

# SERVIÇO PÚBLICO À DISTÂNCIA? ANTECEDENTES E MECANISMOS QUE EXPLICAM O COMPROMETIMENTO DE SERVIDORES EM DIFERENTES REGIMES DE TRABALHO

*Pereira Guimarães, Raquel.<sup>1</sup>; Mansur, Juliana.<sup>2</sup>*

1 Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, e-mail:

raquel.gpdf@gmail.com

2 Professora Doutora pela Fundação Getúlio Vargas, e-mail: juliana.kopp@fgv.br

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é entender como a percepção da qualidade da relação com o supervisor (LMX) afeta as variáveis de grupo interdependência e colaboração, e como essas ajudam a explicar o comprometimento afetivo e com o serviço público dos servidores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Foi conduzido survey para medir LMX, interdependência de tarefa, colaboração e comprometimento (com a ANVISA e com o serviço Público), tendo como moderador o regime de trabalho, com 267 respondentes, sendo analisado a partir de PLS-SEM.

**Palavras-chave:** Colaboração, Comprometimento Organizacional, Interdependência de Tarefas, Teletrabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da tecnologia da informação aliado ao surgimento de novos modelos gerenciais trouxe mudanças na relação entre trabalhadores e novas formas para a execução de tarefas (Hau & Todescat, 2018). Com avanço da tecnologia da informação, novas formas de interação vêm se inserindo tanto na vida pessoal quanto na vida profissional dos indivíduos, influenciando também a coletividade e as novas formas de organização do trabalho (Balkundi, Barsness & Michael, 2009). Por essa perspectiva, o teletrabalho, sendo uma dessas novas formas de interação, surge como uma possibilidade de garantir a realização de tarefas a distância e é uma das estratégias usadas para aumentar a produtividade das organizações (Roitz, Allenby & Atkyns, 2002).

Apesar de alguns estudos apontarem para o fato de que o trabalho remoto aumenta a autonomia dos funcionários e permite a flexibilização dos horários de trabalho (Khalifa & Davidson, 2000; Roitz, Allenby & Atkyns, 2002), outros mostram que os teletrabalhadores podem sofrer com o isolamento profissional e falta de engajamento nas tarefas (Pruchno, Litchfield & Fried, 2000). Por essa razão, explorar condições que facilitem a existência de vínculos e relacionamento de equipes pode ser um caminho para garantir o alcance de resultados positivos no trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo busca investigar de que forma a relação entre supervisores e liderados, a colaboração entre profissionais e a interdependência que possuem com relação ao trabalho realizado influenciam o comprometimento dos servidores da ANVISA, tendo o regime de trabalho com fator moderador. Objetiva também investigar se o comprometimento de servidores e a relação entre supervisores e equipe são diferentes dependendo do regime de trabalho que possuem. Por fim, busca entender de que forma a percepção da qualidade da relação com o supervisor (LMX) afeta variáveis de grupo, como interdependência e colaboração, e como essas ajudam a explicar o comprometimento afetivo e com o serviço público dos servidores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), bem como avaliar a influência do regime de trabalho nesse contexto.

Além disso, esta pesquisa contribui para a literatura relacionada ao teletrabalho na administração pública brasileira, pois a literatura a respeito do teletrabalho ainda é controversa e a administração pública possui peculiaridades relacionadas sobretudo à motivação dos servidores. Algumas particularidades das entidades públicas incluem processos de trabalho pouco definidos, a alta burocracia, as interferências políticas e a dificuldade para o

estabelecimento de metas ou para um procedimento claro de avaliação de desempenho (Rodrigues et al., 2014, Klein & Mascarenhas, 2016). Tais características dificultam o exercício da liderança por meio de recompensas e a relação entre líderes e liderados, atuando como fatores que podem diminuir a motivação dos servidores, dificultar o comprometimento com a organização e, conseqüentemente, afetar sua produtividade (de Oliveira, de Souza Santana & Vaz, 2010; Dias & Borges, 2015).

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Referencial Teórico**

A relação entre os supervisores e subordinados, chamada na literatura de LMX (*Leader Member Exchange*) e estudada inicialmente por Graen (1975) e outros pesquisadores da época (Graen & Cashman, 1975; Graen & Schandura, 1987) é tida como um fator preponderante para o alcance de metas nas organizações (Erdogan & Enders, 2007; Joo, 2010). Além disso, os dados da literatura mostram que a LMX de alta qualidade impacta de forma positiva diversas variáveis, sejam elas atitudes ou comportamentos (Erdogan & Enders, 2007; Chen, Lam & Zhong, 2012; Garg & Dahr, 2014). Estudos mostram que a troca líder-subordinado está diretamente relacionada com o desempenho da equipe e que a qualidade dessa relação é essencial para uma produtividade elevada (Chen, Lam & Zhong, 2012; Garg & Dahr, 2001).

