo a ser aprendido; e no ‘COMO’ –um objeto indireto- que é, na verdade, o FOCO da própria AÇÃO de APRENDER. Sendo esta AÇÃO possuidora de seus próprios ‘COMO’ e ‘O QUE’, sendo o ‘COMO’ se refere à EXPERIÊNCIA na qual a AÇÃO do aprendizado é conduzida e, o ‘O QUE’, o objeto indireto do aprendizado – as HABILIDADES que se deseja APRENDER.

Figura 7 - 'o que' e 'como' do Aprender



Fonte - Adaptado de Marton e Booth (1997), pgs. 84 e 85

Em estudo realizado por Marton, em conjunto com outros dois autores sobre aprendizagem em Hong Kong (MARTON et al., 1997) tendo-se como metodologia a fenomenografia, constatou-se que o fenômeno ‘aprender’, naquele contexto, apresentou duas formas de ser experimentado: a memorização (*committing to memory*) de palavras ou significados; e a compreensão (do significado ou do fenômeno). Além disso, esse ato de aprender apresentou uma faceta temporal de curto (‘adquirir conhecimento’), médio (‘saber’) e longo prazo (‘fazer uso’). Diferentemente de outras culturas, na China, o ato de memorizar e compreender são vistos como complementares e não polos opostos de um mesmo *continuum* (MARTON et al., 1997, p. 35).

Quadro 3 - Espaço de resultados de aprender

<i>way of experiencing learning</i>	<i>temporal facet</i>		
	acquiring	knowing	making use of
committing to memory (words)	memorising (words)	remembering (words)	reproducing (words)
committing to memory (meaning)	memorising (meaning)	remembering (meaning)	reproducing (meaning)
understanding (meaning)	gaining understanding (meaning)	having understanding (meaning)	being able to do something being able to do something differently being able to do something different
understanding (phenomenon)	gaining understanding (phenomenon)	having understanding (phenomenon)	relating

Fonte - MARTON et al, 1997, pg. 35

Fazendo um paralelo meramente ilustrativo, ao considerar a questão do Percepção de Suporte Organizacional no contexto organizacional, o fenômeno “Suporte Organizacional” poderia ter um (ou vários) COMO, exemplo: “preocupação com justiça organizacional”; “enriquecimento da tarefa”; “ser ouvido”; e também poderia ter um (ou vários) O QUE, exemplo: “conceder favores especiais”; “melhorar a performance”; ou “relevar possíveis erros”. Da mesma forma, o COMO acima poderia ser dividido em um ATO, exemplo: “conceder favores a um ‘afilhado’”; “promover sem critério”; “modernizar equipamentos”; “dar autonomia”; “permitir a participação em reuniões”; ou “implementar ideias vindas do operacional”. O COMO também teria um OBJETO INDIRETO que poderia ser: “demonstração de poder” ou “controle sobre os funcionários”. A análise acima, ainda que se trate de um exemplo, permite atribuir uma hierarquia de relações dando significado e estrutura ao fenômeno investigado.

5.3.3.2 – Análise experiencial: Significado e Estrutura

Para iniciarmos a análise de uma experiência precisamos compreender o que vem a ser experimentar algo. Anteriormente, pontuou-se que cada ser humano experimenta um determinado fenômeno de uma certa forma que é, ao mesmo tempo, singular e limitada. Isto é, a análise de um fenômeno, a partir da ótica do indivíduo, dar-se-á de formas qualitativamente diferentes porém com coincidências entre si.

A análise de um fenômeno se inicia pela compreensão do ambiente que o cerca. Ou seja, se ALGO é analisado, tem-se que o destacar do AMBIENTE que o cerca, compreendendo sua posição dentro da estrutura analítica utilizada. Mas, ao mesmo tempo esse ALGO se destaca de seu ambiente, atribui-se significado pois

o ALGO não existe sem seu AMBIENTE e o AMBIENTE não existe sem seu algo:

“Estrutura pressupõe significado e, ao mesmo tempo, significado pressupõe estrutura. Esses dois aspectos –significado e estrutura- estão dialeticamente interligados e ocorrem simultaneamente quando experimentamos algo”. (MARTON; BOOTH, 1997, pg.87) .

Portanto, fica claro que uma experiência possui um aspecto estrutural e outro semiótico (significado). Para compreensão do aspecto estrutural faz-se necessário analisar dois aspectos, um já mencionado que é o destaque do ALGO (o todo) de seu contexto, mas também compreender as suas partes e respectivas interações. Ao mesmo tempo que analisa-se a estrutura –todo, partes e interações- atribui-se também significado a essas partes analisando-se, portanto, ao aspecto semiótico da experiência.

Marton e Booth (1997) ao exemplificarem o discernimento do significado e estrutura, utilizam-se do exemplo de um cervo na mata:

“O que é necessário para enxergar um cervo estático entre os arbustos e árvores escuras de uma floresta à noite? Para enxergá-lo devemos distingui-lo das árvores e arbustos que o cercam, identificando os limites que o separam do ambiente a sua volta. Temos que ver, ao menos parcialmente, onde ele começa e onde acaba. Mas, para visualizar o contorno como sendo um contorno e, como sendo um contorno de um cervo, significa que nós já o identificamos como um cervo, que é exatamente o enigma que é experimentar algo em algum contexto. De um lado temos que diferenciá-lo de seu ambiente, de outro temos que reconhecê-lo como aquele particular algo, atribuindo-o significado.”(MARTON e BOOTH, p. 86)

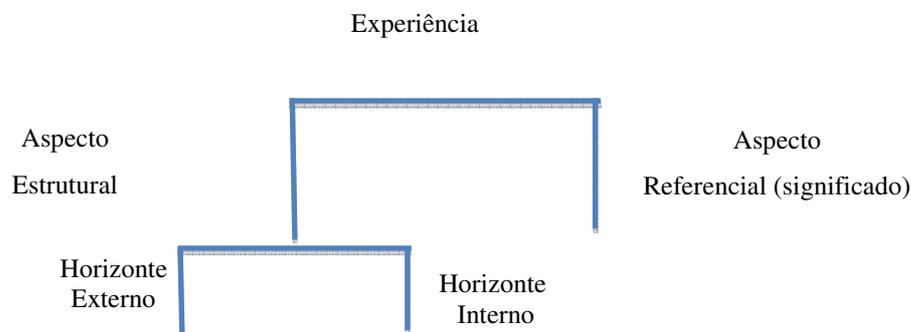
Esse aparente paradoxo está presente na pesquisa fenomenográfica pois, ao investigar-se um fenômeno é necessário conhecê-lo de antemão, ainda que parcialmente, para ser capaz de identificá-lo na escuridão, isto é, no permear das descrições das experiências individuais. Ou seja, devemos ter de antemão o significado da experiência para podermos identificar seu aspecto estrutural no discurso dos entrevistados.

Marton e Booth (1997) dividem o aspecto estrutural em um horizonte externo e um interno. O primeiro é constituído pelo contexto que cerca a experiência, incluindo o seu contorno e o segundo inclui as partes e seus relacionamentos juntamente com seus contornos. Dessa forma, identificamos na Figura 8 - Modos de experimentar algo, a unidade de uma ciência do experimentar abaixo a forma esquemática de experimentar algo e, a partir do exemplo do cervo, temos que:

“o horizonte externo de chegar a um cervo na floresta se expande do limite imediato da experiência –a floresta escura contra a qual o cervo é destacado- a partir de todos os

contextos nos quais ocorrências semelhantes foram experimentadas (ex, caminhadas na floresta, cervo no zoológico, contos de fadas, relatos de incidentes de caçadas, etc). O horizonte interno inclui o cervo propriamente dito, suas partes, seu ser e sua presença estrutural” (MARTON e BOOTH, p. 87)

Figura 8 - Modos de experimentar algo, a unidade de uma ciência do experimentar



Fonte: Adaptado de Marton e Booth (1997, p.88)

Significado e estrutura são indissociáveis na busca da compreensão da experiência. Se por um lado “não podemos experimentar nada sem seu contexto” (Marton e Booth, 1997, p.89), por outro, dificilmente conseguiremos obter uma compreensão completa do fenômeno uma vez que as pessoas possuem diferentes capacidades para experimentar e descrever o fenômeno, limitando a quantidade de perspectivas passíveis de serem obtidas por este método. Além disso, como já mencionado, o próprio pesquisador possui uma motivação e, portanto, direciona o olhar para aquela parte do fenômeno que lhe interessa guiando a construção do espaço de resultado com suas categorias descritivas, como é o caso da presente pesquisa que fará uso de referenciais teóricos relacionados ao SOP e ao Ethos Militar

5.3.4 – Espaço de Resultados (*outcome space*) e categorias descritivas

As categorias de descrição representam os relatos das diferentes formas que um fenômeno é experimentado pelas pessoas e as relações lógicas que essas categorias apresentam entre si formam o espaço de resultado. Para formação das categorias descritivas leva-se em consideração única e exclusivamente os dados coletados nas entrevistas: “se não está na transcrição, então não é evidente” (BOWDEN, 2005, p. 15). Portanto, faz-se necessário um rigor para a coleta de dados de forma que todos os entrevistados sejam submetidos ao mesmo conjunto de perguntas.

Após a análise dos dados e a construção das categorias de descrição, o pesquisador deve procurar identificar as relações entre elas. Bowden (2005) reforça que as relações entre as categorias devem ser obtidas posteriormente à sua construção pois, caso contrário, “há potencial para distorcer as categorias incluindo relações do pesquisador com o fenômeno, ao invés de limitar-se ao foco do estudo, as relações entre os sujeitos e o fenômeno.” (BOWDEN, 2005, p. 16).

Tais relações entre as categorias de descrição (ou formas de se experimentar um fenômeno) formam uma hierarquia que

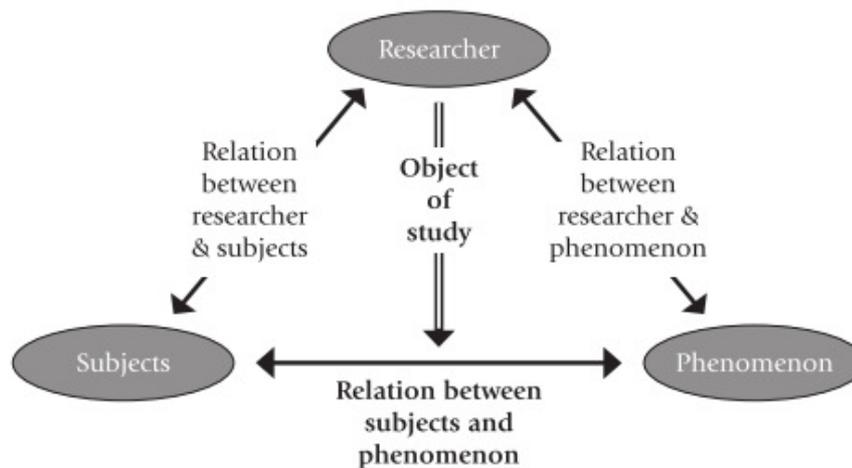
“pode ser definida em termos de complexidade crescente, na qual diferentes formas de experimentar o fenômeno em questão podem ser definidas como um subconjunto das partes componentes e relacionamentos mais inclusivos ou complexos das formas de ver o fenômeno” (MARTON e BOOTH, 1997, p. 125)

As categorias descritivas devem, segundo Marton e Booth (1997), possuir alguns critérios de qualidade a serem seguidos pelos pesquisadores. Primeiro, tais categorias devem estar conectadas (e em relação clara) diretamente com o fenômeno investigado; segundo, as categorias devem ser organizadas em uma relação lógica entre si, normalmente hierárquica; terceiro deve-se ter parcimônia na criação de categorias uma vez que poucas são suficientes para capturar a variação nos dados.

A construção do espaço de resultados – um dos produtos do método fenomenográfico – representa a descrição da variação nas formas de se experimentar o fenômeno e deve ser construído com base nos dados levantados e representam a relação do sujeito investigado com o fenômeno. Conforme destacado anteriormente, o pesquisador assume uma visão não dualística do mundo, ou seja, sujeito e o fenômeno estão em constante relação porém, o próprio pesquisador é influenciado pela sua motivação e, também, influencia o sujeito pesquisado. Então, como garantir que os pesquisadores não utilizem sua própria relação com o fenômeno na hora de interpretar os dados?

5.3.5 – Cuidados do pesquisador para evitar problemas da relação com o objeto de pesquisa

Bowden (2005) destaca que sujeito e pesquisador estão em constante relação entre si e com o objeto de pesquisa conforme pode ser visto na figura 5 abaixo. Dessa forma, é importante algumas precauções do pesquisador na coleta e análise dos dados utilizando-se o método fenomenográfico.

Figura 9 - Aspecto relacional da fenomenografia

Fonte: Bowden (2005, p. 13)

Com relação à coleta de dados é importante que a entrevista (o principal método de coleta de dados) siga um roteiro idêntico para todos os entrevistados garantindo que todos os sujeitos recebam a mesma informação vinda do pesquisador. O máximo que deve ser feito são perguntas de acompanhamento limitadas a aprofundar informações ou encorajar explicações de fatos trazidos pelo próprio sujeito tais como: Você poderia me explicar mais a respeito disso? Você poderia explicar novamente isso utilizando palavras diferentes? Você falou A, e depois falou B; como essas duas perspectivas estão relacionadas umas às outras?

Na fase de análise dos dados, o pesquisador deve:

- usar somente as evidências vindas da transcrição das conversas (se não está na transcrição, então não é evidente);
- identificar e evitar a própria relação do pesquisador com o fenômeno;
- usar análise por mais de um pesquisador de forma a assegurar as duas primeiras sugestões;
- fazer a análise das relações estruturais somente após a categorização tiver sido terminada.” (Bowden, 2005, p. 15)

5.3.6 – Críticas ao Método Fenomenográfico

O método fenomenográfico sofreu algumas críticas relacionadas à característica não dualística que adota em sua maneira de conceber o mundo, ou seja, para a fenomenografia não existe um mundo lá fora e outro dentro de cada ser; existe o mundo como uma relação dialógica e relacional entre o sujeito e o fenômeno. Outro aspecto criticado é a separação entre perspectivas de primeira e segunda ordem, principalmente no que diz respeito à capacidade do pesquisador

de segregar seu próprio (e contaminado) aparato conceitual no momento de análise.

Webb (1997) voltou suas críticas à postura de neutralidade que o pesquisador fenomenográfico afirma possuir e também na capacidade de construção de categorias. Segundo o autor, “invariavelmente, uma das categorias mostra ‘o significado correto, o saber correto ou a compreensão correta’, enquanto outras são recapitulações agora supostamente desacreditadas” (WEBB, 1997, p. 200) O próprio Marton (1986) é citado por Webb (1997) para reforçar a opinião sobre a existência de categorias corretas que são “melhores percepções da realidade” (MARTON, 1986, p.33). Porém, continua Webb,

“a crítica acima chama atenção para a capacidade do pesquisador em ter uma percepção pura, fazer observações neutras, construir categorias objetivas e dar interpretações sem vieses ... Parece que o pesquisador fenomenográfico irá reportar a história de uma disciplina própria reconstruída pela compreensão do pesquisador a partir da fala das pessoas que ele entrevista.”

Quanto a epistemologia, Webb (1997) critica a fenomenografia por assumir uma postura que rejeita a fenomenologia Husserliana mas falha em mapear a experiência histórica do pesquisador repetindo um erro da própria fenomenologia de Husserl.

Husserl foi o fundador da fenomenologia moderna e acreditava que a percepção de um fenômeno é possível sem os efeitos contaminantes das experiências históricas e intelectuais dos indivíduos. A apreensão do fenômeno seria um encontro puro dos níveis perceptuais e experienciais em contraste com as estruturas normais de pensamento que pertencem ao campo da expressão e representação (WEBB, 1997, p. 199). A fenomenografia se diferencia da fenomenologia por considerar somente uma visão de segunda ordem. Porém, a própria fenomenologia sofreu críticas semelhantes às apontadas acima.

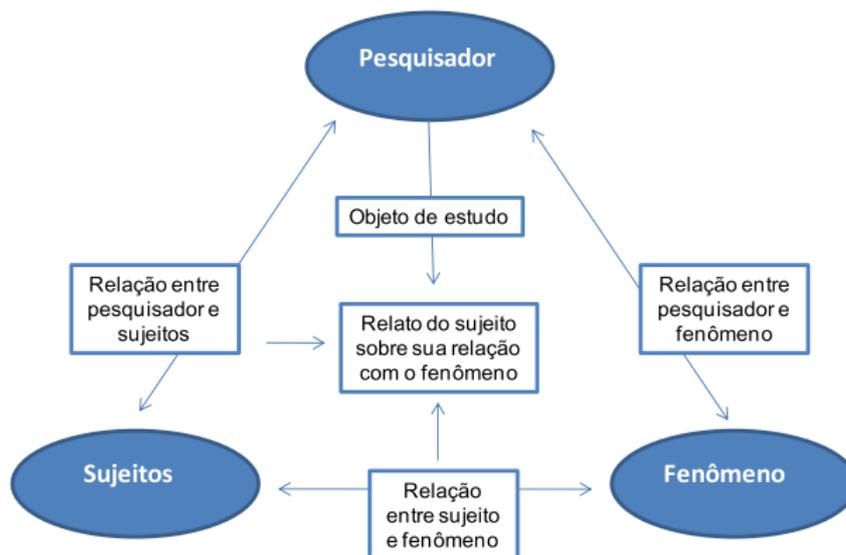
Webb (1997) criticando o trabalho de Husserl, aponta que a percepção já é uma representação de ‘algo’ embebido na língua e outros sistemas culturais e que seria difícil possuir uma visão primordial livre dessas influências. O mesmo ocorrendo com a fenomenografia, pois é difícil defender a ideia de que “observações podem simplesmente ser reportadas ou que categorias estão ‘simplesmente aí’ de alguma forma fora da experiência histórica e social do entrevistado” (WEBB, 1997, p. 200)

Esta visão também é compartilhada por Richardson (1999). Para ele os pesquisadores sociais tendem a impor conceitos ou categorias que são produtos do

próprio mundo social ao qual eles pertencem. Isso se daria em parte por que os pesquisadores não possuem acesso direto às experiências e as interpretam a partir de uma perspectiva de segunda ordem que é o relato dos entrevistados gerando o problema de gerar concepções a partir dessa visão que já seria, em si, viesada. Porém, para evitar este problema, Richardson (1999, p. 70) propõe uma abordagem reflexiva que leva em conta as relações sociais entre o pesquisador e seus informantes e a natureza construída da entrevista de pesquisa de modo a formar uma visão mais fiel da realidade.

Alguns estudos utilizando o método fenomenográfico já mencionaram o aspecto não dualístico da realidade e a inseparabilidade do sujeito da ação dando conta das críticas acima mencionadas (Lopes (2012), por exemplo, inclui uma visão construtivista ao modelo de Bowden (2005) incluindo o “relato do sujeito sobre a sua relação com o fenômeno” como objeto de pesquisa como pode ser visto na Figura 10 - Objeto de estudo em Fenomenografia, abordagem construtivista). No presente estudo serão levadas em consideração as críticas apontadas no que diz respeito à coleta e ao tratamento de dados e à postura do pesquisador bem como considerar o relato como um objeto de pesquisa. Adiante daremos conta das fases da pesquisa fenomenográfica.

Figura 10 - Objeto de estudo em Fenomenografia, abordagem construtivista



Fonte: LOPES (2012, p. 95)

5.3.7 – Formas de se fazer Fenomenografia

Säljö (1997) apresentou três tipos de pesquisas com base na fenomenografia: 1) as que buscam compreender a aprendizagem em geral; 2) as que exploram conceitos acadêmicos; 3) aquelas que procuram descrever diversos aspectos da realidade das pessoas. Cherman (2013) e Lopes (2012) apresentaram uma tipologia alternativa de Hasselgren e Beach (1997) para as pesquisas fenomenográficas, quais sejam: experimental, discursiva, naturalista, hermenêutica e fenomenológica.

A fenomenografia experimental estava presente nos primeiros estudos com base fenomenográfica da década de 1970, nos quais os pesquisadores, em condições manipuladas, pediam a estudantes para lerem artigos e questionavam sobre a construção da compreensão. O foco era na análise das formas como os alunos lidavam com a tarefa de aprendizagem. Se enquadram neste tipo de pesquisa aquelas citadas por Marton e Säljö (1976) sobre a percepção da tarefa de aprender e sobre o entendimento de um grupo de estudantes da leitura de um texto de 1400 palavras. Essas pesquisas trouxeram como novidade a possibilidade de agrupar os conceitos em torno de um número limitado de categorias, geralmente cinco ou seis. Hasselgren e Beach (1997, p. 196)

A fenomenografia discursiva, por sua vez, gira em torno do interesse da fenomenografia pura (MARTON, 1985), ou seja, descrever como as pessoas concebem os vários aspectos da realidade. Um dos estudos apresentados por Hasselgren e Beach (1997) nesta linha é o estudo sobre as concepções da formação de preços de Dahlgreen (1979, apud Hasselgren e Beach, 1997). Segundo os autores, este tipo de fenomenografia pode ser vista como a forma menos sofisticada de fazer fenomenografia e segue as seguintes etapas: Conversação, transcrição, compilação, análise e concepções.

A fenomenografia naturalística parte da possibilidade da coleta de dados a partir de situações reais sem a manipulação ou envolvimento do pesquisador. Posteriormente, esses dados são analisados à luz da fenomenografia. Um exemplo citado por Hasselgren e Beach (1997) é o estudo da compreensão do conceito de densidade por alunos efetuado por Lybeck por meio de observações e gravações para posterior análise dos diálogos de sala. (Lybeck, 1981, apud, Hasselgren e Beach, 1997)

A fenomenografia hermenêutica procura compreender as inter-relações do ser com a objeto de estudo entendendo-os como parte de um mesmo ciclo hermenêutico e analisando-o a partir de seu próprio contexto e com seus próprios termos. Um dos exemplos dessa linha de fenomenografia é o trabalho de Lindblad (1995, apud, Hasselgren e Beach, 1997) que conduziu uma pesquisa para propor mudanças nos métodos de trabalho dos currículos escolares da década de 1940.

Por fim, a fenomenografia fenomenológica, cujos exemplos mais contundentes são os trabalhos de Neuman (1987, apud Hasselgren e Beach, 1997) na investigação das formas que crianças adquirem habilidades matemáticas e de Theman (1983, apud Hasselgren e Beach, 1997) sobre as concepções do poder político. Hasselgren e Beach (1997) não deixam claras as características desse tipo de fenomenografia, embora apontem um aspecto que é o fato de se investigar o que está passando na mente do entrevistado durante a entrevista e a presença de perguntas voltadas para essência da experiência.

Hasselgren e Beach (1997, p. 199) concluem apontando que as cinco formas acima oferecem uma compreensão alternativa sobre o que é a fenomenografia e que, apesar das críticas, os teóricos de Gotemburgo podem se orgulhar de terem iniciado uma longa e produtiva tradição de pesquisa que pode ser encontrada em diversos estudos acadêmicos conforme veremos no tópico a seguir.

Antes porém, convém ressaltar que nos anos 2000, vemos surgir na literatura uma nova tipologia, a fenomenografia do desenvolvimento de John Bowden e seus colaboradores (BOWDEN; WALSH, 2000; BOWDEN; GREEN, 2005; GREEN; BOWDEN, 2005). Bowden (2000) diferencia sua ‘fenomenografia do desenvolvimento’ da ‘fenomenografia pura’ de Marton (1986) por procurar descobrir como as pessoas vivenciam algum aspecto de seu mundo e, a partir daí, permitir que eles modifiquem a forma como seu mundo opera, dando um sentido pragmático, diferentemente de Marton que se limitaria à descrição da experiência, em um sentido estático.

O que vemos na prática das pesquisas fenomenográficas em administração é que as pesquisas com base na fenomenografia de Marton buscam também contribuir para alguma realidade prática, dessa forma, pode-se afirmar que há semelhanças quanto ao propósito de ambas. Por outro lado, quanto aos meios de coleta e tratamento de dados, a pesquisa fenomenográfica de Bowden é mais

estruturada principalmente no que concerne à condução da pesquisa e com a confiabilidade e validade na construção das categorias.

A presente pesquisa irá se basear na fenomenografia de Marton (1986) e Marton e Booth (1997b) porém, não deixará de considerar os critérios de confiabilidade apontados por Bowden e Green (2005). Retomaremos estes aspectos no tópico referente às fases do método.

5.3.8 – O método Fenomenográfico em Estudos Organizacionais

Cherman (2013), em sua tese, apresenta uma relação de artigos que fizeram uso do método fenomenográfico em Estudos Organizacionais. O que se observa é um pequeno número de referências. A autora aponta que, em parte, a escassez de trabalhos com esta metodologia pode decorrer da omissão da referência ao método utilizado o que, para o propósito deste trabalho está fora do escopo de confirmação. Porém, é difícil acreditar que trabalhos acadêmicos minimamente preocupados com aspectos de validade e confiabilidade omitam em sua divulgação (resumo, palavras-chave, corpo do texto) qual método utilizaram. Dessa forma, reforça-se o aspecto da necessidade do preenchimento da lacuna acadêmica que daí decorre.

