

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

**MARIA D'AJUDA COSTA PASSOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**DIVA ESTER OKAZAKI ROWE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecemos ao CNPq pelo apoio ao desenvolvimento dessa pesquisa.

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

## 1 Introdução

Desde sua inserção na academia e no contexto organizacional, a qualidade de vida no trabalho (QVT) persiste como uma temática de interesse contínuo, sobretudo pelo potencial estratégico desse campo para a sobrevivência organizacional, considerando que há uma dependência das organizações do trabalho desenvolvido pelas pessoas para a obtenção satisfatória de resultados (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). Isso deriva, em grande parte, do conhecimento sobre como as experiências e percepções das pessoas com as práticas organizacionais nas quais se inserem são responsáveis pelas relações que desenvolvem com a organização (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018). Natural, então, que se busque compreender e administrar melhor essas práticas e conhecer em que nível elas se relacionam com diferentes vínculos do trabalhador com a organização.

Qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional são construtos com poucos estudos acerca das relações que estabelecem entre si, existindo apenas duas publicações nacionais (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018; MILHOME; ROWE, 2018) e, principalmente, possuem suas delimitações teóricas ainda em ampla discussão e construção na academia. É consenso acadêmico a amplitude conceitual da qualidade de vida no trabalho (GOGOLEVA; SOROKIN; EFENDIEV, 2017), o que acaba dificultando os estudos que buscam descrever a QVT e a forma como afeta a percepção de satisfação dos trabalhadores, em seus aspectos subjetivos e objetivos de análise (MOKANU, 2016). Da mesma forma, o comprometimento organizacional (CO), embora seja dentre os vínculos aquele mais presente em pesquisas no Brasil e no exterior (BASTOS et al., 2014), continua tendo questões estruturais em amplo debate, como a dimensionalidade constituinte do seu modelo de análise (STANLEY; MEYER, 2016). O entrincheiramento organizacional (EO), por sua vez, é um outro tipo de vínculo, mais recente e menos investigado, proposto a partir das evidências de inconstâncias no modelo multidimensional do comprometimento (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

A ausência de estudos acerca disso, faz crer em uma aposta pouco orientada no uso da QVT como promotora da satisfação e ferramenta capaz de gerar servidores positivamente vinculados as instituições, sem, contudo, um respaldo científico maior. A escolha da esfera federal se estabeleceu como mais pertinente a esse estudo, já que, oficialmente, existe uma regulamentação que insere a QVT na gestão pública através da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), em 2007. O servidor público tem sido, assim, alvo de uma profusão de modelos e discussões em práticas da QVT (FERREIRA, 2017). Soma-se a esses fatos também a sucessão de eventos que tem afetado a administração pública brasileira, como a crise política, econômica e social, com medidas diretas e indiretas sobre os órgãos públicos e seus servidores, podendo suscitar uma compreensão ainda incipiente sobre a permanência em condições de crise, se pela necessidade ou por interesse, e até que ponto as práticas promotoras de QVT influenciam isso.

Então, torna-se relevante compreender como a QVT é percebida pelo trabalhador, especificamente no serviço público com seus desafios singulares, e se ou como influenciam os vínculos. Pergunta-se: **Quais os níveis dos vínculos com a organização – comprometimento e entrincheiramento - e qualidade de vida no trabalho e quais as relações existentes entre esses construtos e variáveis sociodemográficas entre servidores?** Desta forma, o objetivo desse estudo consiste em analisar a qualidade de vida no trabalho, o comprometimento e o

entrincheiramento organizacional, verificando suas relações, em profissionais do serviço público federal do setor de educação.

Após a presente introdução, a próxima seção apresenta os construtos qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. Na sequência, o capítulo metodológico descreve o percurso utilizado para a coleta e análise de dados. Em seguida, a próxima seção apresenta e discute os resultados encontrados e por fim, as conclusões são apresentadas.

## **2 Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais – comprometimento e entrincheiramento – no contexto do serviço público**

A QVT é compreendida como a humanização das práticas de trabalho. Isso implica no esforço contínuo para que todas as questões referentes as práticas organizacionais sejam promotoras de bem-estar, objetivando melhorias aos seus trabalhadores, mas também benefícios para a organização (FERREIRA, 2017). Ao pensarmos em qualidade de vida no trabalho, é preciso considerar que existe aspectos subjetivos incidentes sobre questões objetivas (MOKANU, 2016) e, por isso, diante de um modelo de QVT, o contexto pode suscitar diversas percepções e avaliações diante dos muitos indicadores da análise.

Nessa perspectiva, um olhar nas práticas organizacionais da administração pública brasileira como possíveis preditoras de bem-estar, imbricam-se em diferentes condições contextuais, como a esfera da administração pública, o poder a que se submete e a natureza do serviço prestado em que se inserem os servidores. Em se tratando do serviço público, o bem-estar do servidor, assim como a satisfação dos usuários e a eficiência e eficácia dos serviços prestados, são importantes ângulos para verificação da QVT nos órgãos públicos, dando a esse contexto um conjunto singular de análise (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019).