A qualidade da relação com o supervisor, além de gerar bons resultados no trabalho, estão relacionadas a variáveis no nível da equipe e em atitudes individuais (Erdogan & Enders, 2007; Johnson et al., 2009). Por exemplo, estudos também mostram que a LMX atua como antecedente no comprometimento afetivo de trabalhadores (Bakar & Mohamad, 2009) e na satisfação no trabalho que, por sua vez, levam ao desempenho dos funcionários (Erdogan & Enders, 2007). Adicionalmente, a qualidade da relação com a liderança parece influenciar positivamente a comunicação entre os membros de uma equipe, aumentando a colaboração entre os membros e melhorando a fluidez quando há interdependência de tarefas (Van Der Vegt, Emans & Van De Vliert, 2001; Stewart & Johnson, 2009).

A interdependência de tarefas se refere ao grau no qual os membros da organização dependem uns dos outros para a execução de suas tarefas (Allen, Golden & Shockley, 2015; Morgeson & Humphrey, 2006). Os membros de uma equipe são considerados interdependentes em suas tarefas quando precisam compartilhar materiais, recursos ou *expertise* para alcançar o

desempenho almejado (Van Der Vegt, Emans & Van De Vliert, 2001). O grau de interdependência é diretamente proporcional à complexidade das tarefas, exigindo que haja maior assistência de outros membros da equipe para realização de um trabalho (Van Der Vegt, Emans & Van De Vliert, 2001). Além disso, é possível dizer que LMX leva a interdependência de tarefas pois, quando o líder faz baixa diferenciação entre os membros da equipe e divide as tarefas de maneira equitativa entre eles, é gerada maior interdependência de tarefas (Chiniara & Bentein, 2018). Para que um grupo com alto nível de interdependência de tarefas seja eficaz em seu serviço, deve haver um *feedback* da equipe e da organização sobre o trabalho e a qualidade da transferência de conhecimento (Van Der Vegt, Emans & Van De Vliert, 2001).

Outro ponto importante na melhoria da coesão de grupo e melhora no desempenho da equipe é a colaboração, a qual está intimamente ligada à interdependência (Schnaubert & Bodemer, 2018). A colaboração é uma junção de várias características, como altruísmo, cortesia, pacificidade, encorajamento, e é tida como elemento fundamental para o trabalho em equipe e seus efeitos (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997; Driskell, Salas & Driskell, 2018). Ela possui efeitos significativos tanto sobre a quantidade, quanto sobre a qualidade do trabalho realizado (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997). Além disso, a colaboração é frequentemente associada a maiores níveis de comprometimento organizacional e desempenho (Ramayah, 2001; Medina-Muños & García-Falcón, 2000; Mohr, 1996). Por isso, é esperado que organizações nas quais o nível de colaboração seja elevado possuam melhor coesão de grupo, mais fatores de atratividade e melhor desempenho (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997). Com base no exposto, propõe-se que:

*H1: LMX está positivamente relacionada com a interdependência de tarefas.*

*H2: LMX está positivamente relacionada com a colaboração na equipe.*

No entanto, no contexto do teletrabalho, é possível que a qualidade da relação com a supervisão diminua, uma vez que os teletrabalhadores relatam relações mais negativas com seus pares e com seus supervisores (Pruchno, Litchfield & Fried, 2000). Esse distanciamento do supervisores e da equipe dificulta a percepção da qualidade de troca do líder com a equipe como um todo, criando uma falta de visibilidade acerca da diferenciação nos relacionamentos e um ambiente de incertezas com relação à divisão de tarefas e à colaboração entre os membros da equipe (Chiniara & Bentein, 2018). Logo, os efeitos positivos que LMX possui nas variáveis do grupo e no comprometimento afetivo e com o serviço público podem ser enfraquecidas quando um funcionário está em teletrabalho. Assim, propõe-se que:

*H3: O regime de trabalho modera a relação entre LMX e variáveis do grupo, sendo que a relação entre LMX e a) interdependência de tarefas e b) colaboração será enfraquecida quando o regime é de teletrabalho.*

Como apresentado, a alteração das estruturas sociais quando se está em teletrabalho também gera mudanças nas atitudes perante o trabalho, como por exemplo o comprometimento organizacional. O comprometimento é uma das atitudes mais estudadas no campo do comportamento organizacional, visto que influencia diversos comportamentos dentro de uma organização e pode sustentar uma certa vantagem competitiva (Akintayo, 2010; Aguiar et al., 2014). Meyer e Allen propuseram um modelo multidimensional do comprometimento, no qual foram definidas três categorias distintas para classificar o vínculo do funcionário com a organização: *affective commitment*; *continuance commitment*; e, *normative commitment* (Meyer & Allen, 1991).

Especificamente no setor público, o comprometimento organizacional está relacionado com o compromisso com o serviço público (Kim et al., 2013). Em 1996, foi desenvolvida uma medida de motivação no setor público chamada de *Public Service Motivation* (PSM), que consiste em uma predisposição intrínseca do indivíduo para servir principalmente ou exclusivamente em instituições públicas (Perry & Wise, 1990). Essa motivação pode se subdividir em três categorias distintas: a racional (ações baseadas na maximização da utilidade individual), a normativa (ações geradas por esforços para conformar-se às normas) e a afetiva (respostas emocionais aos contextos sociais) (Knoke & Wright-Isak, 1982). Perry (1996) propôs, então, um estudo de PSM subdividido em quatro dimensões: a atração de políticas públicas, o compromisso com o interesse público/dever cívico/ valores públicos, a paixão e o sacrifício próprio (Perry, 1996). Tais dimensões foram relacionadas à relação dos trabalhadores com sua organização, como essas relações são estabelecidas e como influenciam o comportamento, o bem-estar e as contribuições para a eficácia organizacional dos trabalhadores (Camilleri, 2007). Estudos apontam que a PSM está correlacionada a diferentes fatores como a percepção de suporte organizacional e qualidade da troca entre líderes e liderados, comprometimento e desempenho (Perry & Wise, 1990; Camilleri, 2007, Kim et al., 2013).