Reproduziu-se a busca por artigos proposta por Cherman (2013, p. 122) de forma a complementar à pesquisa conduzida por aquela autora, ou seja, efetuou-se a pesquisa nos journals listados no item 5.1 utilizando-se as palavras-chave: fenomenografia, fenomenográfico e suas equivalentes em inglês. No Apêndice 2 – Relação de Artigos com Método Fenomenográfico presentes em Cherman (2013, p. 124-126) reproduziu-se a pesquisa feita pela autora e, abaixo, apresenta-se o Quadro 4 contendo os artigos localizados que não fazem parte da lista inicial da autora, dessa forma, complementando-os.

Quadro 4 - Relação de Artigos em Estudos Organizacionais com o Método Fenomenográfico

Tema em Estudos Organizacionais	Autor	Título do Artigo e Tipo	Fenômeno Investigado
“Information Literacy”	McMahon, Camille; Bruce, Christine (2002)	Information literacy needs of local staff in cross-cultural development	As práticas de informação decorrente do uso das Tecnologias da Informação em seu ambiente de trabalho.
Accountability	Lupson, Jonathan; Partington, David (2011)	Individual Civil Servants’ Conceptions of Accountability	Como os servidores civis de uma empresa pública Inglesa compreendem accountability com o foco na performance individual.

Confiança	Kohtamäki, Marko; Kekäle, Tauno; Viitala, Riita (2004)	Trust and Innovation: from Spin-Off Idea to Stock Exchange	Concepções de confiança entre empresários e seus trabalhadores e parceiros em diferentes fases da evolução do negócio.
Construção de currículo	Millei, Zsuzsa; Sumsion, Jennifer (2011)	The 'Work' of Community in Belonging, Being and Becoming: The Early Years Learning	Estudo das tensões existentes entre as concepções de currículo no decorrer de sua construção.
Empreendedorismo	Kyrö, P. (2009)	Gender lenses identify different waves and ways of understanding women entrepreneurship	O estudo da ótica feminina sobre o empreendedorismo.
	Watkins, Mike; Bell, Barry (2001)	The experience of forming business relationships in tourism	As concepções sobre a construção de relações de negócio entre empresas de turismo.
	Watkins, Mike; Bell, Barry (2002)	The experience of forming business relationships in tourism	Como se dá a formação de redes de relacionamento entre empresas de turismo.
Experiência de Consumo	Schembri, Sharon; Sandberg, Jörgen (2011)	The experiential meaning of service quality	A percepção da experiência de qualidade no serviço é investigada.
	Ritchie, J.R. Brent; Hudson, Simon (2009)	Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research	Identificação das principais vertentes/desafios na pesquisa de experiência de consumo de turismo.
Finanças	Bruce, Ken; Ahmed, Abdullahi; Huntly, Helen (2014)	An approach to understanding the professionalism of financial planners.	Compreensão da profissão de planejador financeiro
Internacionalização	Jones, Marian; Casulli, Lucrezia (2013)	International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience Through Comparative Reasoning Approaches	Experiência individual e racionalidade no contexto de internacionalização de empresas.
<i>Learning Organization</i>	Örtenblad, Anders (2002)	A Typology of the Idea of Learning Organization	Comparativo entre literatura e a percepção de praticantes do que é uma 'Learning Organization'
Liderança	MacGillivray (2010)	Leadership in a network of communities: a phenomenographic study	Liderança e aprendizado em ambientes complexos.
Mentor	Jokelainen, Merja; Jamookeeah, David; Tossavainen, Kerttu; Turunen, Hannele (2011)	Building organizational capacity for effective mentorship of pre-registration nursing students during placement learning: Finnish and British mentors' conceptions	A concepção dos mentores em como construir a capacidade organizacional de prover um bom programa de mentor.
Planejamento Estratégico	David, P; Malcolm, Young; Pellegrinelli, S	Understanding Program Management Competence: A phenomenographic	Gerenciamento de planejamento estratégico em diferentes setores.

	(2010)	study.	
Trabalho	Larsson, J; Holmström, I; Rosenqvist (2003)	Professional artist, good samaritan, servant and co-ordinator: four ways of understanding the anaesthetist's work	Como anestesistas compreendem seu trabalho.

5.4 – Fases do Método Fenomenográfico

Passamos a detalhar as fases do método fenomenográfico, cujos aspectos e procedimentos foram descritos nos artigos de Marton (1981, 1986), Marton e Booth (1997), e em alguns estudos empíricos como os de Sandberg (2000), Partington *et al.* (2003), Pellegrinelli *et al.* (2003).

Além disso, foram levados em consideração os procedimentos descritos nos diversos artigos do livro de Bowden e Green (2005), quando pertinentes e adequados à realidade do presente estudo.

Independente do método, é importante que o pesquisador mantenha sempre o foco da sua pesquisa. Portanto, um dos pontos importantes é esclarecer o seu propósito. No caso da presente Tese, buscou-se investigar o fenômeno do Percepção de Suporte Organizacional, sob a ótica dos membros de uma Organização Militar que opera dentro de um conjunto de valores e crenças próprios (o Ethos Militar). Espera-se preencher as lacunas verificadas na literatura ao se compreender melhor esse Ethos Militar e a sua relação com o Percepção de Suporte Organizacional.

Cabe destacar que esta tese foi motivada por duas questões, a primeira fruto de conversas com praças na Marinha do Brasil nas quais surgiu a comparação entre as formas de valorizar o militar na Marinha como sendo pior que a forma que o militar é tratado na Aeronáutica (no caso em questão o Militar possui um irmão na Aeronáutica com o mesmo posto e tempo de serviço); a segunda fruto de uma reclamação que presenciei sem ser percebida a minha presença: “A Marinha é fogo, o Oficial pode tudo e o praça não pode nada”. Ambos relatos me levaram a pesquisar sobre o tema de suporte organizacional dando origem à presente tese.

5.4.1 – Seleção dos Sujeitos e definição da amostra intencional

No método fenomenográfico, como se busca as diferentes formas de ver um determinado fenômeno, devem ser entrevistadas tantas pessoas quantas

necessárias para se garantir a variação do olhar sobre o fenômeno investigado. Porém, deve se ter cuidado para que o volume de dados não seja inviável de ser analisado. Na prática o que vemos nas pesquisas é que 20 a 30 entrevistas já são suficientes para garantir a variação no olhar sem, contudo, inviabilizar o volume de dados.

Para garantir a máxima variação das formas de se ver um fenômeno, Green (2005) sugere o uso de amostragem intencional. Åkerlind (2005) reforça esta ideia de intencionalidade porém orienta que é importante um planejamento prévio da variação demográfica para garantir não apenas a máxima variação, mas também que haverá uma variação da amostra semelhante à da população alvo.

No caso da pesquisa em tela, como a lacuna apresentada está em uma categoria específica –a de militares- já haverá uma amostragem intencional voltada para este público. Por outro lado, a fim de garantir que haverá uma maior abrangência da representatividade dessa população, buscar-se-á cumprir o seguinte planejamento da variação demográfica demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 5 - Proposta de Variação demográfica da amostra intencional

Grupos Demográficos	Varição
Posto	5 subgrupos, com 4 a 8 entrevistados: Oficiais - 4 Suboficial - 4 1º Sargento – 7 2º Sargento – 8 3º Sargento – 7
Tempo na Marinha	5 subgrupos, com 4 a 8 entrevistados: 10-13 anos – 4 14-17 anos – 7 18-21 anos – 8 22-25 anos – 7 26-acima anos - 4
Gênero	2 subgrupos: Homem – 16 Mulher – 15
Tipo de Organização	5 subgrupos Operativa (Navios e Comando de Força) – 6 Ensino – 6 Diretoria Especializada – 6 Industrial – 6 Pesquisa – 6
Comando (da Organização)	3 Subgrupos: Armada - 10 Fuzileiro Naval - 10 Intendência – 10

Fonte: Elaboração própria

Quanto à regionalidade, em função de limitações financeiras e temporais, a pesquisa se fixará no Rio de Janeiro. Apesar dessa limitação, é importante

ressaltar que, cerca de 70% da força de trabalho da Instituição Militar em foco (Marinha) está localizada no Estado do Rio de Janeiro.

5.4.1.1 – A experiência da Pesquisa empírica com a Formação da Amostra Intencional

Para atingir o número ideal de 20 a 30 entrevistas requeridas pela metodologia, foram acionados diversos contatos na rede de relacionamentos do pesquisador. Por ser o pesquisador também pertencente à instituição imaginou-se que a seleção dos sujeitos seria simples e não se passaria dificuldades de acesso apontadas por Castro e Leirner (2009) sobre autorizações formais de acesso aos militares, bem como ser tratado como um estranho ou, até mesmo, inimigo. Em alguns casos, tive que comparecer pessoalmente perante os Comandantes das organizações que iria entrevistar militares para explicar o objetivo da pesquisa, explicar o aspecto de confidencialidade do projeto e que os militares seriam entrevistados em caráter de voluntariado. Em uma organização foi solicitado pelo Comando a apresentação do projeto de tese e a composição da banca que aprovou o projeto.

A primeira entrevista (após as três entrevistas-piloto) só ocorreu em 12 de junho o que demonstrou a dificuldade de acesso (ocorreu 30 dias após a primeira entrevista piloto) mas também, a dificuldade de conciliar agendas entre entrevistado / entrevistador.

O voluntariado também foi outro aspecto difícil. Em um primeiro momento o Comandante de algumas organizações me indicaram 3 ou 4 pessoas para a entrevista. Alguns desses militares indicados vieram nitidamente forçados (fato passível de identificação por meio de respostas curtas, sem se aprofundar muito). Em alguns casos, esses militares, mesmo com um ar de resistência inicial, foram quebrando a barreira ao me enxergarem como um pesquisador e não como um Oficial da Marinha e fornecendo respostas mais profundas.

Mesmo com todas as dificuldades, a pesquisa empírica foi conduzida com 29 sujeitos, sendo que três entrevistas foram descartadas por serem consideradas contendo respostas evasivas ou muito objetivas e outras três entrevistas iniciais foram descartadas pois serviram de base para adequação do roteiro de entrevista e, também, da forma de abordagem do pesquisador. Convém destacar que para as

entrevistas preliminares, o pesquisador preferiu lançar mão de antigos subordinados com os quais já havia convivido muitos anos.

No final, o pesquisador encerrou a fase de entrevistas com 23 entrevistas válidas, cujos sujeitos podem ser identificados no quadro abaixo. As entrevistas foram conduzidas no período de 12 de maio até 09 de setembro.

Quadro 6 – Quadro de Final dos Perfis dos Sujeitos Entrevistados (elaborado pelo autor)

Sujeito / Arquivo	Gênero	Posto	Tipo de Organização	Tempo de Marinha	Comando
1 (P5)	Feminino	Praça	Operativa	11	Armada
2 (P6)	Masculino	Praça	Operativa	32	Armada
3 (P7)	Feminino	Praça	Diretoria Especializada	20	Intendência
4 (P8)	Masculino	Oficial	Diretoria Especializada	28	Intendência
5 (P9)	Feminino	Praça	Diretoria Especializada	11	Médico
6 (P10)	Masculino	Praça	Diretoria Especializada	12	Armada
7 (P11)	Masculino	Oficial	Operativa	27	Armada
8 (P12)	Feminino	Oficial (era praça)	Operativa	20	Fuzileiro
9 (P13)	Masculino	Praça	Operativa	27	Intendência
10 (P14)	Masculino	Praça	Diretoria Especializada	22	Fuzileiro
11 (P15)	Masculino	Praça	Operativa	22	Armada
12 (P16)	Masculino	Praça	Operativa	20	Intendência
13 (P18)	Masculino	Praça	Diretoria Especializada	23	Intendência
14 (P20)	Masculino	Praça	Operativa	20	Armada
15 (P21)	Masculino	Oficial (era praça)	Diretoria Especializada	30	Armada
16 (P22)	Feminino	Oficial	Operativa	9	Intendência
17 (P23)	Masculino	Praça	Operativa	18	Intendência

18 (P24)	Masculino	Praça	Operativa	22	Intendência
19 (P25)	Masculino	Praça	Operativa	27	Intendência
20 (P26)	Masculino	Oficial	Operativa	29	Intendência
21 (P27)	Feminino	Oficial	Operativa	8	Médico
22 (P28)	Masculino	Praça	Operativa	22	Médico
23 (P29)	Feminino	Praça	Operativa	18	Médico

Percebe-se no quadro acima que o Planejamento dos entrevistados precisaram ser adaptados em função da dificuldade de acesso. O pesquisador optou, em função dos prazos, por organizações que apresentaram maior facilidade de acesso adequando, dessa forma, o fluxo da pesquisa. O quantitativo final ficou assim distribuído: Gênero: Masculino – 16, Feminino - 7; Posto: Oficiais – 7, Praças – 16; Tipo de OM – Operativa – 14, Diretoria Especializada – 9; Tipo de Comando - Comando Armada – 7, Comando Médico – 4, Comando Intendência – 10, Comando Fuzileiro – 2.

5.4.2 – Coleta de Dados

Quanto à coleta de dados, apesar das pesquisas empíricas apresentarem uma variedade de meios de coleta, o objetivo do pesquisa será trazer à tona as formas como as pessoas sendo estudadas experimentam o fenômeno sob análise. (MARTON e BOOTH, 1997).

O método mais comum nas pesquisas fenomenográficas é a entrevista (BOWDEN, 2005) ainda que existam na literatura exemplos de combinações de métodos como leitura de textos seguidos de entrevista semiestruturada (MARTON e BOOTH, 1997), questionário aberto (GERBER e VELDE, 1996), questionário aberto combinado com entrevista (NIIKKO, 2004) apenas para citar alguns.

A condução da pesquisa fenomenográfica difere da condução de outros tipos de entrevista, pois é importante que o pesquisador, além de preparar um

roteiro semiestruturado, observe alguns procedimentos listados a seguir elaborados com base em Åkerlind (2005), Bowden (2005) e Green (2005):

- preparando o roteiro de entrevista: deve ser preparado um roteiro de entrevista incluindo, preferencialmente, um contexto introdutório, visando delimitar o conteúdo da entrevista. Este contexto deve ser idêntico para todos os entrevistados. Perguntas diretas do tipo: o que é ISSO? podem ser utilizadas mas há outro caminho sugerido por Bowden (2005) que é pedir às pessoas para descreverem uma experiência recente que tenha relação com o fenômeno estudado. Dessa última forma, há uma tendência maior que os resultados sejam mais variados do que com perguntas diretas.
- Entrevistas piloto – uma unanimidade entre os três autores citados é o uso de entrevistas piloto para aperfeiçoar a capacidade do entrevistador (ainda mais se novato for) e permitir a correção de perguntas e do contexto introdutório. É sugerida a condução de um conjunto de três entrevistas com elementos da população alvo que não farão parte da análise posterior. Outro importante uso das entrevistas piloto é refinar e testar os inputs que serão dados ao longo da entrevista.
- Inputs ao longo da entrevista – Os inputs, ou seja, a introdução de algo novo deve ser cuidadosamente planejada. O ideal é a que intervenção do entrevistador se limite à perguntas de acompanhamento que estimulem os entrevistados a revelarem tudo que eles podem sobre o assunto. Essas perguntas poderiam ser de três tipos Bowden (2005, p. 18):
 - Neutras, ou seja, aquelas que estimulam o entrevistado a falar, tais como: Você poderia me falar mais sobre esse assunto? Você poderia me explicar isso novamente usando outras palavras? Por que você disse isso?
 - Específicas para buscar mais informações sobre questões trazidas pelo entrevistado. Por exemplo: Você falou de X e também de Y, mas o que X e Y significam? Por que você falou de Y dessa forma?
 - Específicas para levar o entrevistado a refletir sobre coisas que ele mesmo disse. Exemplo: Você disse A, e depois você falou B; como essas duas perspectivas se relacionam?

A dinâmica das entrevistas seguiu o acima apresentado, ou seja, a apresentação de um contexto, seguido de perguntas iniciais sobre o tema a fim de

capturar aspectos de que e como o fenômeno é concebido, intermediado por diversas questões de acompanhamento. Cabe destacar entretanto que Marton e Booth (2005) apresentaram em seu livro diversas formas de conduzir as entrevistas.

“no capítulo 2, como já previamente indicado, as entrevistas tiveram duas partes principais, um com um tema situacional (o que o autor quis dizer? O que X significa?) e outro com um tema que demandou reflexão (Como foi a sua leitura? Como você se sentiu?. Nos estudos do capítulo 3, nos quais os entrevistadores foram menos estruturados, os entrevistados foram conduzidos a refletirem sobre o que era aprendizado para eles, normalmente somente com uma pergunta direta. No capítulo 4, onde os estudos descrevem como estudantes experimentaram os conceitos que encontraram em situações educacionais, dois aspectos foram encontrados em diferentes proporções, com grande confiabilidade em entrevistas mais concreta em torno de problemas específicos com crianças mais novas ...” (Marton e Booth, 2005, p. 131-132)

Uma característica apontada por Green (2005) para a fenomenografia do desenvolvimento, é o fato da entrevista fenomenográfica ser feita em uma só rodada, não sendo previsto o retorno do entrevistador a campo para esclarecer ou verificar pontos que ficaram mal explicados. Isso reforça a necessidade dos aspectos de planejamento e testes piloto para evitar que dados sejam descartados em função de perguntas ou intervenções mal feitas. Por outro lado vemos em Pellegrinelli *et al.* (2003) que há a possibilidade de retorno a campo, no caso em tela por meio de workshop, para discutir e rever as categorias encontradas. Tal procedimento também foi efetuado por Cherman (2013) discutindo os resultados com um grupo de foco atendendo, também, um critério de confiabilidade dos dados.

O roteiro da entrevista semiestruturada utilizado na presente pesquisa encontra-se no apêndice Apêndice 5 – Roteiro de Entrevista.

5.4.2.1 – A experiência do autor com a Coleta de Dados

O roteiro da entrevista semiestruturada utilizado na presente pesquisa encontra-se no Apêndice 5 – Roteiro de Entrevista. Ele é composto por perguntas introdutórias que procuraram “quebrar o gelo” e realizar o registro da trajetória de carreira do militar e perguntas chaves, uma voltada para a questão da Percepção de Suporte Organizacional, tanto os aspectos positivos quanto negativos, e outra voltada para a questão do que é ser militar. O roteiro é, na verdade, a terceira versão adaptada após a realização de três entrevistas piloto. As entrevistas piloto permitiram adequar alguns aspectos da introdução para inserir o militar no contexto do que seria o foco da entrevista e, dessa forma, permitir uma melhor

reflexão sobre questões intangíveis que seriam perguntadas. A terceira entrevista, já com a versão final, fluiu com mais facilidade que as duas anteriores talvez por dois aspectos, um a própria melhoria do roteiro e, segundo, o ganho de prática do pesquisador. Neste aspecto é importante destacar que o ganho de experiência com a condução das entrevistas foi tornando-as mais fáceis de serem conduzidas ao longo do processo.

As entrevistas foram conduzidas sempre no local de trabalho dos entrevistados, sendo que os envolvidos (entrevistado e entrevistador) estavam de uniforme. A uma primeira vista, o fato de estarem uniformizados não inibiu o desenvolvimento do entrevistado em suas respostas com algumas exceções que foram percebidas pelo entrevistador e, posteriormente, descartadas. Muito dessa possível inibição foi mitigada por meio de indicação tipo *Snowballing Sampling* (na qual os próprios entrevistados indicam terceiros para participarem da entrevista), ou pelo caráter voluntariado dos entrevistados. O tempo de duração das entrevistas durou de vinte minutos (entrevista descartada em função das respostas diretas e pouco exploratórias dos assuntos em pauta) a noventa minutos, sendo o tempo médio de duração, após descartadas as entrevistas não utilizadas, ficou em quarenta e três minutos.

As entrevistas foram conduzidas em ambientes reservados disponibilizados pelo Comando com o propósito de realização das mesmas. O ambiente foi reservado e, à exceção de uma interrupção, nenhuma outra entrevista foi interrompida e, nenhuma teve seu conteúdo prejudicado por conta das entrevistas. Foi recorrente também o envolvimento emotivo de alguns entrevistados ao relatarem histórias de suas trajetórias de carreira..

Percebeu-se que, no decorrer das entrevistas, foi comum (e recorrente) que os entrevistados pedissem algum tempo para reflexões. Em parte isso se deve à característica do próprio método pois os entrevistados precisam conceber, no momento da entrevistas, diversos aspectos de relacionamento acerca de um fenômeno que, muitas vezes, não se dão conta de que existem e estão à sua volta. Muitas vezes o entrevistado pediu maiores explicações sobre o que era o fenômeno.

As vinte e três entrevistas válidas geraram 16h05m de gravação que, após transcritas, geram 365 páginas para análise que foram inseridas no software ATLAS.TI.

5.4.3 – Análise de Dados

O método fenomenográfico é indutivo, isto é, todo resultado emerge dos dados, de forma exclusiva, no caso da corrente da fenomenografia do desenvolvimento, ou, de forma principal, no caso da corrente da fenomenografia pura. Porém, há um consenso em ambas as correntes de que a análise deva ser feita após a coleta de todos os dados.

“O material coletado por meio das entrevistas forma uma piscina de conhecimento. Ela contém tudo o que o pesquisador espera achar e sua tarefa é “simplesmente” achar” (Marton e Booth, 1997, p. 133). Marton e Booth (1997) colocam que há dois tipos de materiais dentro da “piscina de conhecimento”: um pertencente ao indivíduo e outro pertencente à coletividade. A análise começa procurando-se por extrato dos dados pertencentes a um aspecto, confrontando-os com dados de toda a coletividade que tratam do mesmo tema e, depois, confrontando-o com o contexto da entrevista individual. Ou seja, um aspecto do fenômeno pode ser selecionado e comparado com o mesmo aspecto de todos os sujeitos, isto é, a variação na população e, posteriormente, este mesmo aspecto pode ser comparado com outros aspectos dentro da própria entrevista. Isso nos remete a outra característica do método que é a leitura e releitura exaustiva dos dados. É nesse ir e vir que as concepções são construídas.

Vários exemplos trazidos por Bowden e Green (2005) e Marton e Booth (1997) sugerem que a análise é feita por meio de um trabalho em equipe. Tal procedimento permite que aspectos de controle trazidos por Bowden (2005) sejam garantidos, tais como: o uso de evidências somente oriunda das entrevistas e a separação da própria relação do pesquisador com o fenômeno. No caso de uma pesquisa Doutoral, feita individualmente, é preciso adotar-se algumas estratégias para ampliar a capacidade de análise e, também, garantir que tais ações de controle sejam mantidos.

Uma dessas estratégias é o uso de programas informatizados para análise dos dados qualitativos como o Atlas.TI. Outra estratégia que pode ser adotada é iniciar a análise com o uso de uma amostra preliminar de 5 a 10 transcrições antes de serem utilizados todos os dados. Por fim, Åkerlind (2005b, p.67) sugere que remover trechos notadamente irrelevantes, redundantes ou incoerentes presentes nas transcrições ajuda a tornar os dados mais manejáveis de forma a torná-los acessíveis para a construção de categorias.

Årkelind *et al.* (2005) também sugere que a análise seja interrompida de tempos em tempos de forma a permitir ao pesquisador esvaziar a mente e retomar o trabalho com a mente aberta. Outro aspecto ressaltado pelos autores é que, mesmo que o trabalho de pesquisa seja feita de forma individual, sempre é possível buscar *feedback* de outros de seus resultados preliminares, isto é, das categorias encontradas.

A construção das categorias deve surgir exclusivamente dos dados coletados, “a confiabilidade da análise fenomenográfica é garantida pelo pesquisador engajado em um diálogo interativo com o texto e não prevendo os resultados de forma adiantada e impondo categorias de descrição” (BARNACLE, 2005, p. 49). Barnacle (2005) ressalta que é importante não confundir as categorias de descrição como sugestiva de uma possibilidade do pensamento humano ser coerente ou conformado com o pensamento único. Ao contrário, continua o autor, deve ficar claro ao pesquisador que as categorias de descrição não são formadas antecipadamente na análise textual e nem com nas percepções individuais acerca de um fenômeno, mas formadas em algum lugar entre essas duas dimensões.

Conforme já mencionado no item 5.3, o produto final do método fenomenográfico é chamado de *Outcome Space*, ou espaço de resultados. Ele apresenta as categorias e as relações entre elas que de acordo com Årkelind *et al.* (2005) deve ser feita somente após a análise das categorias estiver completa para garantir a confiabilidade dos resultados.

5.4.3.1 – A análise dos dados na prática

Conforme já mencionado, o método fenomenográfico traz alguns desafios para o pesquisador, o primeiro deles diz respeito a própria forma de pensar do pesquisador e à forma de tratar os dados. A fenomenografia analisa os dados com base no conjunto total de entrevistas, ou seja, qual é o significado das falas individuais em relação ao conjunto total procurando investigar o que o sujeito quis dizer e como ele concebe o fenômeno em relação ao conjunto total, isto é, um pensamento de síntese.