Alguns estudos indicam, ainda, que a colaboração e a interdependência de tarefas parecem estar relacionadas com o aumento do comprometimento organizacional (Sparrowe et al., 2001; Allen, Golden & Shockley, 2015; De Vries, Tummers & Bekkers, 2018). Com relação à interdependência de tarefas, quanto maior a interdependência, mais forte é a relação

do comprometimento organizacional com o desempenho (Aube & Rousseau, 2005). A interdependência de tarefas pode influenciar positivamente em comportamentos colaborativos e no compromisso dos trabalhadores com seus pares (Matsui, Kakuyama & Onglatco, 1987; Hsu, 2017).

A colaboração, por sua vez, possui importante papel no comprometimento organizacional dos trabalhadores, uma vez que funcionários mais colaborativos tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação e comprometimento organizacional (Ghitulescu, 2018). A rede colaborativa cria um ambiente favorável para troca de conhecimentos e resolução de conflitos, estado positivamente relacionada ao compromisso dos funcionários com suas organizações (Ramayah, 2001).

Logo, propõe-se que:

*H4: A interdependência de tarefas está positivamente relacionada ao a) comprometimento afetivo e b) comprometimento com o serviço público dos servidores.*

*H5: A colaboração entre membros está positivamente relacionada ao a) comprometimento afetivo e b) comprometimento com o serviço público dos servidores.*

Além dos efeitos de tais variáveis de relação entre membros do grupo, a própria relação com o supervisor também afeta o comprometimento. De fato, estudos apontam que uma LMX de alta qualidade está relacionada com o comprometimento afetivo, pois recebem atribuições de trabalho mais desafiadoras e desejáveis, recebem apoio e atenção do líder e são incentivados a trabalhar em estreita colaboração com seus colegas de trabalho como forma de retribuí-lo, aumentando comportamentos positivos e o comprometimento desses trabalhadores (Graen & Uhl-Bien, 1995; Stringer, 2006). Adicionalmente, trabalhadores que desfrutam de um LMX de alta qualidade tendem a oferecer maior nível de comprometimento com as metas da organização (Scandura & Graen, 1984; Dienesch & Liden, 1986).

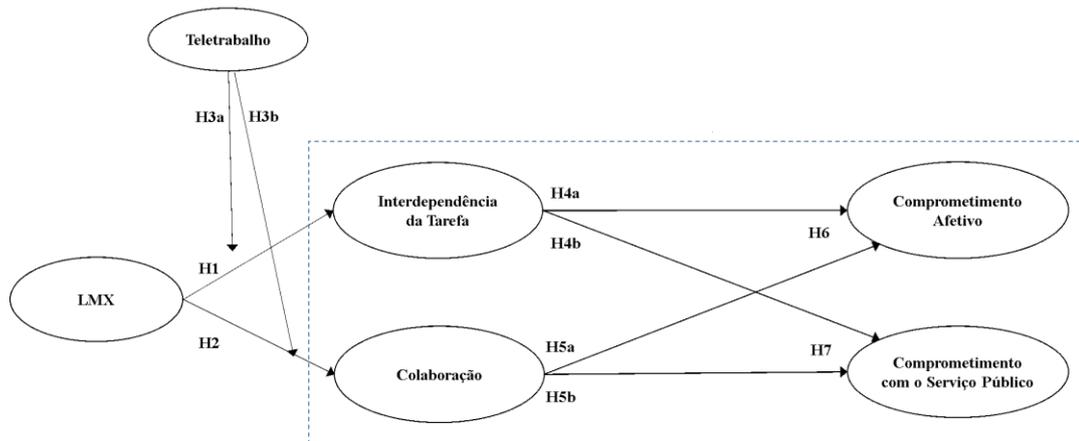
Assim, considerando a relação positiva de LMX com interdependência de tarefas e colaboração e a relação entre LMX e comprometimento propõe-se que:

*H6: A relação entre LMX e comprometimento afetivo será mediada pela interdependência de tarefa e colaboração.*

*H7: A relação entre LMX e comprometimento com o serviço público dos servidores será mediada pela interdependência de tarefa e colaboração.*

A figura 1 apresenta o modelo proposto neste estudo.

**Figura 1 - Modelo de estudo**



## 2.2 Metodologia

### 2.2.1 Participantes e procedimentos

A pesquisa foi conduzida no âmbito da ANVISA entre os meses de setembro e outubro de 2019. A execução da pesquisa, seus procedimentos operacionais e a garantia do sigilo da identidade dos respondentes seguiram os protocolos de ética em pesquisa. Os participantes da pesquisa foram os servidores públicos federais lotados na Agência, seja em regime de teletrabalho, dispensa de assiduidade ou controle por meio de sistema de ponto eletrônico.

Os dados foram coletados por meio de um *survey* com todos os 2260 servidores em atividade da agência, totalizando um universo de 267 respondentes, sem considerar o vínculo de trabalho com a agência. O *survey* foi desenvolvido e distribuído pela ferramenta *Qualtrics*, com o objetivo de coletar informações sobre qualidade da relação com o supervisor (LMX), interdependência de tarefa, colaboração e comprometimento (com a ANVISA e com o serviço Público), bem como sobre o regime de trabalho.

Em ambas as etapas, os respondentes receberam uma mensagem de correio eletrônico, com um breve relato, convidando-o a participar pesquisa. O *link* da pesquisa estava disponível no corpo da mensagem e, ao ser acionado, direcionava o respondente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a leitura do termo, os participantes eram convidados a indicar em que medida concordavam com questões relacionadas aos comportamentos no ambiente de trabalho associados a colaboração na equipe e grau de interdependência de tarefas. Em seguida indicavam a percepção sobre a qualidade da relação com a supervisão direta (LMX). Após tais questões, os participantes responderam questões referentes às atitudes no ambiente de trabalho, mais especificamente ao nível de

comprometimento afetivo com a organização e com o trabalho no serviço público, de maneira geral.

O término desta etapa registrou 244 respondentes válidos. Destes, 59% são do gênero masculino, com idade média de 42,5 anos (DP = 10,6). Do total da amostra, 30% está em regime de teletrabalho ou com dispensa de controle de assiduidade.

### **2.2.2 Instrumentos de medida**

*Interdependência de Tarefas.* A escala utilizada para avaliar a interdependência de tarefas foi a proposta Van Der Vegt, Emans e Van de Vliert (2001), composta por 5 itens. Foi aplicada uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. Exemplos de itens são: “Eu preciso obter informações e diretrizes de outras pessoas do departamento para que possa realizar meu trabalho” e “Eu tenho que trabalhar junto com outras pessoas para realizar meu trabalho de forma apropriada”. A confiabilidade da medida foi de  $\alpha = 0,75$ .

*Colaboração.* A colaboração foi avaliada de acordo com a escala proposta por Podsakoff, Ahearne e Mackenzie (1997), composta por 6 itens. Os itens foram adaptados para o contexto da ANVISA e avaliados segundo uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. Exemplos de itens são: “Os servidores da minha área estão sempre dispostos a compartilhar sua expertise com aqueles que precisam” e “Na minha área, os servidores estão sempre dispostos a ajudar aqueles que estão enfrentando problemas no trabalho”. A confiabilidade da medida foi de  $\alpha = 0,91$ .

*Percepção de Qualidade da Relação com o Supervisor (LMX).* A LMX foi avaliada segundo a escala proposta por Scandura e Graen (1984). Os 7 itens do LMX-7 foram adaptados para serem avaliados em uma mesma escala Likert 7 pontos, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. Exemplos de itens são: “Eu sempre sei o quanto meu supervisor está satisfeito com o que eu faço” e “Penso que tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor imediato”. A confiabilidade da medida foi de  $\alpha = 0,92$ .

*Comprometimento Afetivo.* Foram utilizados os 6 itens da subescala de comprometimento afetivo de Coyle-Shapiro & Kessler (2003) adaptado de Meyer & Allen (1984). Os itens foram adequados para o contexto da ANVISA, como por exemplo: “Tenho orgulho de dizer às pessoas que trabalho na ANVISA” e “Sinto que faço parte da ANVISA”. As afirmativas foram avaliadas pelos servidores na escala Likert de 1 a 7, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. A confiabilidade da medida foi de  $\alpha = 0,90$ .

*Comprometimento com o Serviço Público.* Foram utilizados 3 itens para mensurar as quatro dimensões da escala proposta por Perry (1996), que reflete os valores apontados pela teoria PSM como valores primordiais de indução de ação para o serviço público, desenvolvida e validada por Kim et al. (2013). A dimensão de PSM avaliada nesse estudo foi a do compromisso com o interesse público/dever cívico/ valores públicos (Perry, 1996). Exemplos de itens são: “Penso que o meu trabalho na ANVISA é o de servir ao interesse público, mais do que ajudar apenas a um único indivíduo isoladamente” e “Penso que o meu trabalho como funcionário(a) público(a) é o de fazer o melhor para a sociedade, mesmo que prejudique meus próprios interesses”. As assertivas foram avaliadas pelos servidores na escala Likert de 1 a 7, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. A confiabilidade da medida foi de  $\alpha = 0,78$ .

*Regime de trabalho.* Os trabalhadores foram solicitados a indicar o regime de trabalho entre: Regime de teletrabalho, Controle de Assiduidade, Dispensa de Controle, Outro Controle. Para fins de análise, foi definida uma variável categórica, onde 1 = Controle de Assiduidade e 2 = Regime de Teletrabalho e Dispensa de Controle.

*Variáveis de Controle.* Gênero e idade foram as variáveis adotadas como controle.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente estudo, optou-se em adotar as premissas do PLS-SEM como método estatístico, uma vez que é uma abordagem para modelagem de equações estruturais que envolve a análise simultânea de múltiplas variáveis, sem suposições sobre a distribuição dos dados (Vinzi et al., 2010). As análises foram conduzidas utilizando o software WarpPLS, uma ferramenta estatística que compreende vários índices de qualidade e ajuste do modelo (Kock, 2015). Ainda, o software calcula os valores indiretos de múltiplos mediadores e moderadores de uma só vez, apresentando os efeitos no modelo completo.