O método busca as diversas concepções do fenômeno, isto é, as categorias e, a partir delas, procura identificar as dimensões nas quais ele ocorre. Para quem tem o pensamento sintético o método pode parecer simples. Porém para aqueles

que necessitam descer ao detalhe para fazer emergir uma síntese, o método pode representar uma dificuldade não só para compreender cada entrevista mas, também, para compreender o todo.

Nesse sentido, o uso de software para auxiliar na manipulação dos dados é imprescindível. Não obstante ser de conhecimento que existem outros métodos, tais como uso de planilhas, ou *stick paper*, o uso de uma ferramenta informatizada facilita e agiliza a análise dos dados. No caso da presente pesquisa, por limitações do pesquisador, não foi possível identificar, em um primeiro momento, categorias descritivas iniciais, nas quais uma determinada entrevista pudesse ser encaixada. Dessa forma, procurou-se analisar entrevista a entrevista de forma detalhá-las ao máximo possível para, em um segundo momento, fazer emergir as categorias específicas.

Dessa forma, em uma primeira rodada análise os dados foram segregados em 500 códigos. Cada código foi composto por um título e uma explicação do motivo de codificá-los. Em uma segunda rodada de análise, agora com olhar somente aos códigos iniciais, foi procurado identificar nas definições de cada código pontos de convergência. Isso permitiu que códigos semelhantes como “interesse na família” ou “família se preocupa” ou ainda “parentes na Marinha” fossem agrupados sob o código de “Família” gerando uma nova explicação sobre a formação desse novo código. De forma semelhante, foram conduzidos outros agrupamentos reduzindo-se para 200 códigos.

Nesse momento, visando uma nova redução, o pesquisador procurou vasculhar novamente os dados classificando os trechos das entrevistas relativas aos 200 códigos de acordo com a estrutura do método fenomenográfico, isto é:

- experiência do sujeito com o fenômeno;
- o que, e como do fenômeno;
- contexto (espacial e temporal) do fenômeno;
- significado do fenômeno;
- fatores de influência do fenômeno (positivos ou negativos).

Para facilitar essa segregação foi adotado, dentro do software ATLAS.TI, o agrupamento dos códigos em famílias. Ao analisar cada uma das 23 famílias formadas, pode-se notar semelhanças e diferenças entre os códigos. Cabe destacar que, muitas vezes, os códigos foram agrupados em famílias diferentes, como por exemplo o código “confiança” que ora foi apontada como um valor para as

peessoas, ora foi apontada como uma prática organizacional, fazendo-o figurar nas duas famílias: “Valores” e “práticas organizacionais”. As 23 famílias propostas permitiram reduzir os códigos para 75 códigos.

Em uma terceira rodada de análise, procurou-se analisar as famílias formadas na busca de elementos de semelhança que permitisse o agrupamento delas. Dessa forma, reduziu-se as famílias para nove e os códigos para vinte. Para efetuar tal redução é importante lembrar que o método fenomenográfico busca uma percepção do todo, uma visão mais ampla do fenômeno nesse aspecto, a leitura de Friese (2014) apresentou dicas e conselhos para sair de uma análise mais detalhada, no nível micro, para uma análise mais ampla no nível macro e, além disso, a compreensão dos ciclos de análises presentes em Saldanã (2013) nos fez compreender que o processo de análise é cíclico, contínuo e de compreensão crescente, isto é, quanto maior o contato com os dados, mais claro a sua análise fica.

A análise dos dados foi conduzida de 30 de setembro de 2015 até 25 de janeiro de 2016, perfazendo um total de quase quatro meses. O GAP inicial entre o término das entrevistas e o início da análise deveu-se em função de compromissos profissionais do pesquisador. Por fim, ressalta-se que o período temporal de análise de dados espelhou a dificuldade inicial do pesquisador em compreender e utilizar o método.

5.4.3.1.1 - A preparação dos dados

Antes de prosseguir ao próximo tópico é importante destacar alguns aspectos em relação à análise dos dados.

Conforme mencionado as transcrições geraram 365 páginas de análise que foram analisadas no ATLAS.TI. O uso do software, apesar de intuitivo, pode assustar usuários de primeira viagem. Dessa forma, o objetivo desta seção é orientar aos futuros usuários do ATLAS.TI quais foram as dificuldades encontradas e quais foram os caminhos seguidos para solucionar.

A transcrição dos dados é uma etapa que consome muito tempo. Em um primeiro momento, foi tentada a transcrição por meios próprios mas, em função de tornar crítico à questão temporal, deu-se prioridade a realização das entrevistas e a terceirização das transcrições. Recomenda-se que as transcrições sejam revistas pois, além do contato com o material e correção de eventuais erros de

transcrição, permite-se ajustes que somente o entrevistador possui possibilidade de fazer, tais como: a inserção de detalhes como expressão facial ou entonação da voz, ou ainda a colocação dos tempos de entrevistas ou qualificações do entrevistado que podem auxiliar no processo de análise.

Recomenda-se que os arquivos gerados, antes de serem carregados no ATLAS.TI, sejam convertidos para RTF para evitar erros de incompatibilidade. Além disso, os arquivos devem ser organizados separando-se em parágrafos a cada três ou quatro linhas. Isso facilita o processo de análise pois o Atlas.TI trata cada parágrafo com uma unidade de análise o que permite uso futuro nas menções a possíveis citações dos dados. Tal recomendação, sugerida por Friese (2014), permitiu uma melhor visualização dos dados nas janelas do ATLAS.TI.

Outra recomendação é a nomeação de cada arquivo a ser carregado no Atlas.TI. Recomenda-se a adoção de siglas que facilitem a identificação de que tipo de entrevista se trata. No caso de presente pesquisa os arquivos receberam uma numeração 1 a 29 que representou a sequência das entrevistas, seguida de uma Letra H ou M (para indicar homem ou mulher), seguida da Letra O ou P para indicar a qualidade de Oficial ou Praça. Isso permitiu uma série de agrupamentos rápidos para análises separando-se os arquivos por gênero ou posto, por exemplo.

5.4.4 – Sobre a confiabilidade do método fenomenográfico.

Todo o rigor do método apresentado visa a garantir a confiabilidade dos resultados. Sua validação ocorre em todas as etapas do método. Desde a escolha dos entrevistados, na coleta de dados e na interpretação deles. As entrevistas devem seguir um roteiro rigoroso, sem a inserção de perguntas ou material não planejados, preferencialmente a análise deve ser feita em grupo, porém como demonstrado por Årkelind (2005) é possível uma pesquisa Doutoral utilizando-se o método, ou seja, uma análise individual desde que siga algumas estratégias. Årkelind *et al.* (2005, p. 90) acrescenta ainda que o rigor de um trabalho individual recai mais na atitude crítica tomada perante as interpretações feitas e, para isso, sugere a documentação detalhada do processo interpretativo e a apresentação de exemplos que o ilustre e, também, o feedback de outros pesquisadores ou de representantes da população investigada.

Para Green (2005, p. 44) o que conta como rigor na pesquisa fenomenográfica varia substancialmente dos critérios de confiabilidade

apresentados por Lincoln e Guba (1985) que são: credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade.

À título ilustrativo, Green (2005) compara ambos os aspectos da credibilidade de Lincoln e Guba (1985) com os necessários na fenomenografia:

Quadro 7 - Credibilidade na Fenomenografia

	Credibilidade (Lincoln e Guba, 1985)	Credibilidade para a Fenomenografia
Tempo	Exposição prolongada. Contexto é importante	Coleta de dados limitada no tempo. Contexto é irrelevante, exceto para a seleção de sujeitos e agenda de entrevistas.
Observação persistente	Em busca de padrões	Não é relevante. Base na coleta de dados por meio de entrevistas.
Triangulação de Dados	Para verificar dados e fontes	A verificação ocorre por estreita aderência aos dados contidos nas transcrições.
Sessões de Discussão	Debater a pesquisa com pares críticos porém não relacionados à pesquisa.	Os pares críticos são aqueles que fazem parte da análise em equipe.
Análise de Casos Negativos	Busca de dados que contradizem os achados.	Verificação de dados e a atuação de um “advogado do diabo” (presença na própria equipe)
Verificação por membros (população)	Apresentar os dados à verificação dos participantes.	Desnecessário. Uma vez que as vozes individuais não são apresentadas nos achados. Ao invés disso, formam categorias descritivas apoiadas em extratos dos dados que permeiam todos os indivíduos.

Fonte: Adaptado de Green (2005, p. 44)

Para Green (2005, p. 45), o rigor da pesquisa fenomenográfica se baseia nos seguintes aspectos:

- Preparação para entrevista;
- Entrevista aberta porém com foco;
- Utilização de estratégias para evitar ao máximo a introdução de vieses do entrevistador durante as entrevistas (ex: não acrescentar novos conceitos, não parafrasear mudando as palavras das perguntas)
- Descarte de dados que possam estar contaminados para garantir consistência nas entrevistas;
- Estrita aderência aos dados;
- Admissão de inconsistências nas transcrições ao invés de ficar tentando moldar os dados para parecerem coerentes (ou seja, evitar “espremer” as pessoas nas categorias);
- Retorno aos dados para reler uma frase, compreender o contexto do qual foi tirada;

- Processo de releituras continua dos dados como um todo;
- O aspecto interativo para o desenvolvimento de categorias;
- Um processo de debate crítico, quando possível com Equipe, usando a técnica de “advogado do diabo” e o *debriefing* com pares ou representantes da população;
- Apresentação dos dados por meio das categorias de descrição considerando as suas relações, quando relevantes, e ilustrando-as por meio de extratos retirados dos dados.

5.4.5 – Limitações do Método

Assim como qualquer método, o fenomenográfico apresenta limitações. Não se trata aqui de minimizá-lo enquanto método qualitativo, contrastando-o com os métodos quantitativos como se estes fossem superiores àqueles, conforme bem colocado por Mattos (2011), mas reconhecer que a pesquisa fenomenográfica enfrenta algumas características peculiares ao próprio método.

Primeiro, a rigidez do roteiro de entrevista e a “proibição” de aprofundamentos de questões emergentes fora da temática da pesquisa o que, ao mesmo tempo, garante a confiabilidade dos dados, porém enrijece a pesquisa.

Segundo, o grande volume de dados que se apresentam para análise simultânea que demanda, segundo Åkerlind (2005b, p. 67) de 3 a 18 meses para serem analisados e dar origem às categorias descritivas leva o pesquisador a limitar a sua análise à realidade temporal da pesquisa. Para lidar com esse dilema, a adoção do programa Atlas.TI permitiu um aprofundamento adequado à qualidade requerida por uma tese.

Por fim, é importante destacar que qualquer espaço de resultados é parcial em comparação com a visão completa que o fenômeno pode possuir. Uma vez que significado e estrutura estão interligados, toda pesquisa fenomenográfica deve valorizar ambos e procurar clarificar as relações lógicas entre estruturas, ou mais precisamente, no aspecto estrutural do significado (Åkerlind, 2005b, p. 70)

5.4.6 – Grupo de Foco

Com o objetivo de validação interna do Mapa do Espaço de Resultados, foi realizada uma reunião com seis militares, dois Oficiais e dois Praças que participaram das entrevistas, assim como a presença de dois Oficiais que

realizaram Mestrado na área de administração porém não participaram da entrevista. A reunião desenvolveu-se no dia 02 de fevereiro de 2016 e teve a duração de duas horas sendo gravada para posterior análise.

A reunião observou a seguinte dinâmica: foi realizada uma apresentação do conceito encontrado na teoria do que é o Suporte Organizacional; depois foram apresentadas as concepções que emergiram das entrevistas, sendo perguntado aos entrevistados se visualizavam aquela realidade dentro de suas organizações. Depois foi apresentada a dinâmica de formação do caráter militar e sua relação com a concepção do Percepção de Suporte Organizacional.

Tanto as concepções quanto a dinâmica de formação do *Ethos* Militar foram validadas pelos participantes do grupo de foco. Houve uma revisão da relação hierárquica entre concepções para uma de círculos que se sobrepõe que será apresentada no capítulo seguinte.

Os resultados do grupo de foco foram incorporados nos capítulos seguintes de análise, discussão e proposições.

5.4.6.1 - Experiência do pesquisador com o Grupo de Foco.

A experiência com o grupo de foco foi bastante enriquecedora pois permitiu, além do confrontar a análise com os próprios membros da organização e verificar se as análises fizeram sentido para outras pessoas além do pesquisador; verificar que os militares envolvidos estavam mais à vontade com o pesquisador, posicionando-se em relação às observações e colocando suas opiniões e, por fim, dar sentido de fecho a um trabalho iniciado a quase um ano por ocasião da defesa do projeto de tese, ou, talvez, a quatro anos, com o início do Doutorado.

5.5 – Experiência do pesquisador com o Cronograma de Pesquisa

À guisa de ilustração, reproduz-se abaixo o cronograma tentativo da pesquisa para expor as dificuldades enfrentadas pelo pesquisador no decorrer do processo de elaboração do projeto, até a defesa da Tese.

Quadro 8 - Cronograma de Pesquisa Tentativo X Real

Etapa	Data prevista	Data Real
Elaboração do Projeto de Tese	Até 09/03/2015	09/03/2015
Qualificação do Projeto	23/03/2015, às 10h00	23/03/2015
Realização de Entrevistas Piloto	25 a 27/03/2015	12/05 a 12/06/2015

Ajuste do Roteiro	Até 31/03/2015	12/06
Coleta de Dados: Previsão de 30 entrevistas	De 01/04 a 30/04 (média de 06 entrevistas por semana)	22/06 a 09/09/2015
Transcrição dos Dados (simultâneo com a Coleta de Dados)	De 02/04 a 08/05 (prazo estimado)	Encerrou em 18/09.
Análise dos Dados, com a construção de categorias e a elaboração do Espaço de Resultados.	09/05 a 10/09/2015	09/09/2015 a 23/12/2015
Revisão de Literatura de Temas Emergentes	11/09/2015 a 12/11/2015	25/11/2015 a 22/01/2016
Conclusão do Relatório Final	30/11/2015	25/03/2016
Previsão de Defesa da Tese	12/2015	14/04/2016

Fonte: Elaboração própria

Cabe destacar que algumas das etapas foram conduzidas de forma concomitante. Por exemplo, ao se analisar os dados, foram sendo produzidas os textos necessários que foram posteriormente utilizados para compor o relatório final. Bem como, no decorrer da análise, com os temas emergentes, deu-se início à pesquisa bibliográfica de forma a complementar o texto final e aprimorar o próprio processo de análise. Tais estratégias foram utilizadas em função da premência de tempo para análise e conclusão do relatório final.

6

Análise dos Dados Emergentes

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e do grupo de foco. As categorias que emergiram dos dados empíricos retratam as concepções dos membros da Marinha do Brasil acerca de suas experiências com a Percepção de Suporte Organizacional. Portanto, tais concepções representam a forma de pensar, agir e significar o fenômeno, não cabendo aqui julgamentos de certo ou errado e sim a identificação da realidade para esses indivíduos. As análises apresentadas neste capítulo devem ser lidas considerando tais aspectos. Essas concepções também apresentaram variação em dimensões que serão detalhadas adiante.

6.1 – Das dimensões

Para a compreensão do fenômeno, o método fenomenográfico pressupõe a compreensão das variações que ocorrem dentro de cada concepção de forma a dar conta das diversas formas que os indivíduos experimentam um fenômeno. Dessa forma, foram identificadas nos dados coletados as seguintes dimensões explicadas adiante: dimensão organizacional; dimensão dos relacionamentos interpessoais; dimensão das práticas da liderança; dimensão das práticas veladas; dimensão dos valores e tradições da Marinha; dimensão do Fogo Sagrado.

6.1.1 - Dimensão Organizacional

A dimensão Organizacional representa a Organização Militar (OM) na qual o indivíduo se encontra. A Marinha possui diversas Organizações como: Hospitais, Ambulatórios, Fuzileiros Navais, Direção Setorial, Técnicas, Pesquisa, Navios, Comandos de Força, Bases, Depósitos, dentre outras.

Cada organização possui características próprias e, em função de suas atividades, possuem responsabilidades mais complexas do que outras. Mas, além disso, as organizações recebem uma classificação que vai muito além de suas características. As Organizações são classificadas com boas ou ruins, mais

pesadas ou menos pesada e são envoltas em auras de pré-conceitos, recebem marcas próprias que podem ser comparadas à estigmas sociais que, em seu extremo, levam à marginalização de seus membros.

Além disso, esta dimensão também possui a nuance de variações no estilo do Comando, ou seja, com a possibilidade de perfis de liderança podendo ir de um extremo inclusivo, participativo até um extremo autoritário, extremamente rigoroso, sempre em resposta à esta percepção prévia ou estigmas.

6.1.2 - Dimensão dos Relacionamentos Interpessoais

Os relacionamentos interpessoais referem-se ao relacionamento com o chefe e com os pares. Esta dimensão é influenciada pelos valores e tradições da Marinha que representam o conjunto de normas, cultura e tradições que fazem parte do dia-a-dia da Marinha como, por exemplo: A segregação entre Oficiais e Praças que é algo institucionalizado, com locais de convívio diferentes para refeições, banheiros, alojamentos, dentre outros. Este relacionamento também é influenciado pelo aspecto militar (O Ser Militar) que pode ir de um extremo de total subordinação às normas por meio de um tratamento entre chefe-subordinado guiado pelas normas de conduta, ou, em outro extremo, ser permeado por normas não militares, com grande proximidade entre chefe e subordinados. Já entre pares impera um sentimento que pode ir de um extremo de confiança a um extremo de não confiança.

6.1.3 - Dimensão das Práticas da Liderança

Esta dimensão refere-se às práticas desenvolvidas pelos Chefes. Ressalta-se que os chefes são representados pelos Oficiais que “comandam”⁴ um determinado setor e não se confundem com o Alto Escalão que é representado pelo Comandante da Organização Militar e pelos Almirantes da Marinha. Os chefes desenvolvem práticas que podem ser classificadas como positivas ou negativas pelos subordinados mas, sempre, dentro das normas de conduta militar previstas pela instituição. Esta dimensão engloba as relações de poder e o próprio militarismo e pode ser influenciada pelas peculiaridades da OM

⁴ Neste caso a palavra comando está representando o ato de chefiar um setor. Não se confunde com o Comando de uma Organização que é, esse sim, o Alto Escalão daquela Organização.

6.1.4 - Dimensão das Práticas Veladas

Esta dimensão volta o olhar para aquelas práticas que não estão nos manuais de conduta da instituição. Tais práticas podem ser desempenhadas pelos chefes, alto escalão ou pares. Não se tratam de práticas delituosas na acepção legal e sim na acepção moral. Representam quebra de conduta moral desses atores. Classificam-se aqui, por exemplo, prática de indicar para o exterior militar que serve no gabinete, pelo simples fato de servir no gabinete de alguma autoridade; ou ainda, relações de promiscuidade sexual, tendo os indivíduos muito parceiros. Tais práticas não são reconhecidas pela instituição. Todavia, culminam por afetar a percepção do indivíduo.

6.1.5 - Dimensão dos Valores e Tradições da Marinha

Muitas vezes reportado pelos entrevistados como “O sistema”, esta dimensão comporta como eles visualizam os valores e tradições da Marinha, traduzidas pelas práticas administrativas, as rotinas diárias, as cerimônias e os valores compartilhados pelos membros da instituição. Em um extremo podemos ter percepções que enxergam a Marinha como uma instituição que muda com dificuldade, ou quase não muda. E, em outro extremo, temos que a instituição pode ser tida como de vanguarda, inovadora, com práticas e desenvolvimentos superiores à outros órgãos.

6.1.6 - Dimensão do Fogo Sagrado

Esta dimensão representa o ápice da incorporação dos valores e tradições da instituição nos quais o *Ethos* Militar foi assimilado de forma total. E o indivíduo se torna o estereótipo perfeito do que é Ser Militar, visualizando a instituição como passível de erro, porém, decorrente de seus agentes, nunca da instituição.

6.2 – As concepções dos indivíduos acerca do Fenômeno Percepção de Suporte Organizacional.

As análises dos dados decorrentes das entrevistas nos levaram a formação de quatro concepções acerca da Percepção de Suporte Organizacional, são elas: Profunda; Relação Indivíduo-Chefia; Alto Escalão; e Práticas Organizacionais.

Tais concepções são apresentadas da mais profunda (micro) para a mais ampla (macro), seguindo um encadeamento inclusivo, isto é, a categoria anterior

está contida na categoria imediatamente superior, conforme preconiza o método fenomenográfico para o espaço de resultado. A análise sugeriu que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) é, para os militares da Marinha do Brasil, centrada na Estrutura formando um “núcleo duro” (fruto das percepções acerca das estruturas de bem estar colocadas à disposição do Militar, aí envolvendo saúde, Assistência Social, conforto, alimentação, dentre outras); posteriormente, a percepção recai na atuação da Chefia Direta (representada sempre pelo Oficial encarregado direto do Militar) para, em seguida, mencionarem o Alto Escalão representado pelos Almirantes da Marinha e suas decisões; por fim, os entrevistados voltam seus olhares para as práticas organizacionais (positivas como o reconhecimento ou, ainda, as negativas decorrentes de práticas veladas no seio da instituição). Sugere-se também que as categorias formam um conjunto que revela que o Suporte Organizacional é, para os militares da Marinha do Brasil, influenciado por um processo de Identificação Profunda que os faz proteger o “núcleo duro” de todas as esferas de influência (como, do próprio indivíduo (suas origens e sua família), seus pares, a Organização Militar, a chefia, o Alto Escalão e, por fim, a própria instituição, por meio de suas práticas).

É importante destacar que, em conformidade com o método fenomenográfico, as concepções propostas fazem parte de um único fenômeno que, embora desassociadas para efeito de análise compõem peças de um quebra-cabeça que somente unidas fazem sentido. Daí decorre que, não podemos falar de concepções melhores ou piores, são apenas formas diferentes de ver o mundo. Também não podemos deixar de mencionar que as concepções coexistem a todos os momentos podendo ser mais ou menos salientes para um ou outro indivíduo e, ainda podem existir outras concepções que não foram captadas pela presente tese.

Com relação à coexistência das concepções, percebeu-se que, apesar de estarem em organizações diferentes, com características diferentes (navios, depósitos, hospitais, diretorias especializadas, Comando de Fuzileiros Navais e Comando Distrital) ficou claro que as várias concepções acerca da Percepção de Suporte Organizacional estavam presentes em todas as organizações analisadas formando um tom coeso que é coerente com uma organização que possui uma cultura forte e práticas organizacionais ainda mais fortes a ponto de tornar quase uníssonas as percepções individuais. A seguir apresentam-se as concepções mencionadas com respectivas análises.

6.2.1 - Relação Indivíduo-Chefia

“essa cobra parece a Marinha porque ela está enorme, pesada. Caramba, já tem computador sei lá de quantas gerações, mas por outro lá tem aquela tradição [...] segurando o rabo dela [...] ... vejo ela tentando um equilíbrio entre essas duas coisas e o mundo que mudou e ela tem que mudar, e ao mesmo tempo se mudar demais, ela também deixa de ser. Perde a identidade, deixa de ser o que ela é. Eu vejo ela assim como essa cobra na caixa. Tentando se equilibrar, tentando, se esbarra em si mesma, nem sempre consegue equilibrar, às vezes acontece conflito, como acontecia lá. A gente tentando trabalhar de maneira moderna, pô, condiz com o dia de hoje, e o cara: "não, lá no cruzador Barroso, não-sei-o-quê"” (P13)

Esta categoria representa uma visão da Percepção de Suporte Organizacional como decorrente das relações interpessoais do indivíduo com a Chefia, ou seja, o chefe é representativo da instituição e suas ações servem termômetro para sinalizar o que a instituição pensa. Tal categoria é influenciada pela cultura da organização na qual as relações de poder, as práticas de liderança, as questões de carreira e a confiança são as mais evidentes. No que diz respeito à confiança, há pouca em relação à chefia e muita em relação aos pares, formando um grande senso de companheirismo entre os pares: “a camaradagem, eu acho que isso é um aspecto positivo na cultura da Marinha. Praticar realmente a camaradagem.” (P17)

“Eu acho, é, a união que existe é, o companheirismo. [...] Quando a gente começa a conviver junto a gente aprende um pouco de cada coisa porque às vezes você, quando você não conhece, né, você tem, você chega até a criticar, né, chega a ter até preconceitos [...] é preciso dar valor ao ser humano, aquele teu companheiro que vai te ajudar no dia-a-dia, no trabalho se você for para uma guerra, para uma viagem, para uma missão, você tem contato com ele, você aprende a conhecer aquele ser humano melhor. ” (P15, mencionando o companheirismo como ponto importante para o entrevistado)

A chefia é representada, nesta categoria, pela Oficialidade que são os encarregados de seção (ou divisão) ou chefe de departamentos. O indivíduo representa o estereótipo dos conceitos de Percepção de Suporte Organizacional ao refletir a confusão entre organização e as ações de seus agentes. A percepção dos sujeitos é, portanto, centrada na chefia direta do militar (normalmente no círculo de Oficial) e um dos mecanismos de surgimento da percepção é a ação do chefe (entendendo-se esta ação como sendo o comportamento do chefe perante alguma demanda do subordinado).