Os resultados gerais do modelo apontam que todas as cargas fatoriais, normalizadas, foram acima de 0,60. Com relação aos valores de *composite reliability* (CR) e *Average Variance Extracted* (AVE) das medidas, nossos resultados mostraram valores aceitáveis para ambos, com CR acima de 0,84 e AVE maior que 0,50. Com relação à validade discriminante, a raiz quadrada do AVE para cada variável foi maior que as correlações entre a variável e todas as outras variáveis latentes, demonstrando que todas as variáveis do modelo atual possuem validade

discriminante adequada (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das variáveis desta pesquisa, além do CR e alfas de Cronbach.

Como apresentado na Tabela 1, a interdependência de tarefa está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo ( $r = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ), bem como com o comprometimento com o serviço público ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ). Também apresentou correlação positiva e significativa com LMX ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ). A colaboração, por sua vez, está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) e LMX ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ). Tais resultados são evidências preliminares de suporte para as relações evidenciadas no modelo proposto.

#### **Ajuste do Modelo - *Model fit***

Considerando os parâmetros de qualidade do ajuste do modelo de mensuração, o teste com a amostra do estudo se mostrou estatisticamente aceitável, conforme apresentado na tabela 2. Segundo Kock (2015), o modelo se ajustou bem aos dados, pois os resultados revelaram que os valores de  $p$  para *average path coefficient* foram de 0,13 e o  $R^2$  médio de 0,14, ambos significativos no nível  $p < 0,001$ . Além disso, seguindo as recomendações de Hair et al. (2014), a análise apresentou um VIF (*average variance inflation factor*) médio de 1,30 inferior ao valor aceitável de 3,3. Nesse sentido, não houve evidência estatisticamente significativa de colinearidade entre as variáveis latentes. Os demais índices de ajuste do modelo atenderam plenamente aos valores considerados adequados.

**Tabela 1** - Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis do Estudo <sup>a</sup>

Variáveis	<i>M</i>	<i>SD</i>	<b>CR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1. Idade	42,49	10,59	-	-								
2. Gênero <sup>b</sup>	1,41	0,51	-	0,10	-							
3. LMX	5,27	1,37	0,93	-0,06	0,03	<b>0,82</b>						
4. Interdependência	5,01	1,33	0,84	-0,03	0,06	0,21**	<b>0,72</b>					
5. Colaboração	4,80	1,50	0,93	-0,05	-0,02	0,45***	0,32**	<b>0,83</b>				
6. Comp. Afetivo	5,31	1,38	0,92	0,20**	-0,09	0,26***	0,17**	0,34**	<b>0,81</b>			
7. Comp. Serviço Público	6,36	0,80	0,86	0,22***	-0,08	0,11	0,14*	0,09	0,47**	<b>0,78</b>		
8. Regime de Trabalho <sup>c</sup>	1,70	0,50	-	-0,23***	-0,16*	0,11	-0,12	0,04	0,08	-0,01	-	

<sup>a</sup> N=267. Raiz Quadrada do AVE mostrados na diagonal.

<sup>b</sup> Gênero dos subordinados: 1 = Feminino; 2 = Masculino.

<sup>c</sup> Regime de Trabalho: 1= Controle de ponto e 2 = Teletrabalho e Dispensa de controle de assiduidade

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ .

**Tabela 2** - Avaliação geral do ajuste do modelo.

<b>Medida</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor-p/valor de corte</b>
Average path coefficient (APC)	0,136	$p < 0.01$
Average R-squared (ARS)	0,151	$p < 0.01$
Average adjusted R-squared (AARS)	0,134	$p < 0.01$
Average block VIF (AVIF)	1,298	aceitável se $\leq 5$ , ideal $\leq 3.3$
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1,381	aceitável se $\leq 5$ , ideal $\leq 3.3$
Tenenhaus GoF (GoF)	0,362	Md. $\geq 0.25$ , Gde. $\geq 0.36$
Sympson's paradox ratio (SPR)	0,900	aceitável se $\geq 0.7$ , ideal = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	0,963	aceitável se $\geq 0.9$ , ideal = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	0,900	aceitável se $\geq 0.7$
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0,825	aceitável se $\geq 0.7$

### Teste de Hipóteses

As primeiras hipóteses propostas pelo modelo buscavam testar a influência positiva da qualidade da relação de troca com o supervisor (LMX) com a interdependência de tarefas e a colaboração, além do papel moderador do regime de teletrabalho nestas relações. Os resultados mostram que LMX está positivamente relacionada a interdependência ( $\beta = 0,141$ ,  $p < 0,05$ ), assim como com a colaboração ( $\beta = 0,458$ ,  $p < 0,001$ ), suportando H1 e H2. Com relação ao efeito moderador do regime, os resultados apontam para o efeito na relação entre LMX e interdependência ( $\beta = - 0,129$ ,  $p < 0,05$ ), mas não entre LMX e colaboração ( $\beta = 0,018$ , *ns*). Isto é, a relação entre LMX e interdependência é mais forte para os servidores que não estão em teletrabalho. Tais achados suportam apenas H3a.