“Ele achava que tinha que terminar naquele dia. Não sabe trabalhar com Caixa de Economia⁵, naquela época não tinha Quaestor⁶, tudo era na nota fiscal. Olhando nota por nota e era base⁷. Então, já viu, era muita coisa. Aí falei: Chefe, olha só, muita coisa aqui, hoje deixa isso pra amanhã. E ele "não, tem que ser hoje, tem que ser agora". Safo⁸, isso chegou ao limite.” (P6)

No que diz respeito à dimensão organizacional, os indivíduos classificam as suas respectivas organizações como ruins e a cultura organizacional reflete este tratamento secundário e a própria instituição também trata de forma secundária: “então aquele momento qual era o meu interesse em ser assistente naquela época? Eu acho que o meu interesse naquele momento era sair daquele ambiente ruim.” (P7, fazendo menção à sua uma organização e o motivo de ter saído dela.) Há, de certo modo, uma reciprocidade entre os agentes, se o ambiente é ruim eu respondo da mesma forma, ou procuro sair. Algumas organizações são classificadas como ruins e recebem o estigma.

“por exemplo às vezes a gente fala de um lugar ruim, por exemplo, o Primeiro Distrito Naval é considerado um lugar ruim. Por que é ruim? Não é que o ambiente de trabalho é ruim, muito pelo contrário, o ambiente de trabalho é excelente o ambiente de trabalho, o problema é que a gente encarregado de Divisão tem que cuidar da sua Divisão, cuidar dos seus afazeres, são as atribuições subsidiárias, vamos dizer assim, né.

Tem que fazer sindicância, IPM⁹, conselho de disciplina, tem que fazer representação, tem que ir para funeral, tem que ir para fazer VSO¹⁰, tem que fazer IAM¹¹. Todos esses atributos fica pesado para trabalhar. Mas a sensação que eu tenho, por exemplo, navio, por exemplo, é um navio. Servir em navio, assim, normalmente navio tem alma porque as pessoas de lá trabalham demais, não podem contar muito com ambiente externo, porque um navio quando viaja você precisa resolver os seus problemas, não tem ninguém para te dar apoio.”

Ou ainda, outras organizações que podem estar provisoriamente ruim:

“o Comando do Nono Distrito Naval era complicado, as pessoas eram complicadas. Era um conjunto, parece que juntaram tudo de ruim e colocaram ali e eu estava vivendo aquele momento.” (P16)

No que diz respeito à dimensão dos relacionamentos interpessoais, com relação à chefia, há uma forte influência entre dos valores e tradições da Marinha

⁵ Caixa de Economias é uma gestoria de execução de recursos. Precisa ser mensalmente comprovada junto ao Ordenador de Despesas da Organização.

⁶ Sistema informatizado utilizado para auxiliar na gestoria de caixa de economias.

⁷ Ao mencionar isso, o entrevistado quer dizer que o volume de notas fiscais era elevado, por se tratar de uma Base que, normalmente, apoia outras organizações e, conseqüente, faz mais despesas.

⁸ Gíria utilizada na Marinha, equivalente à OK, tudo certo.

⁹ Inquérito Policial Militar

¹⁰ Vistoria de Segurança Orgânica

¹¹ Inspeção Administrativo Militar

sendo um relacionamento muito formal. Os indivíduos enxergam a Marinha como um “Elefante Branco” (P16) ou uma “cobra em uma caixa” (P13)

“Não sei, eu acho que hoje não cabe tanto. Daria para simplificar um pouco os processos, mas a Marinha é um elefante branco. Mas pela tradição, né, que a gente escuta falar sempre “não, sempre foi assim, a Marinha tem tradição, cultura, pá pá pá, acaba. O cara gosta de papel, o cara não consegue ler na tela, lê no papel. Então ‘printa’ e fica lendo papel, tramita as coisas em papel, então assim nada a ver, não está tendo, não está sendo coerente, né?” (P16, falando da burocracia na Marinha)

Há um afastamento entre chefes e subordinados e, no que diz respeito ao acesso (poder se dirigir ao chefe para opinar, reclamar ou participar) não ocorre, apesar de ser considerado um quesito importante. O lado militar, além de estar incorporado superficialmente como, por exemplo:

“Se eu aprendesse a ser militar. Aí eu acho que eu não querer sair não. Eu ia querer servir também. Eu ia ter essa segurança. Eu não ia pensar que eu sou uma civil de farda, entendeu. Eu ia saber que eu estava fazendo algo útil.” (P25),

aponta para uma questão de não submissão, isto é, cumprir-se o que manda, porém não há o desenvolvimento de iniciativa na solução de problemas que, muitas vezes, não são apontados quando surgem ou são feitas sem comprometimento. Neste caso, a não submissão não representa uma revolta ou insubordinação, mas, um excesso de questionamento.

“uma dificuldade desses militares na subordinação e no empenho de uma faina de vislumbrar que pode executar uma faina, um serviço que ele está executando que não é simplesmente para ele. Mas é para um organismo como um todo, para o navio, ou para o pessoal onde ele serve. Eu vejo essa dificuldade que ali está muitas vezes como, no seu serviço, na sua atividade que ele exerce, ele não procura exercer com excelência porque ele está mais preocupado em si do que no próximo no organismo comum, na organização como em si como um todo.” (P17)

O indivíduo não realiza na sua plenitude o desempenho de suas atividades, o relacionamento com a Marinha torna-se meramente regimental, isto é, cumprir procedimentos, cumprir ordens, não pensar.

“tem que executar e não precisa pensar, não precisa saber nada, não precisa ver nada, e aí chega um sub (*suboficial*) praticamente analfabeto. Tem muitos aí, realmente que tem faculdade, que estudaram, tem uma qualificação, mas tem alguns aí que (torcendo a cara) e o sistema vai levando, empurrando essa pessoa até lá e não exige nada.” (P5, grifos nossos)

“Se escondem debaixo das asas do chefe e espera o chefe mandar. Só se o chefe não der a ordem, ninguém faz. Não tem iniciativa.”(P27)

As práticas de liderança são permeadas por relações de reforço do poder do chefe, por meio de práticas de afastamento (nós e eles)(Oficiais X Praças) e por práticas veladas do chefe o que não suscitam relações de confiança entre Chefes e

Subordinados. As práticas veladas assumem um nível elevado e são percebidas como mais frequentes.

“O coletivo não existe, não tem. E eu acho que a cultura organizacional também cria um certo receio da pessoa querer se transparecer, é como líder se transparecer e transmitir para o chefe que ele quer ser mais do que o chefe. Aí o chefe vai punir essa pessoa. Então eu acho que é uma cultura não declarada, mas que existe. Esse medo e aí as pessoas se escondem.” (P27, grifos nossos)

A instituição é, para indivíduos nesta categoria, uma entidade distante cujo grau de influência é pequeno, ou distante de sua realidade: “era terrível porque parece que quanto mais distante você está da Sede, mais as arbitrariedades são feitas e ninguém enxerga, então foi um tempo muito ruim.” (P19)

6.2.2 - Práticas Organizacionais

“Hoje estou na Marinha, nem por isso estou pirado. Não. Estou mantendo meu padrão como sempre fui. Mas eu desacreditei, foi um choque. Nunca fiz uma viagem para o exterior, agora que eu tenho pontuação, sou voluntário e botou outro no lugar que estava fazendo pela segunda vez essa missão.

Então, vou te ser sincero, eu estou desacreditado no sistema, hoje. Se isso mudar daqui a dez anos, sete anos, eu não sei. Mas eu não dou mais o nome, não sou mais voluntário. Eu faço a minha parte, o que cabe a mim fazer.” (P7)

Esta concepção representa a visão da Percepção de Suporte Organizacional como fruto das práticas organizacionais. São as ações da organização, seu lado burocrático com todo o conjunto de facilidades (ou dificuldades) que a organização disponibiliza para seus membros. Inclui também as normas e procedimentos, quer sejam eles vistos de forma positiva ou negativa.

Eu não sei se eu posso fazer essa colocação dizendo que eu me senti desamparada porque, como eu falei, tudo está escrito, existem critérios. Então às vezes a gente quer, traça um objetivo, né, quer alcançar aquela meta, mas não depende só de nós, porém a gente esbarra nessas normas. Eu, eu não tenho nada assim para reclamar. Eu eu tenho, eu não diria uma frustração, não é bem uma frustração. Mas eu eu acho que poderia ser de uma outra forma e alcançar todo mundo. Tem uma coisa que eu sempre bato na mesma tecla, eu já falei com o comandante, o responsável que eu acho que a capacitação dentro da Organização Marinha do Brasil deveria ser para todos, principalmente as praças. Então, por exemplo, um curso de pós-graduação. Por que só um oficial pode fazer pós-graduação? Por que só um oficial pode fazer mestrado? Por que só um oficial pode fazer doutorado se nós temos aqui dentro pessoas altamente gabaritadas? Então essa é uma questão que realmente eu sou insatisfeita, né, já busquei, já já fiz a minha colocação e isso seria a única coisa que realmente me incomoda porque o resto, não, o resto acontece naturalmente. (P23)

As normas, regras e procedimentos influenciam as práticas organizacionais. O Suporte Organizacional é percebido por meio dessas práticas e não em um agente de ação.

“Tem lá estatutos militares para você, né, hierarquia, disciplina. Sempre vai ter o mais antigo. Você cumprir... o mais antigo, bom dia, boa tarde, boa noite, por favor, dá licença, você tem como se portar, na Marinha está escrito a maneira como você tem que se portar. Mesma coisa para você lidar com o subordinado, tá lá escrito, tudo lá, os valores morais, a ética ali, como você se portar. você seguiu aquilo dali, você não vai ter problema. Então procurei sempre me pautar nisso aí” (P29)

Nesta concepção percebemos o relato de atos de injustiça com terceiros ou com consigo mesmo, como é o caso do relato de um entrevistado ao explicar a dinâmica de um processo seletivo ao exterior: “Aí o senhor tem mais ponto, batalha, tem dez anos no navio, tem ponto para caramba, não vai porque não serviu com o almirante. Então eu acho que deveria ser na marca, na marca.” (P8)

Em relação à percepção de suas Organizações Militares (OM) pode haver classificação como boas ou ruins mas há o reconhecimento que há lugares melhores que o local que ele se encontra.

Tem equipamento, tem compartimento lá que tem tanque de de combustível para helicóptero, que é altamente volátil. Tem os tanques de combustível da própria, do próprio navio. Tem paióis de munição que aí quando o navio está abastecido aquilo tudo está ali. Então acredito que o risco de vida é imenso assim para quem serve a bordo. (P20)

“Embarcado foi puxado. [...] puxadas porque a voga do navio é diferente, a bordo do navio é diferente, né. A voga do navio é trabalho, trabalho. Não tem jeito, é faxina, é faxina. E fora que você foi em viagem também e a gente sabe que você vai viajar mas são dias no mar, que a gente não recupera mais. E sempre trabalhando, em alto-mar, trabalhando. Dando serviço de madrugada, de manhã, tendo só aquelas quatro horas de descanso, dependendo de seis, oito horas de descanso, dependendo da voga, dos horários que você está de serviço, de quantidade de pessoas para dar o serviço, tem isso também. E agora é puxado por causa disso. É embarcado a vida é puxada mesmo. Não tem jeito, o cara tem que, não, tem que ralar mesmo. A gente assinou para isso. (P19)

Os componentes desta categoria ainda percebem a cultura organizacional de forma muito forte e critica práticas burocráticas.

A cultura organizacional é considerada um pouco melhor se comparada à concepção anterior. A instituição é “suas práticas”.

Os relacionamentos interpessoais ocorrem com a Chefia e com os pares, não um relacionamento com o Alto Escalão que influencia, porém é menos valorizado. Há maior acesso porém é permeado ainda por relações de respeito profissional e um certo grau do uso do poder.

“Se está escrito ali que o militar pode fazer determinada coisa, compete a ele fazer aquilo ali, e ele vai fazer e quando chega mais a frente e a pessoa olha aquilo ali e fala, "não é realmente, você tem, você tem como fazer isso aqui, está escrito aqui e tal mas eu não quero. Sou eu que não quero". Então eu acho que essas coisas,

assim, que que você tem horas que fica ali para e pensa, né, poxa, está tudo escrito ali, se eu estou toda enquadrada ali no regulamento, mas quando chega lá na frente, a pessoa fala que não quer porque não quer, então isso eu acho que não deveria existir no nosso meio militar.” (P21)

O lado militar é mais incorporado e o grau de crítica é menor, sendo voltado para a instituição e menos para a organização.

Eu sempre fui exemplar, eu sempre procurei ser um militar é reto tá. Em tudo. Desde soldado até hoje, eu sempre cumpri o que a Marinha determinou. Não vou dizer que sou aquela pessoa fixada, não, não. O que está escrito é para ser cumprido. (P7)

As ações do chefe e suas práticas de liderança são confundidas com as práticas da organização, isto é, eventuais falhas de procedimentos são de responsabilidade do chefe.

Há ainda práticas de afastamento porém em menor intensidade.

“oficial deu um conceito baixo para o sargento. O sargento entrou na sala do oficial e falou barbaridades, saiu da sala, bateu a porta e foi embora. Agora, só estavam ele e o oficial. Faz o que o oficial? Faz o que marca. Que que ele fez? Xingou, falou alguma coisa? Dá uma parte nele. Mas só estavam eles dois. Eu falei: mas eles não são iguais nessa conversa. Não são.”(P19)

Apesar das práticas de afastamento ainda ocorrerem, há uma maior proximidade entre o Chefe e o subordinado. “Hoje eu até vejo que a Marinha mudou muita coisa, te dá mais espaço. Naquela época era muito mais difícil. Eu quando eu vim para a Marinha eu já tinha segundo grau.” (P5)

As práticas veladas são percebidas com menor frequência e são atribuídas aos procedimentos da organização o conjunto todo (Sistema) é ruim:

Eu consigo, mas é nunca vai ser o suficiente, [...] porque eu acredito que tem que haver mais pessoas que queiram fazer mais e talvez as pessoas que já estão há 20 anos. Espero que quando eu tiver 20 anos eu não desista. Aqui tem pessoas que já tem 20, 30 anos e as pessoas desistiram. Então um sozinho não consegue fazer muita coisa. Não sozinho porque graças a Deus eu estou com pessoas que não desistiram.

As que desistiram talvez tenha sido pela dificuldade de sempre tentando, talvez falta de reconhecimento, entendeu [...] Acho que é um conjunto de fatores: talvez não tenham conseguido trabalhar na função que gostariam, talvez as competências não foram exploradas da melhor maneira, não tenham tido bons líderes porque a rotatividade atrapalha muito. [...] Então não tem continuidade. (P8)

Os valores e tradições são percebidos em maior grau pelos indivíduos que enxergam nele uma relação dicotômica de necessidade, isto é, é preciso ter, e, por outro lado, a indicação de que precisam modificar tais tradições tornando-as mais flexíveis: “Do respeito ao mais antigo, aquela tradição que nós vivemos, da

tradição. Só que hoje a tradição, na minha opinião, ela é uma tradição ruim, tem que ser uma tradição mais equilibrada. Não uma tradição rigorosa.” (P7)

No que diz respeito à participação dos indivíduos com a tarefa, há um desempenho melhor, eles se envolvem um pouco mais, se comparados à categoria anterior e há maior comprometimento.

“quando eu era marinheiro, apesar de eu ser marinheiro, eu dava serviço de primeiro sargento no Marajó, que eu era do grupo do óleo, eu era o único marinheiro conceito 5, zero ponto perdido do Marajó, eu falo disso com o maior orgulho e eu, e eu estava dando, estava dando serviço que tinha primeiro cão (*referindo-se ao posto de 1º Sargento*) na escala, dois segundos (*sargentos*) e um cabo”. (P8, grifos nossos)

6.2.3 - Alto Escalão

Nesta concepção, a percepção do suporte é baseada nas ações do Alto Escalão, este sendo formado pelos Almirantes quer sejam eles parte da cadeia de comando do entrevistado ou não. Isto é, ao falarem do Alto Escalão, muitas vezes, os entrevistados não fizeram menção a seu comando direto e sim a uma “categoria” que toma as decisões e escolhem os caminhos da Marinha, por vezes os Almirantes se apresentam mais próximos da realidade do Militar ou como Chefe direto ou como Comandante de uma determinada região. Dessa forma, ele também se torna alvo da percepção: “Ah, ora, eu comandando um navio, o Almirante, que é chefe do meu chefe me chama atenção, pô. Meu chefe nega que me deu a ordem e o chefe dele me dá um esporro, quer dizer, fui vendido ali.” (P27)

Em uma digressão, convém destacar que a Marinha possui em sua organização administrativa um colegiado chamado de Almirantado que é composto pelos Almirantes de Esquadra (último posto do Almirantado) e, também, pelo Comandante da Marinha. Este colegiado possui a responsabilidade de auxiliar o Comandante da Marinha nas decisões de alto nível em relação aos rumos que a Marinha toma.

Saindo de nossa digressão, percebemos que a percepção de suporte associada ao Alto Escalão é influenciado pelos documentos normativos, comunicações oficiais (Portarias ou outros tipos), boletins diários de notícias que acabam por refletir e divulgar as ações do Alto Escalão. Além desses meios, a Marinha procura manter notícias em canais Oficiais como a Rádio Marinha, páginas da Internet e Intranet (acesso interno). Não obstante todos os canais

oficiais, é comum a disseminação entre pares de notícias que, por vezes, demoram alguns dias ou semanas para serem transformadas em notícias oficiais. Essa disseminação entre pares pode ou não fazer uso de redes sociais.

Nesta concepção, o indivíduo reage de forma semelhante ao que faria um sujeito sob o manto do estereótipo do Suporte Organizacional puro, ou, também, da relação Chefe-indivíduo. A única diferença é que as ações em foco são as ações desse alto escalão. Mais uma vez, reforça-se aqui o conceito de SOP pois não se trata de um julgamento se uma determinada ação é boa ou ruim, mas se ela é percebida como boa ou ruim.

Podem classificar suas OM como boas ou ruins, porém reconhecem que ainda há um afastamento entre a sua organização e outras organizações consideradas melhores. Já ignora, em parte, uma cultura organizacional ruim, apesar de reconhecê-la como influenciando a sua percepção. A cultura organizacional é um pouco melhor se comparada à categoria anterior. A instituição é confundida com o Alto Escalão.

“E o almirante mesmo falou pra mim, quer ir fazer viagem de ouro? Eles tiram o cara que está lá e botam você. O cara, por que você não quer? Não quero não chefe. Posso ser sincero com o senhor? Pode. Não gostaria que fizessem isso comigo, não vou fazer isso com o boyzinho que está lá, deixa ele fazer a viagem de ouro. Então são essas coisas que eu, eu particularmente como militar não gosto da nossa instituição. Essa forma chamada cocha, eu não gosto. Eu acharia que deveria ser mérito. Não cocha, mérito.” (P8)

Os relacionamentos interpessoais são poucos. Há um afastamento entre o Alto Escalão e os demais. O acesso é menor porém, quando ocorre, é mais valorizado. O lado militar é mais incorporado e há uma relação de respeito profissional e maior proximidade com o chefe. O lado militar se aprofunda mais e eventuais críticas são voltadas às decisões do alto escalão com uma leve interferência da confusão com a instituição.

As práticas de Liderança são vista como sendo decorrentes das decisões do Alto Escalão. As práticas de afastamento são atribuídas aos valores e tradição da Instituição. O chefe firma parceria com o subordinado para corresponder às expectativas do Alto Escalão ou, eventualmente, criticarem juntos.

As práticas veladas são menos percebidas e, quando existem são relacionadas a uma falha pontual de procedimentos do chefe ou de algum outro elemento.

“Já, eu tive uma experiência, foi em Salvador, é, foi frustrante. Porque eu recebi uma ligação da DPMM, informando que um militar nosso do navio ia realizar uma comissão de adido naval. E aí deram a opção para ele escolher: Argentina, Rússia e um país da África, Pretória. Aí quando foi para a nossa, a nossa surpresa, a pessoa falou, daqui a dez dias está chegando a mensagem. E até hoje essa mensagem não chegou e aí depois fomos descobrir que tinha, foi uma outra pessoa no lugar dele, quer dizer, isso eu vi um amigo meu ficar frustrado.” (P7)

“Transparência, né, tipo essa situação do militar que alguém da DPMM ligou para o militar. Deveria ter o quê? Ele reportar posteriormente, ó, transparência, e não, depois ele descobrir, quer dizer, em outras palavras foi, o cara foi enganado, né?” (P7)

Os valores e tradições estão em um nível de patamar superior se comparada à concepção anterior.

Essa tradição seria a questão da defesa da pátria, em si, nunca tivemos a oportunidade de ter um evento real, mas a questão da defesa da pátria. Uma coisa que eu tenho observado muito, uma ... um novo conceito que se tem criado, em que, não sei se foi o EB que criou ou a sociedade em si, que tem aquela coisa da Amazônia, como eu vivi muito tempo na Amazônia. A Amazônia é nossa. Aqui existe a biodiversidade, uma das maiores biodiversidades do mundo, mas existe a Amazônia Azul, eu acho que também é uma questão que a Marinha tem colocado, muito embrionariamente, mas que eu vejo como um valor também. (P14)

O indivíduo se envolve, participa, porém ainda considera que suas opiniões são pouco ouvidas.

Então a gente está disposto a tudo, a gente entra aqui cedo e se tiver que dormir a bordo, ficar dias aqui a gente vai ficar porque já está na nossa disciplina, nessa forma de pensar do militar. “” (P9)

Eu acho que paciência para muitas coisas que você às vezes, pô, está olhando uma coisa, perde aquilo ali, mas aquilo ali não era o momento, consegue ver na autoridade, no mais antigo, que olha autocitando-se não pode ser feito assim. Tu para, pondera. Não é assim mesmo, tem razão, esses picos aqui, tem essas coisas aqui, delimitações. Por quê? Quando você olha o mais antigo, aí o outro, o mais moderno vai perguntar para você a mesma coisa que você. O comandante tinha razão, o oficial tinha razão. O suboficial tinha razão. Às vezes o que é mais moderno, não tem aquele ressaltado assim e você consegue conversar com ele e mostrar uma direção diferente.” (P9)

6.2.4 - Percepção Profunda

“... a Marinha é uma instituição que não é cabide de emprego, é uma coisa que tem que entrar e gostar. E é verdade, quando a gente, nós encontramos [...] o trabalho naval, aquela coisa toda, tem que gostar daquilo que está fazendo porque se você não gostar tudo fica mais difícil.” (P10)

...

“Aí você fala: " pô mas eu não tive culpa daquilo ali, mas eu estou sendo punido, então são esses tipo de coisa que deixa meio, deixa meio, realmente, chateado com ...Você chega até a ficar chateado com a Instituição. ...Mas não é a Instituição que é a culpada. Talvez a Instituição, na época, preparou ele daquela maneira.”(P10)

Esta categoria representa uma visão da Percepção de Suporte Organizacional como decorrente de uma alteração nos modelos mentais das pessoas conforme proposto por Rousseau (1998) e contraria os achados de Robbins (2011) que aponta que um indivíduo com uma identidade organizacional profunda vai ter reduzida a propensão de possuir uma identidade ambivalente ou desidentificação.

O modelo de identidade proposto por Kreiner e Ashforth (2004), aponta a existência de uma identidade ambivalente para aqueles que desenvolvem sentimentos positivos e negativos pela instituição na qual trabalha. Que é o caso de alguns dos entrevistados que desenvolveram sentimentos ambivalentes pela instituição (P5, P10, P16, P18), apontando aspectos negativos relativos:

- à chefia

(“A época no Distrito foi terrível. Não foi ruim, foi terrível. É, acho, tinha pouca gente para se trabalhar, o trabalho era muito, não é disso que eu estou falando, eu, era terrível porque parece que quanto mais distante você está da Sede, mais as arbitrariedades são feitas e ninguém enxerga, então foi um tempo muito ruim.”(P16));

- à estrutura

(“Você vem aqui todo dia, prestando continência para fazer nada, tem gente aqui que não faz nada, não lê nada, não aprende nada, ela consegue chegar lá ao final da carreira dela, e acabou. Eu não acho isso correto, eu acho que tem que ter isso” (P5));

- ao sistema

- (“o sistema não se interessa por essas coisas de alimentar, entendeu, aquela plantinha.”(P5))

E aspectos positivos que representavam afeição e orgulho de pertencimento “Mas eu gosto, comandante, apesar de tudo isso eu gosto da Marinha.” (P5), “Então estou inteiramente satisfeito, minha família satisfeita, sente orgulho disso e eu estou, eu acho que dei o passo certo.” (P18, ao mencionar sua entrada para a Marinha);

Ao serem questionados sobre o Suporte Organizacional, os militares apontavam aspectos positivos, tais como ser reconhecido, terem acesso ao chefe ou compreensão do chefe, se reportam à estrutura mas, quando se tratou de mencionar algo negativo, emergem questões relativas a não culpabilização da instituição: “Eu acho que em alguns aspectos, eu acredito até que não seja culpa da Marinha, mas seja culpa de alguém que está exercendo a função ali naquele momento, uma função de decisão e deixa passar um pouco o lado pessoal.” (P18)

“Mas não é a Instituição que é a culpada. Talvez a Instituição, na época, preparou ele daquela maneira.”(P10); : “Tudo o que eu consegui hoje foi através da Marinha.” (P13); ou ainda: “Quando meu pai faleceu [...] tinha acabado de entrar na Marinha. E aí não tive muito apoio, não, sabe, não tive muito apoio. [...] ninguém veio conversar comigo [...], não tive muito apoio, não.” (P15) e complementa este entrevistado mais adiante:

“a Marinha até prevê relativamente esse apoio, né, porque na Marinha está tudo escrito[...]. Existe um Serviço de Assistência Social, por exemplo, das questões sociais[...]. É claro que ela não consegue atender tudo porque também tem os interesses, o interesse da Marinha, [...], mas esse é o aspecto positivo. O aspecto negativo é que infelizmente isso depende de pessoas, [...], esse é o grande problema, depende de pessoas. A pessoa pode ter boa índole, como não, e esse suporte acaba sendo bloqueado.” (P15)

Ou seja, o entrevistado identifica que, apesar da Marinha ter tudo previsto em normas escritas, quaisquer falhas porventura existentes não serão da Marinha e sim das pessoas.

A Percepção de Suporte Organizacional, em seu aspecto positivo, se apresenta então com o um fenômeno que, em alguns momentos referem-se às pessoas, um fator humano, e, em outros momentos refere-se à própria organização, fator não humano. Este último aspecto contraria, em parte, o que é estabelecido pela PSO que pressupões que os empregados atribuem características humanas à organização e as ações de seus agentes são entendidas como se fossem da organização, isto é, ao ao serem bem (ou mal) tratados pelos agentes (superiores, gerentes, supervisores) percebem como um sinal de aprovação (ou desaprovação) pela organização aumentando ou diminuindo a percepção do suporte organizacional (LEVINSON, 1965; EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Observa-se que os entrevistados fizeram uma distinção entre o Agente e a Instituição, colocando-a em um patamar diferente, superior e protegido. Atribuindo aos agentes eventuais erros e tornando a imagem da instituição imaculada. Esta análise também contraria os pressupostos propostos da Teoria de Trocas Sociais que prevê que o fluxo de trocas feito por meio de um processo de interações sociais –que geram mútuas obrigações- só se manteria ativo se constantemente reforçado tanto no nível micro como no nível macro (EMERSON, 1976). Conforme proposto por Settoon et al. (1996), entendemos o relacionamento no nível macro, entre o indivíduo e a sua organização; e no nível

micro entre superiores e subordinados (SETTOON et al., 1996). A PSO atua no nível Macro de interação, porém é influenciada por seu nível micro visto que os funcionários interagem em seus grupos sociais.

Ao nos depararmos com essa suposta discrepância em relação à teoria de Suporte Organizacional e a segregação do indivíduo, enquanto agente de uma ação danosa, da própria organização, fomos analisar as causas que poderiam conduzir a esse comportamento. Em parte, a justificativa pode estar na própria Teoria de Trocas Sociais que assevera que o relacionamento de troca se torna mais maduro ao longo do tempo criando comprometimentos confiáveis, leais e mútuos (CROPANZANO, 2005). Ou seja, se o grupo de entrevistados está composto por elementos que possuem longo tempo de relacionamento com a instituição (acima de 10 anos) e entenderem eventuais falhas de um agente como sendo pontuais. Mas, como o próprio Cropanzano (2005) expõe, há de ser um comprometimento mútuo o que inviabilizaria a possibilidade de troca, dessa forma, buscamos outro caminho.

O caminho encontrado passa pela formação de uma Identidade própria e profunda: A Identidade Militar. Tal identidade é formada nos cargos iniciais quando da entrada na Marinha por meio de suas Escola de Formação, quando é plantada uma semente

“usava até as palavras do comandante do CIAMPA, e ali, a Marinha é uma instituição que não é cabide de emprego, é uma coisa que tem que entrar e gostar. E é verdade, quando a gente, nós encontramos [...] o trabalho naval, aquela coisa toda, tem que gostar daquilo que está fazendo porque se você não gostar tudo fica mais difícil.” (Entrevistado 10)

“Então a gente sai doutrinado a chegar em qualquer Organização Militar a praticar a base, praticar aquilo que foi ensinado como é nos portar diante de um superior e como respeitar o subordinado. Então eu diria que o aspecto profissional ele vem depois.” (P6)

E continua ao longo da carreira: “eu vejo a minha carreira como uma fôrma de bolo. [...] Foi tipo um encaixe, eu tive que me encaixar naquilo ali.” (P5). O entrevistado pontua que há um processo de robotização do indivíduo ao longo da carreira

“essa autonomia do pensar ela não existe aqui. Aqui tem muito essa palavra: executar, né? Então, assim, eu vejo assim como uma função operária. Você não precisa pensar sobre aquilo. Você vai lá, faz e acabou. Não tem. Às vezes é uma coisa sem sentido. Mas você simplesmente tem que fazer” (P5)

...

“Não, não, não pensa sobre aquilo. Ele já está robotizado, já. O sistema ele já enquadrado tanto ele que ele já está automático naquilo ali.”(P5)

Ou ainda em outro entrevistado:

“A gente fica robotizado, não é que a gente fica robotizado, eu acho isso legal, bacana, entendeu, a tipo assim a educação, por mais que não tenha, a educação que o militar passa a ter se ele não tem ele passa a ter, aquela dedicação. A pessoa sabe que tem hora para entrar mas não tem hora para sair mas também não reclama, entendeu. Isso eu acho que as empresas lá de fora não tem.” (P9)

A Teoria de Trocas Sociais, com base na reciprocidade, sugere que a organização receberia em retorno no mesmo grau que concedesse vantagens à seus funcionários. No caso do SOP profundo, observa-se que os valores do Ethos Militar suplantam qualquer falha e levam os indivíduos à manterem a chama do Fogo Sagrado acesso e, se for o caso, com o sacrifício da própria vida.

Ao observarmos os indivíduos pertencentes à essa categoria, observamos que há indivíduos com 10 / 20 anos de carreira mas, também encontramos indivíduos no final de carreira com 30 anos ou mais.

O quadro Quadro 9 apresenta o Espaço de Resultado para as concepções da Percepção de Suporte Organizacional (PSO), sintetizando as dimensões características das quatro categorias discutidas anteriormente. A Figura 11 representa a hierarquia de inter-relações entre as concepções do SOP por onde transitam os sujeitos.

Quadro 9 – Espaço de Resultado para as concepções de Suporte Organizacional e suas dimensões (elaborado pelo Autor)

Concepção Dimensão	Relação Indivíduo-Chefia	Práticas Organizacionais	Alto Escalão	Percepção Profunda
Conceito	A Percepção do Suporte é baseada nas ações do chefe direto. É influenciada pela cultura da organização na qual as relações de poder, as práticas de liderança, as questões de carreira e a confiança são as mais evidentes.	A Percepção do Suporte é baseada nas ações organizacionais, isto é, no lado burocrático da Organização com todo o conjunto de facilidades (ou dificuldades) que oferece, suas normas e procedimentos positivos ou negativos.	A Percepção do Suporte é baseada nas ações do Alto Escalão (os Almirantes) da Marinha. É influenciada por documentos normativos, boletins diários de notícia que refletem e divulgam as ações do alto escalão. Se traduzem também nas trocas existentes entre pares.	A Percepção do Suporte é baseado em uma identificação profunda com a Marinha.
Natureza da Percepção do Suporte Organizacional	Altamente influenciada pelas ações da chefia direta do indivíduo, nesse caso, sempre Oficiais. Indivíduo representa o estereótipo dos conceitos de Percepção de Suporte Organizacional ao refletir a confusão entre organização e as ações de seus agentes.	Influenciada pelas práticas organizacionais (normas, regras, procedimentos). O Suporte Organizacional é percebido por meio dessas práticas e não em um agente de ação.	Influenciada pelas ações do Alto Escalão que é composto pelos Almirantes da Marinha. Indivíduo representa o estereótipo dos conceitos do Suporte Organizacional porém o agente da ação é o Alto Escalão da Marinha.	Protegida por meio de um processo de identificação profunda que faz o indivíduo incorporar todos os aspectos de valores da instituição.
Foco da Percepção	Centrada na chefia direta do militar (normalmente no círculo de Oficial)	Centrada nas Práticas Organizacionais	Centrada no Alto Escalão	Centrada na Instituição
Mecanismo de surgimento	Ação do Chefe	Fatos com terceiros ou consigo mesmo (injustiças ou não)	Ação do Alto Escalão	Doutrinação
Dimensão Organizacional.	Esta dimensão reflete as peculiaridades das Organizações Militares em suas classificações subjetivas, sendo melhores aquelas não operativas e outras organizações são estigmatizadas, quem ali	Nesta concepção, os indivíduos podem classificar suas Organizações Militares (OM) como boas ou ruins. Porém reconhecem que há uma distância entre a sua organização e outras consideradas melhores. Ainda percebe a cultura organizacional	Podem classificar suas OM como boas ou ruins, porém reconhecem que ainda há um afastamento entre a sua organização e outras organizações consideradas melhores. Já ignora, em parte, uma cultura organizacional ruim, apesar de reconhecê-la como influenciando a sua percepção. A	O indivíduo reconhece as diferenças entre organizações mas identifica que alguns indivíduos devem “carregar o piano”, como sendo merecedores de estarem em uma organização mais pesada. A cultura organizacional é tida

	serve (trabalha) é melhor (ou pior – dependendo do tipo de Organização). No caso específico desta concepção, servem em Organizações Militares classificadas como ruins. A cultura organizacional reflete este tratamento secundário e a própria instituição atribui um tratamento secundário.	muito forte e critica práticas burocráticas. A cultura organizacional é considerada um pouco melhor se comparada à concepção anterior. A instituição é “suas práticas”.	cultura organizacional é um pouco melhor se comparada à categoria anterior. A instituição é confundida com o Alto Escalão.	como ótima.
Dimensão dos Relacionamentos Interpessoais	Esta dimensão diz respeito ao relacionamento com a chefia são influenciados por valores e tradições da Marinha. Há um afastamento entre chefes e subordinados e o acesso é colocado como uma questão importante. O lado militar aponta para uma questão de não submissão. Há muita crítica.	Os relacionamentos interpessoais ocorrem com a Chefia e com os pares, não um relacionamento com o Alto Escalão que influencia, porém é menos valorizado. Há maior acesso porém é permeado ainda por relações de respeito profissional. O lado militar é mais incorporado e o grau de crítica é menor, sendo voltado para a Organização e menos para a Instituição.	Os relacionamentos interpessoais são poucos. Há um afastamento entre o Alto Escalão e os demais. Acesso é menor porém, quando ocorre, é mais valorizado. O lado militar é mais incorporado e há uma relação de respeito profissional e maior proximidade com o chefe. O lado militar se aprofunda mais e eventuais críticas são voltadas às decisões do alto escalão com uma leve interferência da confusão com a instituição.	Os relacionamentos interpessoais são mais próximos entre chefes e subordinados. O acesso é alto e igualmente valorizado. O lado militar está em estágio máximo com uma identificação profunda do indivíduo com os valores da instituição.
Dimensão das Práticas da Liderança.	As práticas de liderança são permeadas por relações de reforço do poder do chefe, por meio de práticas de afastamento (nós e eles)(Oficiais X Praças) e por práticas veladas do chefe. As práticas da liderança não suscitam relações de confiança	As ações do chefe e suas práticas de liderança são confundidas com as práticas da organização, isto é, eventuais falhas de procedimentos são de responsabilidade do chefe. Há ainda práticas de afastamento porém em menor intensidade. Há uma proximidade entre o Chefe e o subordinado.	As práticas de Liderança são vista como sendo decorrentes das decisões do Alto Escalão. As práticas de afastamento são atribuídas aos valores e tradição da Instituição. O chefe firma parceria com o subordinado para corresponder às expectativas do Alto Escalão ou, eventualmente, criticarem juntos.	As práticas de liderança são admiradas quando plenamente alinhadas com os valores e tradições da instituição e, quando não, são considerados desvios do próprio executor da ação.
Dimensão das Práticas veladas.	As práticas veladas assumem um nível elevado, são percebidas como mais frequentes .	As práticas veladas são percebidas com menor frequência e são atribuídas aos procedimentos da organização.	As práticas veladas são menos percebidas e, quando existem são relacionadas a uma falha pontual de procedimentos do chefe.	As práticas veladas são consideradas como sendo parte da cultura organizacional e não são criticadas. E, quando

		Sistema é ruim.		culpabilizada, esta é atribuída a falha de formação do indivíduo com se esta formação não fosse feita pela própria instituição.
Dimensão dos Valores e Tradições MB.	Os valores e tradições da MB não são percebidos pelos indivíduos. Ou são percebidos como sendo muito distantes daqueles de sua realidade.	Os valores e tradições são percebidos em maior grau pelos indivíduos.	Os valores e tradições são confundidos como sendo do Alto Escalão.	Os valores e tradições estão arraigados e são considerados valores próprios do indivíduo.
Dimensão do Fogo Sagrado.	O indivíduo não realiza na sua plenitude o desempenho de suas atividades, o relacionamento com a Marinha torna-se meramente regimental, isto é, cumprir procedimentos, cumprir ordens, não pensar.	O indivíduo desempenha melhor suas tarefas, se envolve um pouco mais.	O indivíduo se envolve, participa, porém ainda considera que suas opiniões são pouco ouvidas.	O sujeito se envolve plenamente, vê suas opiniões sendo levadas em consideração.

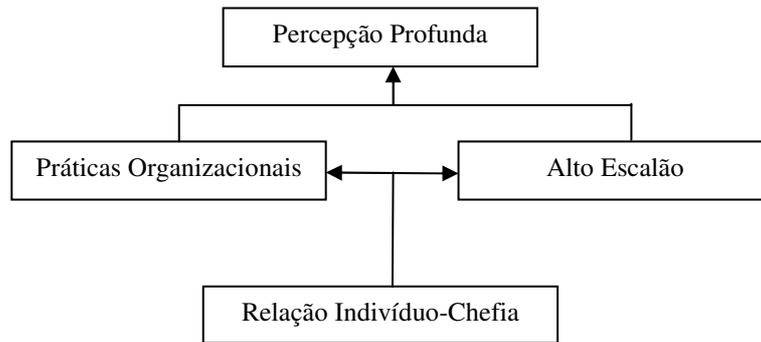


Figura 11 – Mapa do Espaço de Resultado para concepções da Percepção de Suporte Organizacional (SOP) visão hierárquica (Elaborado pelo autor)

6.3 – Resultado do Grupo de Foco para Validação Interna do Mapa do Espaço de Resultado

Conforme apresentado no item 5.4.6 – Grupo de Foco, foi realizada com seis militares, dois Oficiais e dois Praças que participaram das entrevistas, assim como a presença de dois Oficiais que realizaram Mestrado na área de administração, porém, não participaram das entrevistas. A reunião desenvolveu-se no dia 02 de fevereiro de 2016 e teve a duração de duas horas sendo gravada para posterior análise.

Os principais resultados se apresentam a seguir, sendo incorporados no capítulo seguinte de proposições teóricas:

1. Os participantes do grupo de foco procuraram se identificar e se enquadrar em uma das concepções apresentadas e expressaram a dificuldade de fazê-lo. Tal fato ocorreu, principalmente, por perceberem os presentes que estão inseridos em múltiplas categorias simultaneamente. Não foi percebido pelos presentes uma relação hierárquica o que suscitou uma discussão acerca da figura 10 se haveria ou não uma relação hierárquica entre as concepções.

Essa discussão está alinhada com o método, uma vez que o espaço de resultados é formado pelo conjunto de concepções e, ao contrário do que encontrado pelo próprio pesquisador, os sujeitos incorporam simultaneamente uma, duas, três ou até todas as categorias sugeridas.

Dessa forma, o grupo de foco sugeriu a seguinte relação entre as concepções presentes na Figura 12 que representam uma relação não hierárquica entre as concepções e a possibilidade de, ao mesmo tempo, um mesmo sujeito estar presente em mais de uma delas. Na figura identificamos que o indivíduo pode

possuir um tipo puro (1) a combinação de dois tipos (2), a combinação de três tipos (3) ou uma flutuação entre os quatro tipos simultaneamente (4).

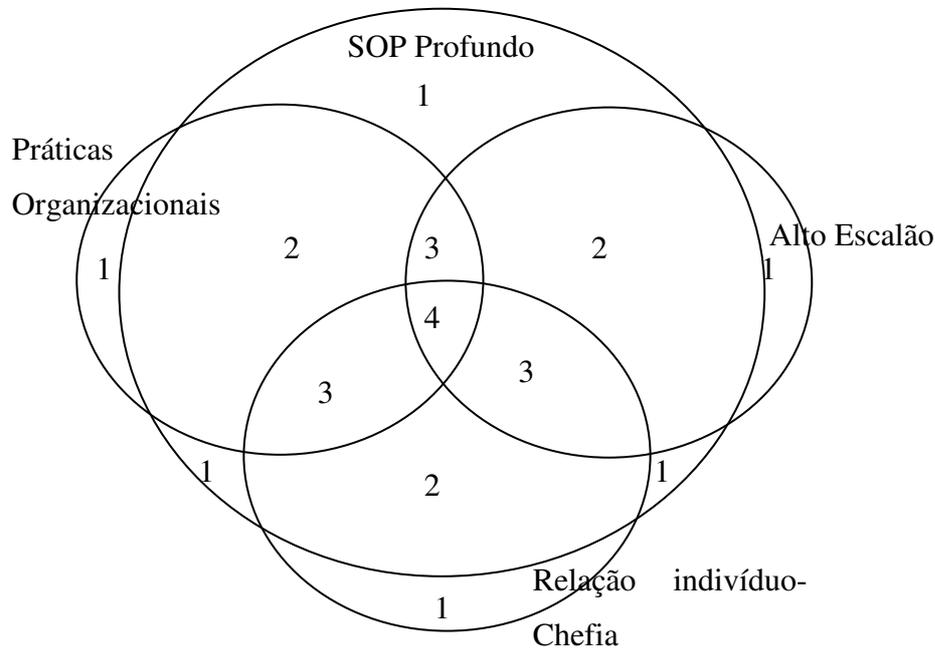


Figura 12 – Mapa do Espaço de Resultado para as concepções do Suporte Organizacional visão das interações múltiplas (Elaborado pelo autor, após revisão com o grupo de foco)

2. Os participantes concluíram que assumir uma determinada concepção de SOP está relacionado ao contexto no qual estão inseridos, ou seja, como é sua OM, o estilo de seu Comando, a situação política nacional e, também, a possibilidade de uma guerra.

3. Os participantes também afirmaram que há algo mais nessa relação pois, independente do contexto, há em uma mesma OM, militares que se encaixam em mais de uma dessas concepções sugerindo que há uma relação com a própria formação do militar e suas características pessoais.

4. Os participantes confirmaram a existência de uma concepção dominante no ambiente organizacional, que se sobrepõe às demais. Chegaram a cogitar que esta concepção dominante poderia permear toda a Marinha, permeada nas relações de poder que ainda predominam na instituição e esta seria o SOP Alto Escalão.

5. De acordo com os participantes, há, na cultura da Marinha indivíduos que transitam entre todas as categorias de forma simultânea, não necessariamente cabendo classificar alguém como sendo um estereótipo puro pois, ainda esse, pode ter uma “recaída” para qualquer uma outra categoria.

Em suma, os achados relacionados ao método serão apresentados em termos de proposições no próximo capítulo, mas foram ratificados pelo grupo de foco, assim como a validade interna do Mapa de Espaço de resultados. Devemos ter consciência porém, que as categorias ora propostas foram decorrentes de análises feitas das entrevistas, ou seja, fruto dos arranjos existentes naquele momento e para aquele grupo de entrevistados.

6.5 – Experiência do pesquisador com a análise de dados

Um dos grandes desafios de qualquer pesquisa é o reporte de seus achados. Para isso é importante que sua análise tenha consistência. Porém, tal consistência inicia-se no planejamento da pesquisa, com uma escolha da linha de pesquisa, a adoção de um método de coleta de dados e a análise posterior.

Recomenda-se a adoção de um sistema informatizado para análise mas, muitas vezes, o pesquisador pode fazer uso de métodos alternativos de análise e reflexão como post-it ou anotações para auxiliá-lo. Em um mundo informatizado, tais métodos podem ser considerados antiquados, mas, no caso da presente pesquisa, foram muito úteis pois permitiram uma visão global e melhor reflexão do autor. É importante que cada pesquisador reconheça o seu estilo e tente colher os melhores benefícios disso.

A criação de códigos, conforme mencionado no capítulo 5, pode, a primeira vista ser considerada exagerada mas, para o momento de compreensão das dimensões presentes nas concepções foi importantíssima. Porém, ao se detalhar o conteúdo das entrevistas facilitou a formação de dimensões dentro das concepções. Ou seja, ao começarmos com um conjunto de códigos mais descritivos nos facilitou o processo de criação de um conjunto de códigos mais conceituais.

Possivelmente um pesquisador com uma visão mais macro poderia formar as concepções com mais facilidade, porém, teria a dificuldade de mergulhar no detalhe das dimensões. Mais uma vez, ressalta-se que conhecer o seu estilo é um bom começo para se chegar ao relatório final com menos dificuldades possíveis.

É importante que você faça um acompanhamento de seu processo de análise utilizando-se de comentários ou memos e que, durante o processo de análise mantenha em mente suas perguntas de pesquisa. Tanto um quanto outro facilitarão o processo de escrita do reporte final de sua tese. Friese (2014), fazendo uma

analogia do processo de análise coloca que a pergunta de pesquisa assemelha-se à figura na caixa de um quebra cabeça, ela aponta para o que você está buscando mas, diferente de um quebra cabeça, não sabemos *a priori* o que iremos encontrar. (FRIESE, 2014, p. 115)

Recomenda-se também que seja adotado um destaque preliminar das principais falas dos entrevistados representativas de cada categoria / dimensão. Isso facilitou no momento de elaboração do presente texto.

7.

Proposições Teóricas acerca do SOP

A proposta do presente estudo é apresentar os diferentes modos que os indivíduos de uma instituição militar percebem e experimentam a Percepção de Suporte Organizacional em seus ambientes de trabalho. O método utilizado foi o fenomenográfico que, conforme já apresentado no capítulo 5, possui como produto final a mapa de espaço de resultado que visa representar um mapeamento da estrutura como o fenômeno é percebido (MARTON; BOOTH, 1997b; BOWDEN; WALSH, 2000). O Mapa (Figura 11 e Figura 12) e o quadro de espaço de resultado (Quadro 9) encontrados para a Percepção de Suporte Organizacional foram apresentados no capítulo 6, de análise dos dados emergentes do campo.

Cabe lembrar que o método fenomenográfico não pretende apresentar explicações acerca do fenômeno (MARTON, 1981). Entretanto, para a presente tese, cabe o exercício de proposições teóricas que busquem propor explicações e auxiliem em um entendimento mais profundo sobre o tema. Assim, o presente capítulo tem a finalidade de expor uma dimensão explicativa e proposições teóricas relacionadas aos principais achados do estudo.

7.1 – Proposições Teóricas do fenômeno de Percepção de Suporte Organizacional (SOP)

Conforme preconiza o modelo, as categorias se formam a partir dos dados e, preferencialmente, formadas em um nível abstrato de forma que o fenômeno e suas nuances sejam percebidos de forma mais ampla possível. Desse modo, ao construirmos o Espaço de Resultados (Quadro 9) e o respectivo Mapa do Espaço de Resultados (Figuras 10 e 11) foram consolidados quatro categorias descritivas para a percepção de suporte: Relação indivíduo-chefia; Alto Escalão; Práticas Organizacionais e Profunda.

Segundo Marton (1981) e Marton e Booth (1997), o método fenomenográfico busca o encadeamento lógico e inclusivo entre as categorias

descritivas, de um nível menos inclusivo a um mais inclusivo. Além disso, há um movimento de transição entre categorias capturada pelo método e relacionada a fatores externos do ambiente. Para os autores, pode-se propor que as categorias funcionam em um continuum evolutivo inclusivo, sendo que a categoria anterior é englobada pela categoria posterior. Cherman (2013) identificou em sua tese que os sujeitos da pesquisa transitavam em um *continuum* fluido e bidirecional podendo, em função de suas trajetórias de carreira, “descer” de uma categoria superior para outra e vice-versa sem, necessariamente, representar uma perda para os sujeitos. Na presente tese percebeu-se que o trânsito dos militares entrevistados entre categorias, ora se apresentou de forma hierárquica, ora se apresentou de forma fluida, o que nos conduziu a propor o arranjo da Figura 12. Tal situação não representa, necessariamente, uma dualidade de comportamento (ou multiplicidade), mas sim, uma flutuação das percepções entre categorias que podem coexistir em um só sujeito, sendo influenciada por fatores como tais como as características da OM, a influência da família, o perfil do militar, o relacionamento com a chefia, o alto escalão e seus pares. Dessa forma temos:

Proposição 1: As concepções do Mapa do Espaço de Resultados não se relacionam hierarquicamente mas sim em círculos superpostos que representam a adoção de múltiplas categorias simultaneamente pelo indivíduo, conforme Figura 12 (p. 132).