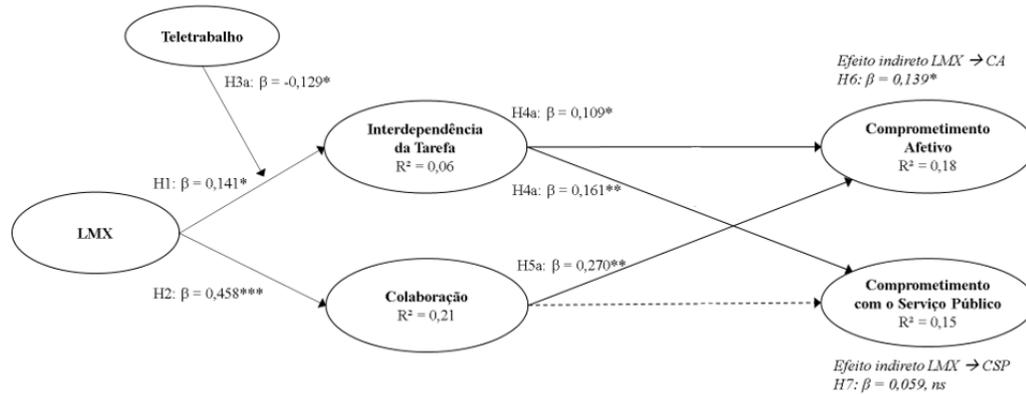
As hipóteses H4 e H5 previam as relações entre interdependência de tarefas com ambos os comprometimentos (H4a e H4b) e as relações entre colaboração e comprometimentos (H5a e H5b). Com relação à H4, os resultados apontam que a interdependência está positivamente relacionada com ambos os comprometimentos, tanto o afetivo ( $\beta = 0,109$ ,  $p < 0,05$ ), quanto com o serviço público ( $\beta = 0,161$ ,  $p < 0,01$ ). Tais resultados permitem suportar H4a e H4b. A colaboração, por sua vez, exerceu efeito positivo e significativo apenas no comprometimento afetivo ( $\beta = 0,270$ ,  $p < 0,001$ ), mas não no comprometimento com o serviço público ( $\beta = 0,080$ , *ns*). Assim, só foi possível suportar H5a.

Com relação às hipóteses H6 e H7, estas previam os efeitos de mediação de interdependência da tarefa e de colaboração na relação entre LMX e comprometimento afetivo

(H6) e comprometimento com o serviço público (H7). Os resultados apontam para um efeito indireto positivo de LMX no comprometimento afetivo via mediadores ( $\beta = 0,139, p < 0,05$ ), mas não com o serviço público ( $\beta = 0,059, ns$ ). Logo, os resultados permitem suportar H6.

A Figura 2 apresenta os resultados obtidos.

**Figura 2 - Resultados da PLS-SEM**



\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Portanto, de acordo com os resultados, na Anvisa, a LMX atua como antecedente das variáveis de colaboração e de interdependência de tarefas e a relação entre LMX e o comprometimento afetivo é mediada pela interdependência de tarefas e colaboração, como proposto por alguns autores (Bakar & Mohamad, 2009; Erdogan & Enders, 2007). Dessa forma, um fator determinante para que a equipe de trabalhadores atue de maneira colaborativa e interdependente é a existência de uma relação de qualidade entre líderes e liderados. O líder atua como instrumento de fomento do trabalho em equipe, gerando colaboração e interdependência de tarefas. Isso influencia no comprometimento afetivo desses servidores, o que, por sua vez, leva a um incremento na produtividade (Akintayo, 2010; Aguiar et al., 2014).

Nesse sentido, o comprometimento afetivo dos servidores é determinado pela LMX, pela colaboração e pela interdependência de tarefas. Dessa forma, para que haja um comprometimento efetivo com a organização, é importante haver uma relação de alta qualidade com o líder, seguindo o mesmo princípio das organizações privadas (Chen, Lam & Zhong, 2012; Garg & Dahr, 2001). O mesmo não ocorre para o comprometimento com o serviço público, pois o efeito indireto de LMX sobre o comprometimento com o serviço público é baixo e desaparece quando existe colaboração e interdependência de tarefas, que são os fatores que de fato vão influenciar nesse comprometimento. Esse comprometimento com o serviço público

depende, de certa forma, da existência de uma grande interdependência de tarefas, e, embora seja reforçado por questões como a qualidade da relação com o supervisor, é explicado muito mais por fatores intrínsecos do trabalhador.

A respeito das variáveis de interdependência de tarefas e colaboração, foi possível perceber que a interdependência de tarefas influencia tanto o comprometimento afetivo, quanto o comprometimento com o serviço público. Contudo, a colaboração influencia positivamente o comprometimento afetivo, não tendo efeito estatisticamente significativo no comprometimento com o serviço público. Esse resultado é interessante para a literatura, considerando que a maior parte dos estudos é voltada para o setor privado. Os resultados vão ao encontro de diversos estudos sobre a interdependência de tarefas no setor privado (Matsui, Kakuyama & Onglatco, 1987; Hsu, 2017), os quais também sugerem que equipes com alto nível de interdependência de tarefas apresentam mais satisfação e motivação para o trabalho e também sobre a influência da colaboração no comprometimento de trabalhadores (Ramayah, 2001; Medina-Muños & García-Falcón, 2000; Mohr, 1996). Dessa forma, para haver um alto comprometimento organizacional, é importante ter presentes tanto a interdependência de tarefas quanto a colaboração. O mesmo não pode ser afirmado para o aumento do comprometimento com o serviço público.