Assim, ao analisarmos as entrevistas percebeu-se que os indivíduos transitavam entre categorias em função de fatores externos como características da OM onde serve, o perfil do chefe ou o comportamento do Alto Escalão. Mas, ainda que prevalecesse uma categoria em detrimento de outra, os entrevistados apresentaram, por vezes, falas que os enquadravam em categoria distinta. Tais falas podiam ser oriundas de experiências próprias ou com terceiros. Tal situação pode ser identificada em dois momentos da fala de um dos entrevistados:

“Eu lembro quando eu era marinheiro, para eu chegar a falar com o chefe do meu Departamento do Navio que era o capitão-tenente, eu tinha quase que fazer uma via-crúcis. Tinha que falar com o cabo, tinha que falar com o sargento, tinha que falar com o suboficial, e quando chegava lá esse capitão-tenente se portava como um deus, esse em específico, ele se portava como deus.” (P10)

Neste trecho o entrevistado se comporta com o perfil da Categoria “Relação indivíduo-Chefia” e continua:

“apesar de estar mudando a cultura, né, o Alto escalão tem que assumir responsabilidade de conduzir essa mudança da melhor forma pra Marinha (P10)

O que demonstra um alinhamento com a categoria “alto escalão” e também:

“E eu enxergava que a grande maioria das autoridades, não o almirante, né, eu não posso falar da pessoa dele, mas os almirantes e as pessoas, o mundo que nos envolvem percebem isso e aí naquele momento eu percebi que “ora, se for isso, se for só isso, se for para isso”. Então minha decepção foi em termos disso.” (P24)(entrevistado ao relatar decepção com o alto escalão)

Neste trecho o entrevistado aproxima-se da categoria “Alto Escalão. E continua isentando a instituição, separando-a das pessoas:

“Me decepcionei com as pessoas e com as pessoas e não com a Instituição, que eu sempre percebi que a instituição somos nós. Não são um e outro, mas é aquela instituição como no colégio naval, na escola naval quando ninguém me ajudou, né? Eu acho que é por aí. A gente não pode se decepcionar com a instituição. A instituição são as pessoas.” (P24)

O que demonstra uma aproximação da categoria de “percepção profunda”.

Tal achado merece um destaque pois, ao perceber-se essa flutuação entre categorias nos levou à indagação do motivo de ocorrer tal fenômeno. O que pode ser respondido, até certo ponto, pelas questões colocadas por Foucault (2014) sobre o controle disciplinar do indivíduo que acaba por gerar uma uniformidade nos procedimentos e formas de pensar. Depreendemos daí que existe um forte processo de doutrinação que inicia-se desde os primeiros momentos de contato com a vida militar nas escolas de formação e continua ao longo de toda a sua carreira por meio dos cursos de carreira ou pelo próprio exercício da profissão.

Conforme coloca Foucault (2014)

“a vida militar começaria na mais tenra idade, quando se ensinaria às crianças, em “moradas militares”, o ofício das armas: ela terminaria nessas mesmas moradas, quando os veteranos, até seu último dia, ensinaria as crianças, mandariam os recrutas fazer manobras, presidiriam aos exercícios dos soldados, os fiscalizariam quando executassem obras de interesse público, e enfim fariam reinar a ordem no país...” (FOUCAULT, 2014, p. 162)

Demonstra a passagem acima que a disciplina pressupõe um controle a todo o momento, desde a “mais tenra idade” até seu último dia. Esse controle aparece nas falas de alguns entrevistados, como por exemplo: “Tudo o que eu consegui hoje foi através da Marinha. Acho que eu não me adaptaria hoje a trabalhar em outra, em outras em outro local sem ter isso comigo” (P7), e continua mais adiante citando um exemplo de pessoa com quem trabalhou:

“...eu trabalhava com uma suboficial que saiu a compulsória¹² para ela com 27 anos. Ela saiu. Um mês ela retornou dizendo que ela não tinha muito, não sabia

¹² Trata-se de um pedido de aposentadoria por excesso de contingente em determinada especialidade. Dessa forma, a Marinha abre a possibilidade de pessoas que ainda não completaram o tempo serem excluídas em função desse excesso. Apesar do nome, tem caráter voluntário.

muito o que fazer, né, ela estava se sentindo, as palavras dela, ela estava se sentindo desamparada, ela falou que dava um frio na barriga que parece se sentia desamparada.” (P7)

Dessa forma, observamos que a Marinha exerce um controle contínuo sobre seus militares, gerando uma relação de dependência, dessa forma propomos:

Proposição 2: existe um processo contínuo de doutrinação que garante o ajustamento de comportamentos e atitudes de forma a torná-los adequados aos valores e crenças da Marinha.

Esse processo de doutrinação inicia-se no primeiro contato, ou seja, na escola de formação onde o militar é apresentado à disciplina e aos primeiros movimentos de controle:

“A disciplina que tem nas Forças Armadas é muito maior do que a tem lá fora, então a forma regrada de levar a vida isso mudou drasticamente. Então eu passei a ter os horários firmados para tudo, ter mais comprometimento com as minhas tarefas, então isso foi uma coisa que mudou muito quando eu ingressei na Marinha, completamente diferente do que os lugares em que eu trabalhei lá fora. Não que eu não tivesse responsabilidade, mas a cobrança e essa, parece que brota da gente a vontade de fazer a coisa acontecer aqui. Diferente de lá de fora que não é tão estimulado.” (P16)

Não só o tempo é controlado mas também seus movimentos, sua postura, de tal forma que o Militar se torna diferenciado como podemos ver:

“chefe, a liderança, o militarismo, o garbo, a elegância, aquela coisa que o militar é diferenciado. Você pode ver um militar no ponto de ônibus, de paisano, você sabe que ele é militar porque a postura é diferente, você você vê.” (P8)

Os instrutores que atuam nas escolas de formação possuem a responsabilidade de transmitir seus conhecimentos, mas também, agem e servem de modelo para garantir que, como colocou Foucault (2014), reine a ordem no ambiente militar. O exemplo é um referencial:

“Mas isso começa pelo exemplo, então tem que ser educado, como rege a legislação, ter uma educação esmerada, saber cobrar, ser equilibrado nas minhas atitudes e emoções para que eu possa fazer realmente, gerir nos subordinados o desejo de poder estar servindo” (P17)

Tais instrutores podem, às vezes, lançar mão de práticas que são extremadas como aponta esse entrevistado:

“e não de alguma forma destrata-lo ou colocá-lo é, como eu posso dizer, colocá-lo em uma situação às vezes desagradável, de humilhação, é possível você corrigir sem ferir. É possível você corrigir a pessoa sem ferir, eu creio que é possível você corrigir a pessoa sem ferir” (P17)

Mas, não só os instrutores são fonte de pressões, os próprios pares o fazem e reconhecem a necessidade de fazê-lo para forjar o caráter militar:

“também hoje os militares que estão entrando hoje lá é tudo "não pode fazer aquilo, não pode fazer isso, não pode", tudo bem, existe respeito. mas em tudo tem um conceito que às vezes as pessoas de fora não entendem. Porque dificilmente o militar que está na atividade, na operação, a guerra, a forma como você vai ser tratado ali é diferente. Não existe amizade, entendeu.

Às vezes aquela guerra psicológica é necessária para saber até onde você vai aguentar. Porque você vai passar fome, frio, sede, tudo isso você passa dentro de uma, de uma operação dessas que a gente faz, entendeu. Eu cansei de passar frio, fome, às vezes o apoio logístico não deu para chegar devido às condições do tempo, e você tem que se safar ali. Então para que essa guerra psicológica? É para isso. Para saber até onde vai a sua, a sua atitude ali dentro, que você vai depender um do outro.” (P6)

O processo de doutrinação é conduzido ao longo de toda a carreira do militar, se dá por meio de mecanismos Oficiais (normas, regulamentos, ordem unida, corrida em formatura, cursos, palestras, ordens de parada, etc...) e, também, por meio de mecanismos velados (ameaças, coações, submissão à trotes ou testes de capacidade física). É desenvolvido pelos Superiores e, também, pelos próprios pares em um sistema que se perpetua ao longo de toda a carreira. Fazendo surgir um compromisso, que é aqui representado pelo Fogo Sagrado, conforme apresentado no item 3.4.

Portanto propõe-se que:

Proposição 3: O processo de doutrinação (valores e crenças incorporados) estimula uma identificação profunda do indivíduo com a instituição.

Este processo, conduzido ao longo de toda a carreira do militar, está alinhado com os conceitos de Foucault (2014) e gera uma forte disciplina nos militares. Essa disciplina faz com que os militares ignorem as deficiências organizacionais e se dediquem, até mesmo, com o sacrifício da própria vida.

“Então você tem que se dedicar além da conta. O sacrifício é um pouco maior. A dedicação é um pouco maior. Tem que ser, senão o cara não é militar. E não pode ter medo, né, a gente não está em crise com ninguém, de beligerância, de guerra, mas olha os fuzileiros na Maré. Os caras estão lá, estão dando tiro lá. Poderia ser em outro lugar, poderia ser uma briga da Guerra da Lagosta e o pessoal do navio lá trocando tiro com a França. É possível? O cara tem que ter isso embutido nele.” (P27)

O ato de cumprir as normas e procedimentos e, principalmente, zelar para que todos cumpram permite o enraizar de valores da Marinha gerando uma identificação profunda (MEYER et al., 2006; ROBBINS, 2011) e cria o ambiente necessário para que seja “plantada” essa pseudo-fogueira que acende e sustenta o Fogo Sagrado (vide item 3.4).

É por meio de ações diárias, normatizadas ou veladas que se espera manter a chama acesa. Uma espécie de fogo que precisa ser constantemente alimentado:

“No momento em que a gente vê a conduta militar, a parte de hierarquia e disciplina não muito viva nas pessoas, né, ou seja, é, o brilho militar, né, aquela coisa do garbo que o fuzileiro naval chama de endurance, endurance, né? Esse brilho militar ele está caindo e você passa por um subordinado e exige de forma cortês, educada e com firmeza a continência, você apresta o seu uniforme, né, busca mostrar para os seus subordinados que “olha, você tem, a sua postura é essa essa e essa” e corrigir a sua também, né, isso é ter brilho. Isso é estar com a chama acesa. É não se deixar vencer, né, porque é uma cultura que a gente, nós temos uma cultura forte a zelar, se a gente não zelar por ela, deixar que ela se mude demais por conta da atualidade, digamos assim, né, da nova sociedade que temos hoje, né, aí a gente vai perder uma, acho que é uma coisa muito importante, né. É a particularidade de ser militar” (P26)

No movimento de manter a chama acesa cria-se o ambiente propício para que seja formado e incorporado o *Ethos* Militar, essa identificação profunda que eclode naturalmente e conduz os militares a procederem de forma não alinhada com os conceitos previstos na Teoria da Reciprocidade, pois, era esperado que, os indivíduos refletissem a indiferença com que são tratados e dessem retorno na “mesma moeda” à instituição, ou seja, agindo de forma desleixada ou sem um grande comprometimento porém, a presente tese apontou para o oposto. Dessa forma propõe-se que:

Proposição 4: O processo de identificação profunda, representado na categoria de Percepção Profunda, gera o fogo sagrado e, conseqüentemente, leva os indivíduos à se dedicarem acima da média e não agirem em conformidade com os conceitos da Teoria da Reciprocidade.

Identifica-se na presente Tese que alguns dos entrevistados que se enquadraram na categoria de Percepção Profunda apresentaram, em alguns momentos, um relacionamento negativo com a instituição, mas sempre formando uma “camada protetora” para a instituição, ou seja, apesar das críticas amam a Marinha. Segundo Robbins (2011), era de se esperar que sujeitos que desenvolvessem uma afetividade negativa frente à instituição tivessem menor propensão a desenvolverem uma identificação profunda com ela e se distanciaram do grupo. Os achados da presente Tese contrariam tanto os achados de Robbins (2011) quanto os conceitos presentes na Teoria da Reciprocidade.

Vemos que o processo de doutrinação adotado em uma instituição militar é um processo forte que garante não só a disciplina de seus membros, mas também que seja desenvolvida uma afetividade extrema e a manutenção do Fogo Sagrado.

A incorporação de valores realizada por meio do processo de doutrinação é que propicia que o indivíduo tenha uma percepção positiva apesar do eventual pouco suporte que a instituição ofereça. Dessa forma, sugere os achados que o questionário de suporte organizacional deva ser revisto para incluir quesitos relacionados à incorporação dos valores organizacionais pois eles podem afetar o nível de percepção do indivíduo. Os organizações devem envidar esforços para que seja realizado um processo de transmissão de valores de forma que seus colaboradores possam, ao longo do tempo, serem ‘doutrinados’ e responderem positivamente às demandas organizacionais.

Há que se medir porém a dose dessa doutrinação para que ela seja dada uniformemente em todos os níveis e tipos de Organizações Militares da Marinha para que não tenhamos disfunção de alguns membros se sentirem mais privilegiados que outros ou mais militares que outros pois existem outros fatores que influenciam a formação das percepções dos indivíduos que está relacionada à característica da organização na qual o indivíduo serve.

Dessa forma propõe-se

Proposição 5: Cada arranjo organizacional (tipos de organização, tipos de chefia, tipos de localização) conduz a uma prevalência de uma determinada concepção em detrimento de outras.

Apesar de concentrada no Rio de Janeiro, a Marinha está localizada ao longo de todo o território nacional e estruturada em uma gama de tipos de organização como Organizações Industriais, Hospitais, Navios, Batalhões de Fuzileiros, Organizações de pesquisa, dentre outras. Cada tipo de organização possui um propósito e recebem sua infraestrutura em conformidade com este. Cada organização possui um ciclo de Comando que pode variar de um a dois anos que, em raríssimos casos, ultrapassa esse tempo. Da mesma forma, cada indivíduo pode permanecer em uma Organização por períodos que variam de poucos meses a alguns anos. É possível ocorrer que um determinado militar seja submetido a dois ou mais Comandos distintos. Dessa forma, um militar com o tempo de permanência maior em uma organização desgastante tende a possuir um SOP mais focado na chefia o mesmo ocorrendo com um militar em uma organização tranqüila porém com um “chefe” ruim.

“Parece que antes do Comando que eu peguei lá, as coisas corriam meio frouxas. Então houve a mudança do almirante logo assim que eu cheguei. Então eu cheguei

cinco dias antes do almirante novo chegar. Então quando esse almirante chegou parece que ele veio para corrigir vários problemas, então ele já olhava para a tripulação achando que todo mundo era bandido, alguma coisa nesse sentido.” (P16)

Pode ocorrer, também, que o arranjo organizacional “molde” o perfil do Chefe e, da mesma forma, dos militares a ele subordinados.

“Mas o ambiente já tem a sua própria carga. Aquela Casa já tem a sua própria história. Então tanto, tanto é que muitas vezes trocam os almirantes da DPMM, no Nono DN só vi um, na DPMM eu vi uns cinco, e mesmo que a gente ache que essas autoridades que chega é uma autoridade difícil de trabalho. Existe. Eu já ouvi, não foi uma vez, mas a DP já tem a sua voga. Ué, como assim, chegou o Almirante e a DP tem a sua voga? Sim, ele não consegue sozinho contaminar aquele ambiente. Assim como levar um Almirante espetacular para o Nono também não vai conseguir fazer aquele ambiente ser um espetáculo porque há o ciclo do próprio lugar. Não é simples.” (P19)

ela é confortável no trabalho com o chefe também, é uma pessoa que que, é confia na sua dedicação porque eu acho que às vezes a certeza de que o seu subordinado se dedicou é mais importante do que a certeza de que aquele resultado é o apropriado, né. (P19)

Ou ainda o próprio arranjo dentro da Organização pode conduzir a uma percepção diferenciada:

“Eu acho que o departamento de Direito, departamento de Planejamento que é o outro setor que a DPMM é OMOT é mais confortável de trabalhar do que o Departamento de Administração porque o Departamento de Administração trabalha num campo em que ele já tem o conhecimento e na verdade, o Departamento de Direito praticamente, enquanto ele está ali ensina a ele muitas coisas.”(P19)

Resumidamente, o quadro abaixo resume as idéias da proposição 5

Fator	Variação do Fator
OM	Desgastante
	Tranquila
Chefia	Boa
	Ruim
Tempo de OM	Pequeno
	Grande
Setor	Bom
	Ruim

Quadro 10 – Fatores de Influência

8

Conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras

Refazendo o trajeto realizado no decorrer da presente pesquisa, lembra-se que o objetivo final foi apresentar proposições teóricas acerca dos diferentes modos pelos quais os membros organizacionais percebem e experimentam o Suporte Organizacional. No caminho para este fim, buscou-se identificar a Percepção de Suporte Organizacional (EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011) para esses indivíduos e as diferentes concepções que decorrem da análise dessa percepção.

Foi adotado o método fenomenográfico (MARTON, 1981, 1986; MARTON; BOOTH, 1997a; SANDBERG, J., 2000; PARTINGTON et al., 2003; PELLEGRINELLI et al., 2003) para auxiliar na busca pela variação nos modos de conceber o fenômeno e a identificação de quatro concepções, a saber: Relação Indivíduo-Chefia; Práticas Organizacionais; Alto escalão e Percepção Profunda. Essas categorias são o resultado da análise de 23 entrevistas em profundidade com Militares da Marinha do Brasil, Oficiais, Suboficiais e Sargentos com tempo de serviço variando entre 9 e 32 anos provenientes de organizações cujo comando eram de Oficiais da Armada, Intendência, Fuzileiro e Médico. As entrevistas totalizaram 16h05m de gravação e 365 páginas que foram analisadas utilizando-se o software ATLAS.TI.

As concepções que emergiram dos dados são decorrentes das experiências dos membros da Marinha do Brasil com o Suporte Organizacional e representam a forma de pensar, agir e significar o fenômeno desse grupo, não cabendo, portanto, julgamentos por se tratar da identificação de sua realidade. Essas concepções também apresentaram variação na dimensão organizacional; relacionamentos interpessoais; práticas de liderança; práticas veladas; valores e tradições; e, fogo sagrado. Cada uma dessas dimensões emergiu da análise oriunda dos próprios dados, e representaram perspectivas presentes nesses dados.

A dimensão organizacional trata dos aspectos específicos das organizações militares da Marinha que são diferentes em sua complexidade e missão tais como, hospitais, instituições de ensino, instituições de pesquisa, dentre outras. A dimensão de relacionamentos interpessoais procurou identificar os aspectos relacionais presentes na cultura militar, como os aspectos de segregação e trato entre oficiais e praças. A dimensão das práticas de liderança analisou as práticas dos chefes e líderes diretos desde que previstas em normas e regulamentos. A dimensão das práticas veladas abordou as práticas de chefes e pares que não são previstas nas normas e regulamentos e quebram, de alguma forma, os preceitos éticos e morais da instituição. A dimensão dos valores e tradições da Marinha comportou como os indivíduos visualizam tais valores. Por fim, temos a dimensão do fogo sagrado que representa o ápice da incorporação dos valores e tradições a ponto de influenciar a percepção do indivíduo das ações organizacionais atribuindo-as à falha de caráter do indivíduo e não a possíveis falhas existentes na instituição.

Como dito, todas essas dimensões representam perspectivas de análise que emergiram da análise dos dados e serviram para auxiliar na compreensão das informações emergentes no que diz respeito à gradação de variação das informações. A análise pode ser encontrada no capítulo 6 resumida no espaço de resultados (quadro 9, pg. 128).

Foram diversos os achados da presente tese. Em primeiro lugar para o método, por não ter sido encontrado uma relação hierárquica entre as categorias como seria esperado. Segundo, percebeu-se que há um processo de doutrinação do indivíduo para garantir a incorporação de valores e crenças. Terceiro, esses valores e crenças incorporados criam uma identificação profunda. Essa identificação profunda faz com que os indivíduos mantenham a chama do fogo sagrado acesa. Por fim, é o Fogo Sagrado que irá fazer com que os indivíduos “blindem” a instituição e atribuam pouca percepção de suporte organizacional não à falhas na instituição mas sim na formação ou caráter de indivíduos isolados.

O uso do método fenomenográfico possui como resultado, normalmente, um mapa de espaço de resultados que indica uma relação hierárquica e gradual das concepções indicando que concepções de nível mais abstrato (mais alto nível hierárquico) incorporariam concepções de nível mais baixo. Ao invés disso, foi encontrado um mapa de espaço de resultado que indica uma multiplicidade de

sentimentos do indivíduo perante a percepção de suporte organizacional ora se apresentando de forma hierárquica, ora se apresentando de forma fluída, dando origem à proposta de arranjo da Figura 12 (p. 132).

O arranjo presente na figura 12 (p.132) representa uma multiplicidade de comportamentos do indivíduo frente aos suportes percebidos. Tal característica foi identificada em trechos de entrevistas que apontavam que o sujeito se enquadraria ora em uma categoria, ora em outra, muitas vezes ao mesmo tempo. Essa característica pode ser explicada em função do perfil dos entrevistados, isto é, militares com mais de 9 anos de instituição e que se encontram com os valores e tradições fortemente arraigados em sua personalidade. Essa incorporação de valores é garantida pela instituição por meio de ações que iniciam desde os primeiros momentos, nas escolas de formação, e ao longo de toda a carreira por meio de reforços (novos cursos de carreira, normas e regulamentos ou medo das ações da instituição) em um contínuo processo de doutrinação.

É esse processo de doutrinação que irá garantir um ajustamento dos indivíduos à instituição desde a entrada nas escolas de formação e ao longo da carreira por meio de práticas normatizadas e oficiais (normas, regulamentos, ordem unida, palestras, dentre outras) e, também, por meio de mecanismos velados como ameaças, coações, trotes, e outros. Esse processo de doutrinação irá garantir uma identificação profunda que, por sua vez, irá agir na percepção dos indivíduos frente às ações organizacionais blindando a instituição de eventuais falhas que passam a ser atribuídas aos indivíduos e não às normas e procedimentos organizacionais. Além disso, é essa identificação profunda que garante a manutenção da chama do Fogo Sagrado, fazendo com que os indivíduos se dediquem acima da média contrariando o que seria esperado na Teoria de Trocas Sociais e na própria teoria de Suporte Organizacional, que é a reciprocidade, ou seja, era esperado que os indivíduos agissem em reciprocidade a falhas percebidas na organização o que não ocorreu.

Em função disso, sugere-se que as instituições devam desenvolver iniciativas de desenvolvimento de valores para que se formem identificações profundas e permitam a ampliação do comprometimento.

Adicionalmente, identificou-se que cada arranjo organizacional, representado pelos fatores: Tipo de OM, tipo de Chefia, Tempo de OM e Setor dentro da OM, corresponde a prevalência de uma categoria sugerindo um aspecto

relacional entre as características da organização e a formação da Percepção de Suporte Organizacional. Isso, apesar de já ser esperado dentro da teoria de suporte organizacional, uma vez que a percepção é influenciada pelo ambiente à volta do indivíduo, merece destaque em função das características influenciadoras que emergiram dos dados e que podem servir de base na análise que investigam as atitudes e comportamentos individuais em estudos comportamentais diferentes do suporte organizacional. Adicionalmente, foi constatado que apesar da possibilidade de uma concepção dominante, as outras concepções podem coexistir simultaneamente no mesmo espaço organizacional.

O presente estudo apresentou algumas limitações. A primeira o uso de amostra intencional voltada para militares com maior tempo de serviço. A escolha desse tipo de perfil procurou mitigar um potencial risco de que as pessoas não se sentissem à vontade com o pesquisador. Mas, ao contrário da expectativa, eventualmente percebeu-se que os militares com maior tempo de serviço ficaram mais preocupados com essa questão. Dessa forma, sugere-se que um próximo estudo procure explorar as opiniões e visões de militares com menos tempo de serviço.

De forma associada à sugestão acima, recomenda-se que seja feita pesquisa selecionando sujeitos de postos mais baixos, como cabos e marinheiros e, ainda, com Oficiais temporários que contam com menos de 9 anos de serviço. Ambas as visões podem complementar as concepções ora propostas.

É preciso ter consciência que o método fenomenográfico acessa as narrativas dos sujeitos acerca da concepção do fenômeno, e outros métodos existem que podem acessar a experiência direta do sujeito, tais como a observação participante e o método etnográfico. Apesar disso, acredita-se que a pesquisa foi permeada com a experiência sobre a Marinha que o autor possui o que mitiga, até certo ponto, a carência do método.

Apesar de estar no meio militar, o tema Liderança emergiu de forma difusa. Como se trata de um tema importante para o meio militar, uma pesquisa futura que envolvesse o perfil do líder e a percepção de suporte ampliaria os aspectos encontrados na presente tese. Outro aspecto que pode ser expandido em pesquisas futuras é a influência das escolas de formação de militares na incorporação de valores e na consolidação da percepção de suporte. Nesse sentido, as escolas de formação representam um bom ponto de partida para compreender qual é o perfil

e quais são os motivadores daqueles que tendem a manter a chama do fogo sagrado acesa por mais tempo.

Em resumo, a presente pesquisa procurou dar conta de elementos do Percepção de Suporte Organizacional. Por meio do método fenomenográfico e, decorrente de 23 entrevistas em profundidade, foram identificados quatro concepções que se interrelacionam mas, acima delas paira o SOP Profundo que é formado com o enraizar de uma identificação profunda, o fogo sagrado.

O fogo sagrado é a “alma da Marinha” (VILLAR, 1946, p. 98) e, portanto, todas as ações devem ser desenvolvidas para manter a sua chama acesa não só no quadro de Oficiais, mas também, no de Praças. Espera-se que esta tese contribua, de alguma forma, para o crescimento de uma instituição de extrema importância para o país – a Marinha do Brasil - e, indiretamente, ajude no crescimento da nação.

9

Referências bibliográficas

ABRAHAMSSON, G.; ENGLUND, H.; GERDIN, J. Organizational identity and management accounting change. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 3, p. 345–376, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09513571111124045>>. Acesso em: 11/10/2012.

ÅKERLIND, G. Phenomenographic methods: A case illustration. In: J. Bowden; P. Green (Orgs.); **Doing developmental Phenomenography**. p.103–127, 2005a. Melbourne: RMIT University Press.

ÅKERLIND, G. Learning About phenomenography: Interviewing, data analysis and the qualitative research paradigm. **Doing developmental Phenomenography**. p.63–73, 2005b.

AKREMI, A. EL; VANDENBERGHE, C.; CAMERMAN, J. The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. **Human Relations**, v. 63, n. 11, p. 1687–1717, 2010. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0018726710364163>>. Acesso em: 11/8/2014.

ALLEN, T. D.; HERST, D. E. L.; BRUCK, C. S.; SUTTON, M. Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 2, p. 278–308, 2000.

ALVESSON, M.; SANDBERG, J. GENERATING RESEARCH QUESTIONS THROUGH PROBLEMATIZATION. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 247–271, 2011.

ÅRKELIND, G.; BOWDEN, J.; GREEN, P. Learning to do Phenomenography: A reflective discussion. In: J. Bowden; P. Green (Orgs.); **Doing developmental Phenomenography**. p.74–100, 2005. Melbourne: RMIT University Press.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; URSEL, N. D. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 201–220, 2009. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1348/096317908X288838>>. Acesso em: 16/8/2014.

ARNOLD, K. A.; DUPRÉ, K. E. Perceived organizational support, employee health and emotions. **International Journal of Workplace Health**

Management, v. 5, n. 2, p. 139–152, 2012.

ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 491–509, 2003. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/job.211>>. Acesso em: 24/9/2014.

ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325–374, 2008. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206308316059>>. Acesso em: 19/7/2012.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.

AUBÉ, C.; ROUSSEAU, V.; MORIN, E. M. Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of <IT>locus</IT> of control and work autonomy. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 5, p. 479–495, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683940710757209>>. Acesso em: 4/8/2014.

BARAN, B. E.; SHANOCK, L. R.; MILLER, L. R. Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 2, p. 123–147, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10869-011-9236-3>>. Acesso em: 16/8/2014.

BARATA, A. Á. Revolta do Marinheiros em 1910. **Revista Marítima Brasileira**. p.103–117, 1961. Rio de Janeiro.

BARNACLE, R. Interpreting interpretation: A phenomenological perspective on phenomenography. **Doing developmental Phenomenography**. p.47–55, 2005. Melbourne: RMIT University Press.

BARNES, J. BEN; NICKERSON, A.; ADLER, A. B.; LITZ, B. T. Perceived military organizational support and peacekeeper distress: A longitudinal investigation. **Psychological Services**, v. 10, n. 2, p. 177–185, 2013. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0032607>>. .

BARUCH, Y.; CAMPBELL QUICK, J. Setting sail in a new direction. **Personnel Review**, v. 38, n. 3, p. 270–285, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480910943331>>. .

BHATTACHARYA, Y. Employee engagement in the shipping industry: a study of engagement among Indian officers. **WMU Journal of Maritime Affairs**, v. 14, n. 2, p. 267–292, 2015.

BITTENCOURT, A. DE S. Da Marinha de Portugal forma-se uma Marinha para o Brasil, 1807-1823. Disponível em: <http://www.casadatorre.org.br/FORMA-SE_A_MARINHA_DO_BRASIL.pdf>. Acesso em: 15/2/2016.

BOGLER, R.; NIR, A. E. The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? **Journal of Educational Administration**, v. 50, n. 3, p. 287–306, 2012.

BOSSE, P. A. **Structural Equation Modeling of Soldier Perceptions and Interaction-Outcomes PhD Proposal**, 2011.

BOWDEN, J. The Nature of Phenomenographic research. In: J. Bowden; E. Wash (Orgs.); **Phenomenography**. p.1–18, 2000.

BOWDEN, J. Reflections on the phenomenographic team research process. In: J. Bowden; P. Green (Orgs.); **Doing developmental Phenomenography**. p.11–31, 2005. RMIT University Press.

BOWDEN, J.; GREEN, P. **Doing Developmental Phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005.

BOWDEN, J.; WALSH, E. **Phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2000.

BRADLEY, B. L. **The relationships between Perceived Organizational Support, Institutional Orientation and Affective, Continuance, and Normative Commitment in the Canadian Military**, 1997.

BYRNE, Z. S.; HOCHWARTER, W. A. Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 1, p. 54–72, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683940810849666>>. Acesso em: 22/8/2014.

CAPON, J.; CHERNYSHENKO, O. S.; STARK, S. Applicability of Civilian Retention Theory in the New Zealand Military . **New Zealand Journal of Psychology**, v. 36, n. 1, p. 50–57, 2007.

CAPON, J.; CHERNYSHENKO, O. S.; STARK, S. Applicability of civilian retention Theory in the New Zealand Military. **New Zealand Journal of Psychology**, v. 36, n. 1, p. 7, 2007.

CASTRO, C. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. 2a. Edição ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CASTRO, C.; LEIRNER, P. **Antropologia dos Militares: reflexões sobre pesquisas de Campo**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAVILHA, J. Das entrevistas aos rituais: dialogando com os militares. In: C. Castro; P. Leirner (Orgs.); **Antropologia dos Militares: reflexões sobre pesquisas de campo**. p.242, 2009. Rio de Janeiro: FGV.

CHAMBEL, M. J.; CASTANHEIRA, F.; OLIVEIRA-CRUZ, F.; LOPES, S. Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. **Military Psychology**, v. 27, n. 5, p. 297–310, 2015. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2015-40267-001&lang=de&site=ehost-live\nmjchambel@psicologia.ulisboa.pt>>. .

CHEN, Z. X.; ARYEE, S.; LEE, C. Test of a mediation model of perceived organizational support. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 3, p. 457–470, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879104000429>>. Acesso em: 6/8/2014.

CHERMAN, A. **VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES : Percepções dos indivíduos**, 2013. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing Action Research in your own organization**. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

COLE, M. S.; BRUCH, H. Organizational identity strength , identification , and commitment and their relationships to turnover intention : Does organizational hierarchy matter ? , v. 605, n. November 2005, p. 585–605, 2006.

COLE, M. S.; BRUCH, H.; VOGEL, B. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, p. 463–484, 2006.

COLQUITT, J. A; SCOTT, B. A; RODELL, J. B.; et al. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **The Journal of applied psychology**, v. 98, n. 2, p. 199–236, 2013. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23458336>>. Acesso em: 11/8/2014.

COOPER, D.; THATCHER, S. M. B. IDENTIFICATION IN ORGANIZATIONS : THE ROLE OF SELF-CONCEPT ORIENTATIONS AND IDENTIFICATION MOTIVES. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 516–538, 2010.

CORLEY, K. G. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. **Human Relations**, v. 57, n. 9, p. 1145–1177, 2004. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0018726704047141>>. Acesso em: 26/7/2012.

COSTA, T.; DUARTE, H.; A. PALERMO, O. Control mechanisms and perceived organizational support. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, p. 407–429, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JOCM-11-2012-0187>>. .

COYLE-SHAPIRO, J. A-M.; CONWAY, N. Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. **The Journal of applied psychology**, v. 90, n. 4, p. 774–81, 2005. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16060794>>. Acesso em: 24/7/2014.

CRAFT, J. L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature:

2004-2011. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 2, p. 221–259, 2013.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & Research design: Choosing Among Five Approaches**. 2nd Ed. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2007.

CROPANZANO, R. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206305279602>>. Acesso em: 9/7/2014.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206305279602>>. Acesso em: 9/7/2014.

DAWSON, C. L. **Dispositional and attitudinal explanations of counterproductivity in the workplace**, 1996. University of California, Berkeley.

DECONINCK, J. B. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 12, p. 1349–1355, 2010. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296310000202>>. Acesso em: 13/8/2014.

DULAC, T.; COYLE-SHAPIRO, J. A.-M.; HENDERSON, D. J.; WAYNE, S. J. Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1079–1098, 2008. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMJ.2008.35732596>>. .

EDER, P.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 55–68, 2007. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206307309259>>. Acesso em: 25/7/2014.

EDWARDS, M. R. Organizational identification: A conceptual and operational review. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 207–230, 2005. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>>.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 42–51, 2001. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.86.1.42>>. Acesso em: 27/10/2014.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 51–59, 1990. Disponível em:

<<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.75.1.51>>..

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500–507, 1986.

EISENBERGER, R.; SHOSS, M. K.; KARAGONLAR, G.; GONZALEZ-MORALES, M. G. The supervisor POS – LMX – subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor ' s organizational embodiment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. April 2013, p. 635–656, 2014.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. 0 - Introduction. **Perceived Organizational Support: Fostering enthusiastic and productive employees**. v. 71, p.0–8, 2011a.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. **Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees**. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2011b.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I. L.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565–573, 2002. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.87.3.565>>. Acesso em: 10/7/2014.

EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 335–362, 1976.

ERDOGAN, B.; ENDERS, J. Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. **The Journal of applied psychology**, v. 92, n. 2, p. 321–30, 2007. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17371081>>. Acesso em: 6/8/2014.

ESTIVALETE, V. D. F. B.; ANDRADE, T. DE. a Influência Dos Valores Organizacionais Na Percepção De Suporte Organizacional Com Base Na Concepção Dos Colaboradores Do Setor Bancário. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 214–244, 2012.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140–162, 2014a.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional Sobre O Comprometimento Organizacional Afetivo : O Papel Moderador Da Liderança Perceived Organizational Support and Its Influence Over Affective. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140–162, 2014b.

FLECK, D.; VOLKEMA, R. J.; PEREIRA, S. Dancing on the Slippery Slope: The Effects of Appropriate Versus Inappropriate Competitive Tactics on Negotiation Process and Outcome. **Group Decision and Negotiation**, v. 1, n. 1, p. 1–27, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10726-016-9469-7>>. .

FLECK, D.; VOLKEMA, R.; LEVY, B.; PEREIRA, S.; VACCARI, L. Truth or consequences. **International Journal of Conflict Management**, v. 24, n. 4, p. 328–351, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJCM-11-2012-0084>>. .

FLECK, D.; VOLKEMA, R.; PEREIRA, S.; LEVY, B.; VACCARI, L. Neutralizing Unethical Negotiating Tactics: An Empirical Investigation of Approach Selection and Effectiveness. **Negotiation Journal**, v. 30, n. 1, p. 23–48, 2014.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão**. 42a Edição ed. Petropolis: Vozes, 2014.

FRIESE, S. **Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti**. Second Edi ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

GAKOVIC, A.; TETRICK, L. E. Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 5, p. 649–666, 2003. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/job.206>>. .

GERBER, R.; VELDE, C. Clerical - Administrative Workers ' Conceptions of Competence in their Jobs Clerical-Administrative Workers ' Conceptions of Competence in their Jobs. **Journal of Vocational Education & Training**, v. 48, n. 4, p. 393–404, 1996.

GREEN, P. A rigorous Journey into phenomenography: From a naturalistic inquirer standpoint. In: J. Bowden; P. Green (Orgs.); **Doing developmental Phenomenography**. p.32–46, 2005. Melbourne: RMIT University Press.

GREEN, P.; BOWDEN, J. A. Principles of Developmental Phenomenography. **Malaysian Journal of Qualitative Research**, v. 2, n. 2, p. 52–70, 2005.

GREVE, H. R.; PALMER, D.; POZNER, J. Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 53–107, 2010.

HASSELGREN, B.; BEACH, D. Phenomenography--A “Good-for-Nothing Brother” of Phenomenology? Outline of an Analysis. **Higher Education Research and Development**, v. 16, n. 2, p. 191, 1997. Disponível em: <http://pucRio.summon.serialsolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV1NS8QwEA2KIIKH2v9hLD3IG7SNsIJVtd1UXb1UGTxsiRNgqeuYv3_zvRDRPDiMU0K7STNezOZeSVE8Dhhv_YEDSODczDbZZpb7qQVrsQjvSCwuBHj-9cFn67Ucirm_0uyvAdgTLA1exsYQO8HdZ6XyJpjT1TJZqnIk6YQvR3f5Tn_AJXZITno2CCdtNM3>. .

HE, H.; BROWN, A. D. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 1, p. 3–35, 2013. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1059601112473815>>. Acesso em: 2/10/2013.

HOCHWARTER, W. A; WITT, L. A; TREADWAY, D. C.; FERRIS, G. R. The interaction of social skill and organizational support on job performance. **The Journal of applied psychology**, v. 91, n. 2, p. 482–9, 2006. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16551199>>. Acesso em: 11/8/2014.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. SOCIAL IDENTITY AND SELF-CATEGORIZATION PROCESSES IN CONTEXTS. **Academy of Management**, v. 25, n. 1, p. 121–140, 2000.

HOGG, M. A.; TERRY, D. J.; WHITE, K. M. A TALE OF TWO THEORIES : A CRITICAL COMPARISON OF IDENTITY THEORY WITH SOCIAL IDENTITY THEORY *. **Social Psychology Quartely**, v. 58, n. 4, p. 255–269, 1995.

HOOVER, R. S. **The Relationship of Perceived Ethical Climate , Perceived Organizational Support and Affective Well-Being : A Survey Analysis of a Military Unit**, 2007.

HUFFMAN, A.; CULBERTSON, S.; CASTRO, C. Family-Friendly Environments and U.S. Army Soldier Performance and Work Outcomes. **Military Psychology**, v. 20, p. 253–270, 2008.

HUTCHISON, S. Perceived Organizational Support: Further evidence of construct validity. **Educational and Psychological Measurement**, v. 57.6, n. Dec.1997, p. p.1025, 1997.

JEANETTE N., C.; LYNN M., S. Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 4, p. 469–484, 1992. US: American Psychological Association.

JOHANSEN, R. B.; LABERG, J. C.; MARTINUSSEN, M. Measuring Military Identity: Scale Development and Psychometric Evaluations. **Social Behavior and Personality**, v. 41, n. 5, p. 861–880, 2013a.

JOHANSEN, R. B.; LABERG, J. C.; MARTINUSSEN, M. Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. **Armed Forces & Society**, n. May, 2013b. Disponível em: <<http://afs.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0095327X13478405>>. Acesso em: 24/2/2014.

JOHNSON, M. E. **AN ANALYSIS OF PROACTIVE PERSONALITY IN U . S . AIR FORCE ACADEMY CADETS : A MIXED METHODS STUDY**, 2015.

JONES, T. M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations : An Issue-Contingent Model. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p.

366–395, 1991.

JORDAN, M. H.; GABRIEL, T. .; TEASLEY, R.; WALKER, W. J. An integrative approach to identifying factors related to long-term career. **Career Development International**, v. 20, n. 2, p. 163–178, 2015.

KELLEY, C. L.; BRIT, T. W.; ADLER, A. B.; BLIESE, P. D. Perceived organizational support, posttraumatic stress disorder symptoms, and stigma in soldiers returning from combat. **Psychological Services**, v. 11, n. 2, p. 229–234, 2014.

KJÆRGAARD, A. L. Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process. **International Studies of Management and Organization**, v. 39, n. 1, p. 50–69, 2009. Disponível em: <<http://mesharpe.metapress.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.2753/IMO0020-8825390103>>. Acesso em: 11/10/2012.

KOTTKE, J. L.; SHARAFINSKI, C. E. Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. **Educational and Psychological Measurement**, v. 48, n. 4, p. 1075–1079, 1988. Disponível em: <<http://epm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0013164488484024>>. Acesso em: 14/10/2014.

KRAIMER, M. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. **Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 209–237, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014920630300093X>>. Acesso em: 28/7/2014.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 1, p. 1–27, 2004.

LEE, J.; PECCEI, R. Perceived organizational support and affective commitment : the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 661–685, 2007.

LEIRNER, P. Etnografia com militares: fórmula, dosagem e posologia. In: C. Castro; P. Leirner (Orgs.); **Antropologia dos Militares: reflexões sobre pesquisas de campo**. p.242, 2009. Rio de Janeiro: FGV.

LEIRNER, P. DE C. **Meia Volta Volver**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

LEUNG, K.; HUANG, K.-L.; SU, C.-H.; LU, L. Curvilinear relationships between role stress and innovative performance: Moderating effects of perceived support for innovation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84, n. 4, p. 741–758, 2011. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1348/096317910X520421>>. Acesso em: 20/8/2014.

LEVINSON, H. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370, 1965. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/2391032?origin=crossref>>. .

LOPES, A. L. S. V. **Autonomia no Trabalho na perspectiva de um grupo de profissionais especializados: Um estudo fenomenográfico**, 2012. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LYNN M., S.; SANDY J., W. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 5, p. 774–780, 1993. US: American Psychological Association.

MANSOOR, P. R. The evolution of Military Ethos over the Ages. **Phi Kappa Phi Forum**, p. 10–12, 2014.

MARIQUE, G.; STINGLHAMBER, F.; DESMETTE, D.; CAESENS, G.; ZANET, F. DE. The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective. **Group & Organization Management**, v. 38, n. 1, p. 68–100, 2012. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1059601112457200>>. Acesso em: 3/6/2014.

MARTINS, L. A. R.; CHERMAN, A. DINÂMICA DE PODER NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS DE UMA ADMINISTRADORA DE SHOPPING CENTERS: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 1–14, 2015.

MARTON, F. Phenomenography - Describing conceptions of the World around us. **Instructional Science**, v. 10, p. 177–200, 1981.

MARTON, F. Approach to Investigating Different Understandings of Reality. **Journal of Thought**, 1985.

MARTON, F. Phenomenography - A research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of Thought**, v. 21, n. 3, p. 28–49, 1986.

MARTON, F.; BOOTH, S. **Learning And Awereness**. Mahwah: L. Erlbaum Associates, 1997a.

MARTON, F.; BOOTH, S. **Learning and Awereness**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc., 1997b.

MARTON, F.; PONG, W. Y. On the unit of description in phenomenography. **Higher Education Research & Development**, v. 24, n. 4, p. 335–348, 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360500284706>>. Acesso em: 30/10/2014.

MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On Qualitative Differences In Learning: I- outcome and process. **Journal of Educational Psychology**, v. 46, p. 4–11, 1976.

MARTON, F.; WATKINS, D.; TANG, C. Discontinuities and continuities in the experience of learning: An interview study of high-school students in Hong Kong.

Learning and Instruction, v. 7, n. 1, p. 21–48, 1997. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959475296000096>>. .

MATTOS, P. L. C. L. DE. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 450–468, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600002&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. .

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

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; DICK, R. VAN. Social identities and commitments at work: toward an integrative model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 665–683, 2006. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/job.383>>. Acesso em: 4/8/2014.

MEYER, J. P.; KAM, C.; GOLDENBERG, I.; BREMNER, N. L. Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. **Military Psychology**, v. 25, n. 4, p. 381–401, 2013. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/mil0000007>>. .

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20–52, 2002. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879101918421>>. Acesso em: 10/7/2014.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L.; NIEHOFF, B. P. DOES PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT MEDIATE THE RELATIONSHIP BETWEEN PROCEDURAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR? **Academy Of Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 351–357, 1998.

MOREL, E. **A Revolta da Chibata**. Estado da Guanabara: Editora Letras e Artes, 1963.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 18–35, 2011. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879110002095>>. Acesso em: 22/7/2014.

MOSKOS, C. C.; WILLIAMS, J. A.; SEGAL, D. R. **The Postmodern Military - Armed Forces after Cold War**. 2000.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224–247, 1979. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0001879179900721>>. .

NEVES, P.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and risk taking. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 2, p. 187–205, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com.libproxy.sdsu.edu/doi/full/10.1108/JMP-07-2011-0021>>. .

NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L. Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. **Group & Organization Management**, v. 33, n. 3, p. 243–268, 2008. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1059601107313307>>. Acesso em: 30/9/2014.

NIKKO, A. Education--a joint task for parents, kindergarten teachers and kindergarten student teachers. **International Journal of Early Years Education**, v. 12, n. 3, p. 259–274, 2004.

NOBRE, E. B. “ Ser Militar ”. **Revista Psicologia em Destaque**, v. 1, n. 1, p. 58–63, 2011.

O’FALLON, M. J.; BUTTERFIELD, K. D. A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. **Journal of Business Ethics**, v. 59, n. 4, p. 375–413, 2005.

O’REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance , Identification , and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492–499, 1986.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional : Os Impactos Das Percepções De Cultura E Suporte Organizacionais**Dissertação de Mestrado, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional : Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.

PAILLÉ, P. Perceived Organizational Support and work outcomes. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 2, p. 191–212, 2015.

PAILLÉ, P.; RAINERI, N. Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2404–2411, 2015. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.021>>. .

PARKER, K. A. **A PARADIGM OF POLICE STRESS FROM THE LENS OF RETIRED POLICE OFFICERS : A PHENOMENOLOGICAL STUDY**, 2015.

PARTINGTON, D.; YOUNG, M.; PELLEGRINELLI, S. UNDERSTANDING PROGRAM MANAGEMENT COMPETENCE: A PHENOMENOGRAPHIC

STUDY. **ACADEMY OF MANAGEMENT BEST CONFERENCE PAPER**, 2003.

PELLEGRINELLI, S.; PARTINGTON, D.; YOUNG, M. UNDERSTANDING AND ASSESSING PROGRAMME MANAGEMENT COMPETENCE. PMI Congress 2003 - Europe. **Anais...** . p.1–11, 2003.

RAN, B.; GOLDEN, T. J. Who Are We?: The Social Construction of Organizational Identity Through Sense-Exchanging. **Administration & Society**, v. 43, n. 4, p. 417–445, 2011. Disponível em: <<http://aas.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0095399711412727>>. Acesso em: 11/10/2012.

RAVASI, D. . C; SCHULTZ, M. . D. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433–458, 2006. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33745715026&partnerID=40&md5=6d7518045d7de947e5afae5c121bec67>>. .

REASON, P.; BRADBURY, H. **The SAGE handbook of Action Research - Participative Inquiry and Practice**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 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. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.87.4.698>>. Acesso em: 9/7/2014.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825–836, 2001. Disponível em: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.86.5.825>>. Acesso em: 7/8/2014.

RICHARDSON, J. T. E. The Concepts and Methods of Phenomenographic Research. **Review of Educational Research**, v. 69, n. 1, p. 53–82, 1999.

ROBBINS, J. M. **TOWARD AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND IDENTITY: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF A MODEL LINKING OF THESE CONSTRUCTS**, 2011.

ROBERT, E.; JIM, C.; STEPHEN, A.; PATRICK, L. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812–820, 1997. US: American Psychological Association.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. DE. Assédio Moral nas instituições de ensino superior: Um estudo sobre as condições que organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284–301, 2014.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations.

Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 2, n. 2, p. 121–139, 1989. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/BF01384942>>. .

ROUSSEAU, D. M. Why Workers Still Identify with Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 3, p. 217–233, 1998.

SALDANÃ, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. second edi ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2013.

SALJO, R. Talk as Data and Practice--A Critical Look at Phenomenographic Inquiry and the Appeal to Experience. **Higher Education Research and Development**, v. 16, n. 2, p. 173, 1997. Disponível em: <http://pucrio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnZ3fS8MwEMeDQxBRxOGsP-H-gZSZNMn6OJ1jqJM99GH4MvITRZnK-v_jpU0ZCL74mJJCe2kvn0vuviGEs3xIf_mEEensG53C0bSEnc8pwZ-OwXuCxuDGu799WbLlcPU_U7H9Jlg84MSL-9EgPCaClg1LkxUWz7RIVsmnB5bApRG_7pzzng62PnB6To0SDMG6H>. .

SANDBERG, J. UNDERSTANDING HUMAN COMPETENCE AT WORK : AN INTERPRETATIVE APPROACH. **Academy Of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9–25, 2000a.

SANDBERG, J. UNDERSTANDING HUMAN AT WORK: AN INTERPRETATIVE APPROACH. **Academy of Management**, v. 43, n. 1, p. 9–25, 2000b.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence At Work: an Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9–25, 2000. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/1556383>>. .

SEPPÄNEN, A.; SEPPÄNEN, A. Perceptions of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in Radisson Blu Seaside Group or year of. , 2012.