Já sobre a moderação relativa ao regime de trabalho, os resultados demonstraram que esse não possui qualquer efeito moderador na relação interdependência de tarefas e comprometimento (com a Anvisa ou com o serviço público). Contudo, foi verificado moderador negativo do regime de trabalho na relação entre colaboração e comprometimento com o serviço público e existe também um efeito moderador negativo do regime de trabalho na relação entre LMX e interdependência de tarefas. Além disso, a relação entre a colaboração e o comprometimento com o serviço público somente ocorre quando os servidores não estão em teletrabalho. Pesquisas recentes apontam que a diminuição do comprometimento organizacional de funcionários em teletrabalho está relacionada ao isolamento físico e psicológico, porém sugerem que o compromisso afetivo desses trabalhadores pode ser preservado caso as conexões emocionais entre os trabalhadores sejam cultivadas (Wang et al., 2020). Assim, o resultado encontrado no presente estudo está provavelmente relacionado a essas questões de isolamento.

A partir dos resultados apresentados e da discussão realizada, pode-se concluir que a relação entre os servidores da ANVISA encontra-se fortemente arraigada nos valores ligados à liderança e à interação com outros colegas de trabalho e que essa interação explica o

comprometimento dos servidores, não apenas com a Anvisa, mas com o serviço público. Isso mostra que iniciativas para integrar melhor a equipe, as quais muitas vezes possuem um baixo custo, podem trazer bons resultados para a organização. Verifica-se também que o teletrabalho pode ser utilizado como estratégia pelos gestores dos órgãos e entidades públicas para o aumento da produtividade, mas é necessário ter atenção com os impactos gerados por esse regime de trabalho no comprometimento desses trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE. Br, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017.
- AKINTAYO, D. I. **Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria**. International Journal of Psychology and Counselling, v. 2, n. 1, p. 1-8, 2010.
- AGUIAR, Carolina Villa Nova et al. **Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.
- ALEXOPOULOS, Angelos N.; BUCKLEY, Finian. **What trust matters when: The temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer**. Group & Organization Management, v. 38, n. 3, p. 361-391, 2013.
- ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. **How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings**. Psychological Science in the Public Interest, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.
- AUBE, Caroline; ROUSSEAU, Vincent. **Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors**. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, v. 9, n. 3, p. 189, 2005.
- AUBE, Caroline; ROUSSEAU, Vincent; MORIN, Estelle M. **Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy**. Journal of managerial Psychology, 2007.
- BAKAR, Hassan Abu; MUSTAFFA, Che Su; MOHAMAD, Bahtiar. **LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment**. Corporate Communications: An International Journal, 2009.

BALKUNDI, Prasad; BARSNESS, Zoe; MICHAEL, Judd H. **Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability**. *Small Group Research*, v. 40, n. 3, p. 301-322, 2009.

BARRICK, Murray R. et al. **Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness**. *Journal of applied psychology*, v. 83, n. 3, p. 377, 1998.

CAMILLERI, Emanuel. **Antecedents affecting public service motivation**. *Personnel review*, 2007.

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M.; KESSLER, Ian. **The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 13, n. 2, p. 213-230, 2003.

CASCIO, Wayne F.; AGUINIS, Herman. **3 Staffing Twenty-first-century Organizations**. *Academy of Management Annals*, v. 2, n. 1, p. 133-165, 2008.

CHEN, Ziguang; LAM, Wing; ZHONG, Jian An. **Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance**. *Asia Pacific journal of management*, v. 29, n. 3, p. 597-616, 2012.

CHINIARA, Myriam; BENTEIN, Kathleen. **The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB**. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 333-345, 2018.

DAILY, Bonnie F.; BISHOP, James W. **TQM workforce factors and employee involvement: The pivotal role of teamwork**. *Journal of managerial issues*, p. 393-412, 2003.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, Victor. **The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?**. *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019.

DIENESCH, Richard M.; LIDEN, Robert C. **Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development**. *Academy of management review*, v. 11, n. 3, p. 618-634, 1986.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DRISKELL, James E.; SALAS, Eduardo; DRISKELL, Tripp. **Foundations of teamwork and collaboration**. American Psychologist, v. 73, n. 4, p. 334, 2018.

EDER, Paul; EISENBERGER, Robert. **Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior**. Journal of management, v. 34, n. 1, p. 55-68, 2008.

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

ERDOGAN, Berrin; ENDERS, Jeanne. **Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships**. Journal of applied psychology, v. 92, n. 2, p. 321, 2007.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal of marketing research, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GARG, Shreya; DHAR, Rajib Lochan. **Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment**. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 21, p. 64-75, 2014.

GHITULESCU, Brenda E. **Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior**. Personnel Review, 2018.

GRAEN, George; CASHMAN, James F. **A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach**. Leadership frontiers, v. 143, p. 165, 1975.