SETTOON, R. P.; BENNETT, N.; LIDEN, R. C. Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support , Leader-Member Exchange , and Employee Reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 3, p. 219–227, 1996.

SHANOCK, L. R.; EISENBERGER, R. When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. **The Journal of applied psychology**, v. 91, n. 3, p. 689–95, 2006. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16737364>>. Acesso em: 25/7/2014.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 5, p. 637–643, 1991.

SHOSS, M. K.; EISENBERGER, R.; RESTUBOG, S. L. D.; ZAGENCZYK, T. J. Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. **The Journal**

of applied psychology, v. 98, n. 1, p. 158–68, 2013. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23205496>>. Acesso em: 15/7/2014.

SILVA, C. R. DA. Explorando o “mundo do quartel”. In: C. Castro; P. Leirner (Orgs.); **Antropologia dos Militares: reflexões sobre pesquisas de campo**. p.242, 2009. Rio de Janeiro: FGV.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 165–184, 2003.

SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B. E. RELATIONAL IDENTITY AND IDENTIFICATION: DEFINING OURSELVES THROUGH WORK RELATIONSHIPS. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 9–32, 2007.

SLUSS, D. M.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 457–464, 2008. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879108000821>>. Acesso em: 7/8/2014.

STETS, J. E.; BURKE, P. J. Identity Theory and Social Identity Theory. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, n. 3, p. 224–237, 2000.

STOWERS, D. P. **PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE UNITED STATES ARMY RESERVE**, 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1990.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. 1, p. 37–46, 2002.

TENBRUNSEL, A. E.; SMITH-CROWE, K. Ethical Decision Making: Where We’ve Been and Where We’re Going. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 545–607, 2008.

TOTTERDELL, P.; WALL, T.; HOLMAN, D.; DIAMOND, H.; EPITROPAKI, O. Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. **The Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 854–67, 2004. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15506865>>. Acesso em: 17/10/2014.

TRIGWELL, K. Phenomenography: An Approach to Research into Geography Education. **Journal of Geography in Higher Education**, v. 30, n. 2, p. 367–372, 2006. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03098260600717489>>. Acesso em: 11/11/2014.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821–851, 2015.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: M. M. F. Vieira; D. M. Zouain (Orgs.); **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2^a ed., p.224, 2006. Rio de Janeiro: Editora FGV.

VILLAR, F. **Faze Assim ... Breviário Moral e Cívico**. Rio de Janeiro: Oficinas Gráficas Laemmert, 1940.

VILLAR, F. **Breviário de Educação Moral, Cívica, Social e Militar da Jovem Marinha. Consagrado à memória do Almirante Luiz Philippe de Saldanha da Gama ao se comemorar o seu centenário**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1946.

VILLAR, F. **Breviário de Educação: Moral, Cívica, Social e Militar**. 1959.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RUSSO, G. M. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies : a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 139–159, 2008.

WANG, Z. Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior : The Role of Organizational Commitment. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n. 1, p. 210–214, 2014.

WEBB, G. Deconstructing deep and surface : Towards a critique of phenomenography. **Higher Education**, v. 33, p. 195–212, 1997.

WIESENFELD, B. M.; RAGHURAM, S.; GARUD, R. Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. **Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 213–229, 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

10. Apêndices

Artigo	Antecedentes	Consequentes	Metodologia	Amostra
(AKREMI, EL et al., 2010) Akremi et al. (2010)	Justiça de procedimentos Justiça distributiva Justiça de Informações Justiça Interpessoal	Desvios organizacionais	Quantitativo com Análise Fatorial Confirmatória Questionário Justiça (Colquitt, 2001) Questionário SOP (Eisenberger et al., 1986) para Justiça Questionário Desvios Organizacionais (Bennett e Robinson, 2000)	602 trabalhadores.
Allen e Shanock (2013)	Táticas de socialização (conteúdo, social e contexto)	Comprometimento Afetivo e rotatividade	Quantitativo: Modelagem de Equações estruturais 4 questionários em tempos diferentes (1º percepção das táticas de socialização, 2 semanas após admissão; 2º SOP, 6 semanas após admissão; 3º <i>embedness</i> , 3 meses após admissão; 4º comprometimento afetivo, 6 meses após admissão)	500 novos empregados de uma empresa EUA
Armeli, Eisenberger, Fasolo e Lynch (1998)	Necessidades sócioemocionais (estima, afiliação, suporte emocional, e aprovação social)	Performance (prisões e multas)	Quantitativo: análise fatorial, regressão e correlações Questionários SOP e escala de Hill (1987) para suporte emocional e escala de aprovação social de Martin (1984)-MLAM Performance medida por meio da média de prisões e multas.	308 policiais EUA
Armstrong-Stassen e Ursel (2009)	Práticas de Treinamento; Opções de trabalho; Trabalho pouco desafiador Impossibilidade de ascensão	Intenção de permanecer Satisfação com a carreira	Quantitativo com Modelagem de Equações Estruturais. Uso de questionários (versão reduzida de 10 itens do QSOP – só não fala quais)	239 questionários para empregados com 50 anos ou mais.
Aubé, Rousseau e Morin (2007)	SOP	Comprometimento Organizacional (com o efeito moderador de <i>locus of control</i> e a autonomia no trabalho)	Quantitativo com análise por Regressão Múltipla Hierárquica	249 empregados prisionais
Avery, Patrick, Wilson e Tonidandel (2007)	SOP	Absenteísmo (mediado por Raça (branca-negra), pela etnia (hispânico-não hispânico), incoerência de comportamento. (hipótese 2)	Quantitativo com análise por Regressão Múltipla hierárquica	659 empregados (294 brancos, 172 negros e 193 hispânicos)
Baranik, Roling e Eby (2010)	Suporte de um Mentor na carreira (<i>sponsorship, coaching, protection, challenging assignments, exposure and visibility</i>) e psicologicamente (<i>friendship, role modeling, counseling and acceptance</i>)	Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. (mediado pelo Percepção de Suporte Organizacional)	Quantitativo com correlações e Modelagem de Equações Estruturais.	733 conselheiros comunitários
Beauregard (2011)	Suporte do Gerente	Estresse do empregado	Quantitativo. Análise fatorial confirmatória e regressão de mínimos quadrados.	224 empregados de um Governo Local no Sul da Inglaterra
Boezeman, Ellemers (2007)	SOP	Respeito	Quantitativo. Modelagem de Equações Estruturais.	173 voluntários de uma organização de voluntários holandesa
Borges-Andrade, Pilati (2001)	SOP (quatro fatores: gestão do desempenho, carga no trabalho, suporte material e ascensão, promoção e salários)	Comprometimento Organizacional afetivo	Quantitativo. Regressão múltipla.	1400 trabalhadores de diversas organizações no Brasil.

Apêndice 1 – Artigos, antecedentes e metodologia SOP

Apêndice 1 – Artigos, antecedentes e metodologia SOP

Artigo	Antecedentes	Consequentes	Metodologia	Amostra
Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, Alarcon (2010)	SOP (hipótese 2d)	<i>Organizational-Based Self-Esteem</i>	Quantitativo. Metaanálise.	-
Bowling, Hammond (2008)	SOP	Satisfação no Trabalho	Quantitativo. Metaanálise	-
Brown, Ferris, Heller, Keeping (2007)	SOP	Comparações sociais	Quantitativo. A variável SOP entra como uma variável de controle juntamente com a variável de <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> .	1078 alunos de uma universidade americana.
Buch, Kuvaas, Dysvik (2010)	Investimento em treinamento pela Organização Cliente	Esforço no trabalho, qualidade no trabalho, comportamento cidadão na empresa,	Quantitativo. Análise fatorial e Regressão Múltipla.	3469 empregados temporários de 3 agências Norueguesas.
Burnett, Chiaburu, Shapiro, Li (2013)	SOP	Proatividade (<i>taking charge</i>)	Quantitativo . Regressão hierárquica polinomial. Excesso de SOP pode atrapalhar.	316 empregados de uma fábrica de alumínio na Jamaica
Byrne, Hochwarter (2008)	SOP	Comprometimento organizacional, performance, mediado por cinismo.	Quantitativo. Regressão hierárquica polinomial.	256, no estudo 1, e 143 no estudo 2, empregados de várias indústrias.
Campbell, Perry, Maertz, Allen, Griffeth (2013)		<i>Burnout</i> (e sua três dimensões, exaustão emocional, despersonalização e alcance diminuído) e intenção de rotatividade e a rotatividade propriamente dita.	Quantitativo	343 trabalhadores
Parker (2015)	SOP é um moderador	<i>Stress, Burnout, Percepção de Suporte Organizacional</i>	Qualitativo (fenomenografia)	12 policiais aposentados (Washington, DC)

Quadro 2 – Artigos, antecedentes, consequentes e metodologia do SOP (elaborado pelo Autor) (continuação)

Apêndice 2 – Relação de Artigos com Método Fenomenográfico presentes em Cherman (2013, p. 124-126)

Tema em Estudos Organizacionais	Autor	Título do Artigo e Tipo	Fenômeno Investigado
Competências Individuais (Profissionais) e Organizacionais	Sandberg (1991)	Competence as Intentional Achievement: A Phenomenographic Study – Anais Congresso	Não disponível
	Dall'Alba e Sandberg (1996)	Educating for Competence in Professional Practice - Artigo	Como é desenvolvida competência na prática profissional, na visão da experiência vivida. Desenvolvimento de competência é visto como envolvendo mudanças na estrutura do significado para prática, que diz respeito tanto a mudanças de significado no modo de experimentar a prática entre indivíduos quanto ao refinamento no modo de experimentá-la, gerando implicações nos programas educacionais.
	Gerber e Velde (1996)	Clerical-Administrative Workers' Conceptions of Competence in their Jobs - Artigo	Como o conceito de competência é explicado em termos das experiências dos trabalhadores administrativos acerca da competência nos seus ambientes de trabalho. 5 diferentes concepções de competência foram encontradas.
	Gerber e Velde (1997)	A Competence Model for Professional Practice in the Clerical-Administrative Occupations - Artigo	Derivado da amostra do artigo anterior (1996), são refinadas 4 concepções de competência para trabalhadores administrativos em posição gerencial e não-gerencial, quanto à natureza do seu trabalho.
	Sandberg (2000)	Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach - Artigo	O que constitui competência no trabalho de otimização de motores em uma indústria automotiva. Como achado: A estrutura de significado básica das concepções dos indivíduos acerca do seu trabalho constitui o que é a sua competência no trabalho.
	Sandberg (2001)	Understanding the Basis for Competence Development - Artigo	O que constitui desenvolvimento de competência no trabalho, ou seja, qual a base necessária para desenvolver competência.
	Partington e Young (2002)	Configuring Knowledge in Practice-Grounded Research Networks: A Contemporary Example – Anais	Estudo das competências de gestão na implementação da estratégia em contextos competitivos/ambíguos.
	Pellegrinelli, Partington e Young (2003)	Understanding and Assessing Programme Management Competence – Anais	Quais são as competências necessárias aos gerentes de projetos para administrar programas corporativos de natureza estratégica e complexa. São identificados 17 atributos e 4 níveis em uma hierarquia de competências do indivíduo.
	Partington, Pellegrinelli e Young (2005)	Attributes and Levels of Programme Management Competence: An Interpretative Study - Artigo	O que é ser um gerente de projeto, e quais as competências que o distinguem para ocupar um papel em programas gerenciais corporativos, de natureza estratégica, em termos de competências. São identificados 17 atributos e 4 níveis em uma hierarquia de competências.
	Chen e Partington (2006)	Three Conceptual Levels of Construction Project Management Work - Artigo	Baseia-se na concepção de competência em Sandberg (2000). Foram identificadas 3 diferentes concepções básicas de trabalho de gestão de projetos, com diferentes atributos de experiência e realização do trabalho, refletindo-se em um arranjo hierarquizado de distintas formas de competências.

	Chen, Partington e Wang (2008)	Conceptual Determinants of Construction Project Management Competence: A Chinese Perspective - Artigo	Como são as competências dos gerentes de projeto na indústria de construção chinesa nos modos de conceber e realizar o trabalho. Replicação do estudo britânico (Chen e Partington, 2006) sobre competências para gestão de projetos na indústria de construção.
	Sandberg (2009)	Understanding of Work: The Basis for Competence Development – Artigo em livro	O que constitui desenvolvimento de competência no trabalho e o que torna o desenvolvimento de competências possível. A compreensão do que é o trabalho forma a base para o desenvolvimento de competência.
	Lupson e Partington (2005)	Accountability for Public Sector IT Projects and the Senior Responsible Owner: A Theoretical Background and Research Agenda – Working Series	Compara as limitações de 5 métodos para estudar o papel do SRO e as vantagens do Método Fenomenográfico para abordar a questão.
	Lupson e Partington (2011)	Individual Civil Servants Conceptions Of Accountability: A preliminary Study - Artigo	Não disponível
Administração Intercultural	Chen e Partington (2004)	An Interpretive Comparison of Chinese and Western Conceptions of Relationships in Construction Project Management Work - Artigo	Comparação empírica das amostras de gerentes de projetos da indústria de construção chineses e ocidentais quanto à concepção do seu trabalho.
	Chen, Partington e Qiang (2009)	Cross-Cultural Understanding of Construction Project Managers' Conceptions of Their Work - Artigo	Comparação dos gerentes de projeto chineses e britânicos, da indústria de construção, acerca das concepções do seu trabalho.
Políticas e Práticas de RH	Pellegrinelli e Garagna (2010)	Facilitating Selection and Development: The Case of the "Accidental Professionals": Project and Programme Managers – Anais	Como as concepções sobre experiência profissional formam o pensamento e ação (construtos e atitudes aprendidos pelos profissionais) e servem de base para fundamentar empiricamente um modelo de competência. Reporta a forma como este modelo apresenta uma abordagem mais robusta e útil para os processos de seleção e desenvolvimento nas organizações.
Autonomia	Polesie, Frödel e Josephson (2009)	Implementing Standardisation in Medium-Sized Construction Firms: Facilitating Site Managers' Feeling of Freedom through a Bottom-Up Approach – Anais	Como são vistos os desafios das firmas de construção pela necessidade de padronização das atividades para redução de perdas e incremento de eficiência, e, simultaneamente, pela emancipação dos gerentes de obra, de modo a que estes continuem a encontrar liberdade, valor e motivação no seu trabalho.
Mudança Organizacional	Dunkin (2000)	Using Phenomenography to Study Organisational Change – artigo em livro	Compreender a mudança organizacional, apresentando a perspectiva dos agentes de mudança, a forma como eles conceituam seu papel, como eles escolhem estratégias para fazer a mudança, o que define um agente de mudança bem-sucedido.
Conhecimento e Aprendizagem Organizacionais	Bruce (1999)	Workplace Experiences of Information Literacy - Artigo	Experiência de competência informacional entre os vários tipos de profissionais, explorando as possíveis diferenças e inter-relações entre a competência informacional individual e organizacional.

	Ortenblad (2002)	A Typology of the Idea of Learning Organization - Artigo	O que é a ideia de Organização de Aprendizagem. Criar uma tipologia advinda dos profissionais, e não da academia.
	Svensson (2009)	Learning Environments of Employees in Knowledge-Intensive Company Units – Artigo em livro	Baseado em pesquisas anteriores sobre aprendizagem em educação superior e no trabalho. Concepção sobre os ambientes de aprendizagem de funcionários nas organizações intensivas em conhecimento.
Gestão da Internacionalização de Pequenas Empresas	Lamb, Sandberg e Liesch (2011)	Small Firm Internationalisation Unveiled Through Phenomenography - Artigo	Como gerentes-proprietários de pequenas empresas (indústria de vinhos) praticam internacionalização. Os diferentes modos de conceber internacionalização resultam em diferentes ciclos de atividades.

Quadro 6: Relação de Artigos em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico (elaborado pela autora)

Competência Empreendedora	Rocha-Pinto, Silva e Soares (2010)	A Experiência de Ter Sido Empregado e a Visão do Empreendedor	De que forma a experiência de ter sido empregado influencia a decisão individual em realizar a mudança quanto à formação de competências para a condição de empreendedor
Mudança Organizacional	Silva (2001)	Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades - Tese	Como os indivíduos percebem a mudança organizacional.
Implementação de Ferramentas de Gestão	Rocha-Pinto e Carpio (2011)	Fatores Críticos para a Implantação do Balanced Scorecard: A Visão de Consultores Organizacionais - Artigo	Identificação, a partir da percepção dos profissionais que participaram da construção e implantação de projetos de BSC, de quais seriam os fatores críticos para a implantação desta ferramenta de gestão.
Programa de TQM	Mainardes, E.W., Lourenço, L. e Tontin, G. (2010)	Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: Estudo de Caso na Universidade	Revelar o entendimento dos alunos acerca dos principais cursos de uma Universidade quanto ao significado, para eles, dos fenômenos qualidade e gestão pela qualidade total.
Autonomia no Trabalho	Lopes (2012)	Autonomia no Trabalho: Um estudo Fenomenográfico - Tese	Como os indivíduos percebem a autonomia no trabalho.

Quadro 7: Relação de Artigos Nacionais em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico (elaborado pela autora)

Apêndice 3 – Mapa Esquemático do Constructo de Percepção de Suporte Organizacional



Apêndice 4 – Questionário de Suporte Organizacional Percebido

Item	Obs	Pergunta	Pergunta Traduzida
1	A	The organization values my contribution to its well-being.	A organização valorize minhas contribuições para o seu bem-estar
2	a (R)	If the organization could hire someone to replace me at a lower salary it would do so.	Se a organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário menor ela faria isso
3	a (R)	The organization fails to appreciate any extra effort from me.	A organização falha em reconhecer qualquer esforço extra de mim.
4	A	The organization strongly considers my goals and values.	A organização considera fortemente meus objetivos e valores.
5		The organization would understand a long absence due to my illness.	A organização compreenderia um longo período de ausência em função de doenças.
6	a (R)	The organization would ignore any complaint from me.	A organização ignoraria qualquer reclamação minha.
7	a (R)	The organization disregards my best interests when it makes decisions that affect me.	A organização não se preocupa com meus interesses quando toma decisões que me afetam.
8	A	Help is available from the organization when I have a problem.	Quando eu tenho problemas, a organização oferece ajuda.
9	A	The organization really cares about my well-being.	A organização realmente se preocupa com meu bem-estar.
10		The organization is willing to extend itself in order to help me perform my job to the best of my ability.	A organização está tentando se expandir de forma a me ajudar a desempenhar meu trabalho de forma a alavancar minha habilidade.
11		The organization would fail to understand my absence due to a personal problem.	A organização falha em compreender minhas ausências em função de problemas pessoais.
11	(R)	If the organization found a more efficient way to get my job done they would replace me.	Se a organização achar uma forma mais eficiente de ter o meu trabalho feito, ele me substituirá.
12	(R)	The organization would forgive an honest mistake on my part.	A organização perdoaria um equívoco sem dolo de minha parte.
13		It would take only a small decrease in my performance for the organization to want to replace me.	Seria preciso uma pequena queda em minha performance para que a organização queira me substituir.
14	(R)	The organization feels there is little to be gained by employing me for the rest of my career.	A organização acha que há pouco a ganhar se me empregar pelo resto de minha carreira.
15	(R)	The organization provides me little opportunity to move up the ranks.	A organização me disponibiliza poucas oportunidades para continuar sendo promovido.
16	(R)	Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice.	Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização falharia em perceber.
17	a (R)	The organization would grant a reasonable request for a change in my working conditions.	A organização consideraria com empenho um pedido de troca de minha condições de trabalho.
18		If I were laid off, the organization would prefer to hire someone new rather than take me back.	Se eu fosse demitido, a organização preferiria contratar alguém novo do que me ter de volta.
19	(R)	The organization is willing to help me when I need a special favor.	A organização está sempre disposta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial.
20	A	The organization cares about my general satisfaction at work.	A organização se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.

21	A	If given the opportunity, the organization would take advantage of me.	Se tiver oportunidade, a organização se aproveitaria de mim.
22	a (R)	The organization shows very little concern for me.	A organização demonstra pouca preocupação comigo.
23	a (R)	If I decided to quit, the organization would try to persuade me to stay.	Se eu decidir me demitir, a organização tentará me persuadir a ficar.
24		The organization cares about my opinions.	A organização se preocupa com minha opiniões.
25	A	The organization feels that hiring me was a definite mistake.	A organização acha que me contratar foi um erro.
26	(R)	The organization takes pride in my accomplishments at work.	A organização se orgulha de minhas conquistas no trabalho.
27	A	The organization cares more about making a profit than about me.	A organização se preocupa mais em fazer lucro do que comigo.
28	(R)	The organization would understand if I were unable to finish a task on time	A organização compreenderia se eu fosse incapaz de terminar uma tarefa a tempo.
29		If the organization earned a greater profit, it would consider increasing my salary.	A organização aumentar seu lucro, ela irá considerar aumentar o meu salário.
30		The organization feels that anyone could perform my job as well as I do.	A organização acha que qualquer um pode fazer o meu trabalho tão bem quanto eu.
31	(R)	The organization is unconcerned about paying me what I deserve.	A organização não está preocupada em pagar o que eu mereço.
32	(R)	The organization wishes to give me the best possible job for which I am qualified.	A organização deseja me dar o melhor trabalho possível que eu esteja qualificado a fazer.
33		If my job were eliminated, the organization would prefer to lay me off rather than transfer me to a new job.	Se o meu trabalho for extinto, a organização preferia me demitir do que me transferir para uma outra posição.
34	(R)	The organization tries to make my job as interesting as possible.	A organização tenta tornar o meu trabalho o mais interessante possível.
35	A	My supervisors are proud that I am a part of this organization	Meus supervisores estão orgulhosos do fato de eu fazer parte da organização.
36		The organization values my contribution to its well-being.	A organização valoriza minha contribuição a seu bem-estar.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Eisenberger et al. (1986, pg. 502)

Obs: a – fazem parte da versão resumida; (R) item é pontuado inversamente

Apêndice 5 – Roteiro de Entrevista

Contextualização

A pesquisa é sobre o entendimento que as pessoas tem do suporte organizacional oferecido no contexto de trabalho. Eu irei fazer algumas perguntas sobre o assunto e peço que sinta-se à vontade para abordar quaisquer aspectos que você considera relevante sobre a pergunta e sobre o tema e para interromper a entrevista a qualquer momento caso se sinta incomodado com algum tema.

Aproveito a oportunidade para comunicar que todos os dados serão mantidos sob confidencialidade, nenhum entrevistado será identificado em hipótese alguma. As entrevistas serão gravadas para posterior análise.

- 1) A título de contextualização você poderia me descrever sua trajetória de carreira na Marinha, desde a entrada, até o momento atual?
 - a. Quais eram suas expectativas iniciais quando entrou para a Marinha?
 - b. Quais aspectos da Escola de Formação (do dia-a-dia) você achou mais difíceis de se adaptar? E os mais fáceis?
 - c. Quais valores da cultura militar que você julga mais importantes quando da sua entrada na escola de formação?
 - d. E agora, quais os valores que você considera mais importantes? Você poderia me dar um exemplo?
- 2) Você poderia me descrever uma situação na qual você se sentiu mais apoiado ao longo de sua carreira? Quem prestou este apoio?
(Se for perguntado por mais explicações: situações em que você precisou de alguma ajuda para desenvolver o seu trabalho diário ou crescer pessoalmente ou profissionalmente, ou quando você passou por uma situação ruim ou ainda quando você tinha desejos que eram contrários ao que a Marinha permitia a você.)
 - a. Dentro dessa situação, quais aspectos que você destacaria como mais importantes para levar você a classificar essa experiência como boa?
- 3) E com relação a uma situação na qual você se sentiu mais desamparado?

- a. Quais aspectos que você destacaria como mais importantes que levaram você a classificar esse experiência como ruim?
 - b. O que você gostaria que tivesse acontecido nessa situação?
- 4) Meu foco vai mudar um pouco para falarmos de outro aspecto da Marinha ...O que é para você ser Militar na Marinha do Brasil? ..
- a. Quais aspectos da cultura Naval você acha que você acha mais fáceis de se adaptar?
 - b. E os mais difíceis de se adaptar?
- 5) Falamos um pouco da cultura da Marinha e um pouco sobre o suporte organizacional e talvez agora depois de nossa conversa você tenha melhor consciência sobre ambos os assuntos ... Eu gostaria que você me resumisse quais aspectos presentes no dia-a-dia da Marinha você acha que influenciam positivamente o suporte que é oferecido a você?
- a. E quais aspectos que influenciam negativamente a sua percepção do suporte?
- 6) Antes de finalizarmos, há algo mais que você gostaria de acrescentar que você ainda não tenha mencionado na nossa conversa?
- 7) Agradecimento. Pedir para indicar alguém. Explicar mais uma vez sobre o sigilo da pesquisa e a não identificação dos entrevistados.

Perguntas de acompanhamento

- a) Qual foi o significado disso para você ? ou O que isso representou?
- b) Por que você considera esse aspecto importante como exemplo de boa experiência?
- c) Por que você considera esse aspecto importante como exemplo de má experiência?
- d) Como você lidou com essa situação?
- e) Como você descreveria isso?
- f) Não entendi, você poderia falar um pouco mais sobre isso?