GRAEN, George B.; SCANDURA, Terri A. **Toward a psychology of dyadic organizing**. Research in organizational behavior, 1987.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. **Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective**. The leadership quarterly, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HSU, Yen. **Team conflict management and R&D team effectiveness: The effects of task interdependence and team cooperation.** In: 2017 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2017). Atlantis Press, 2017. p. 286-292.

JOHNSON, Jeff et al. **Perceptions of overall fairness: are effects on job performance moderated by leader-member exchange?.** Human Performance, v. 22, n. 5, p. 432-449, 2009.

JOO, Baek-Kyoo. **Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention.** Human resource development quarterly, v. 21, n. 1, p. 69-85, 2010.

KHALIFA, Mohamed; DAVISON, Robert. **Exploring the telecommuting paradox.** Communications of the ACM, v. 43, n. 3, p. 29-31, 2000.

KIM, Sangmook et al. **Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 23, n. 1, p. 79-102, 2013.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KNOKE, David; WRIGHT, ISAK IC. **Individual motives and organizational incentive systems.** 1982.

KOCK, Ned. **One-tailed or two-tailed P values in PLS-SEM?.** International Journal of e-Collaboration (IJeC), v. 11, n. 2, p. 1-7, 2015.

MANSUR, J. A.; Pimentel, L. F.; SOBRAL, F.. **The Quest for Organizational Commitment in the Public Sector: Exploring the Boundary Effects of Newcomers Expectations and Experiences [Resumo].** In XXXIX Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. Anais do XXXIX enANPAD.

MATSUI, Tamao; KAKUYAMA, Takashi; ONGLATCO, Mary U. **Effects of goals and feedback on performance in groups.** Journal of applied psychology, v. 72, n. 3, p. 407, 1987.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** Psychological bulletin, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MEDINA-MUÑOZ, Diego; GARCÍA-FALCÓN, Juan Manuel. **Successful relationships between hotels and agencies.** Annals of Tourism Research, v. 27, n. 3, p. 737-762, 2000.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Testing the " side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.** Journal of applied psychology, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human resource management review, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P. et al. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.** Journal of vocational behavior, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MOHR, Jakki J.; FISHER, Robert J.; NEVIN, John R. **Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control.** Journal of marketing, v. 60, n. 3, p. 103-115, 1996.

MORGESON, Frederick P.; HUMPHREY, Stephen E. **The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.** Journal of applied psychology, v. 91, n. 6, p. 1321, 2006.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. **The motivational bases of public service.** Public administration review, p. 367-373, 1990.

PERRY, James L. **Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity.** Journal of public administration research and theory, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

PODSAKOFF, Philip M.; AHEARNE, Michael; MACKENZIE, Scott B. **Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.** Journal of applied psychology, v. 82, n. 2, p. 262, 1997.

PRUTCHNO, R.; LITCHFIELD, L.; FRIED, M. **Measuring the impact of workplace flexibility.** Boston: Boston College Center for Work and Family, 2000.

RAMAYAH, Thurasamy; LEE, Jason Wai Chow; IN, Julie Boey Chyaw. **Network collaboration and performance in the tourism sector.** Service Business, v. 5, n. 4, p. 411-428, 2011.

REAGANS, Ray; ZUCKERMAN, Ezra W. **Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams.** Organization science, v. 12, n. 4, p. 502-517, 2001.

RODRIGUES, Wesley Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

ROCCO, Elena. **Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact.** In: Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. 1998. p. 496-502.

ROITZ, J.; ALLENBY, B.; ATKYNS, R. **Telework, Business Benefit and the Decentralized Enterprise.** 2002.

SCANDURA, Terri A.; GRAEN, George B. **Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention.** Journal of applied psychology, v. 69, n. 3, p. 428, 1984.

SCHNAUBERT, Lenka; BODEMER, Daniel. **What interdependence can tell us about collaborative learning: a statistical and psychological perspective.** Research and practice in technology enhanced learning, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2018.

SCOTT, Judy E. **Facilitating interorganizational learning with information technology.** Journal of Management information systems, v. 17, n. 2, p. 81-113, 2000.

SPARROWE, Raymond T. et al. **Social networks and the performance of individuals and groups.** Academy of management journal, v. 44, n. 2, p. 316-325, 2001.

STEWART, Marcus M.; JOHNSON, Olenda E. **Leader—Member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance.** Group & Organization Management, v. 34, n. 5, p. 507-535, 2009.

STRINGER, Leronardo. **The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction.** Public Organization Review, v. 6, n. 2, p. 125-142, 2006.

VAN DER VEGT, Gerben S.; EMANS, Ben JM; VAN DE VLIERT, Evert. **Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction.** Personnel Psychology, v. 54, n. 1, p. 51-69, 2001.

VINZI, Vincenzo Esposito; TRINCHERA, Laura; AMATO, Silvano. **PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement.** In: Handbook of partial least squares. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 47-82.

WAGNER III, John A. **Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups.** Academy of Management journal, v. 38, n. 1, p. 152-173, 1995.

WANG, Wendy; ALBERT, Leslie; SUN, Qin. **Employee isolation and telecommuter organizational commitment.** Employee Relations: The International Journal, 2020.