Isso posto, é fato que as razões que vinculam alguém a algo podem partir de diversas razões. Nos estudos organizacionais, um vínculo proveniente do desejo e da identificação com a organização é tido como comprometimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Contudo, se essa relação é mantida pela necessidade de permanência ao local de trabalho, evitando-se as perdas, tem-se o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Os estudos que tratam do comprometimento no cenário do serviço público brasileiro e do exterior têm mostrado certa constância de produtividade, com destaque entre os anos de 2010 e 2015, quando houve um crescimento, amenizado nos anos seguintes. A constância dos estudos nessa área segue sendo uma recomendação para garantir uma consolidação desse campo para estudo do comprometimento (OLIVEIRA; ROWE, 2018). Os estudos realizados entre esses dois construtos, no Brasil e no exterior, indicam a importância das boas práticas gerenciais nas formas com que os trabalhadores se relacionam com a organização (OMUGO; ONUHOA; AKHIGBE, 2016). Na busca realizada por estudos no período de 2009-2019 que relacionam CO e QVT, foram encontrados indicadores de relações positivas entre QVT e comprometimento organizacional, o que sugere a importância de investimento por parte da gestão na QVT como uma estratégia para o comprometimento (MILHOME, ROWE; SANTOS, 2018; LÍRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018; SILVA et al., 2017; PANUCCI, HEIN E KROENKE, 2017; ZANARDI et al., 2015).

Em se tratando do cenário geral das pesquisas sobre o comprometimento, mostram-se presentes tanto o modelo unidimensional como o multidimensional (KLEIN; PARK, 2016). O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ainda se configura como um importante viés de investigação científica e explica o comprometimento a partir de três bases: afetiva (permanência pelo desejo; pela identificação), normativa (permanência pelo dever) e de

continuação ou instrumental (permanência pela necessidade ou ausência de alternativas melhores). O modelo unidimensional também está presente nos estudos nacionais e internacionais, retomando as primeiras definições do constructo. Nele, o comprometimento constitui-se como uma estrutura formada por um vínculo psicológico, identificado claramente com a organização e que empenha em qualquer meta uma ação responsável e dedicada (KLEIN et al., 2014). A manutenção da base afetiva e exclusão das demais tem sido reforçada ainda mais pelas evidências empíricas, quantitativas e qualitativas de que existe uma sobreposição entre a base instrumental e o entrenchamento, uma nova forma de vínculo complementar ao comprometimento e não uma dimensão constituinte, como se pensava (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

Com base nas questões apontadas, apresenta-se a primeira hipótese:

*H1: a qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional* (MILHOME, ROWE; SANTOS, 2018; LÍRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018).

Em se tratando da definição do entrenchamento organizacional, consiste em uma permanência pautada na necessidade, após a verificação ou receio, por parte do trabalhador, de que sua saída ocasionaria perdas impossíveis de serem reparadas em outras organizações. Implica numa permanência em que se deseja a manutenção de benefícios e vantagens vinculadas à organização atual e difíceis ou impossíveis de serem substituídas (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; RODRIGUES; BASTOS, 2011; RODRIGUES, 2009). O constructo contém três dimensões: i) ajustamentos à posição social (APS) - percepção de perda do esforço empreendido pelo trabalhador para adequar-se aquela instituição e seus membros -; ii) arranjos burocráticos impessoais (ABI) - medo das perdas financeiras ou dos benefícios de seu trabalho com a saída da organização; e limitação de alternativas (LA) – percepção de ausência de alternativas ou alternativas melhores, externas a organização. As três dimensões são, sob alguns aspectos, relacionáveis com as práticas organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2011) e as questões de QVT.

No serviço público, naturalmente, algumas questões se tornam evidentes para um caráter analítico. Primeiro, a comparação entre serviço público e privado. Tradicionalmente, no Brasil, o segundo costuma ser associado com a insegurança quanto a permanência, devido as questões como a instabilidade econômica comum no Brasil e acentuada com a crise econômica e política vigente desde aproximadamente o ano de 2015 e agravada atualmente com a pandemia. Outra questão é a segurança, a estabilidade comum aos servidores submetidos ao regime jurídico da união. Importante refletir como essa condição, embora sirva como um artifício de segurança, não se constitui, necessariamente, como um indicador de qualidade de vida no trabalho, tão pouco garante influência em um vínculo de ordem afetiva. Rodrigues e Bastos (2015), por exemplo, alertam para ações que reforçariam de forma demasiada a dimensão ‘Limitação de Alternativas’, algo não recomendando, pois implicaria em um vínculo de permanência ainda mais reforçado pela necessidade, se constituindo como uma continuidade na instituição para evitar perdas.

Não existem estudos que relacionem QVT e EO com foco no serviço público federal. Nessa perspectiva relacional, apenas um estudo, realizado por Milhome, Rowe e Santos (2018) investigou qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrenchamento organizacional com uma amostra de 187 trabalhadores, utilizando regressões múltiplas. Os resultados apontaram tanto a possibilidade de coexistência entre os vínculos, indicando a natureza subjetiva e individual das análises nesse campo, assim como também reforçam as evidências das relações de caráter positivo entre QVT e os dois vínculos, embora não seja conclusiva quanto a predominância de um vínculo em função do outro na presença da qualidade

de vida no trabalho. Um outro trabalho mais recente, realizado por Paiva e Vital (2019), buscou criar um modelo integrativo entre esses três construtos que resultasse numa agenda de pesquisa para contribuir com um debate ainda não realizado, colaborando em termos conceituais e práticos com esse campo. Para esses autores, essa agenda indicou a importância de abordagens quantitativas com vistas à extensão de conclusões sobre os construtos, achado que coaduna com as intenções dessa pesquisa.

A ausência de estudos mais contundentes sobre EO e QVT acaba por orientar uma busca mais atenta da literatura para identificar possíveis relações entre esses dois construtos. Partindo desse ponto de análise, pode-se descrever práticas organizacionais que são alvo da avaliação em QVT e que podem impactar na criação e manutenção de vínculos, incluindo o entrincheiramento. Por exemplo, o suporte organizacional, o treinamento, o incentivo às capacitações, o domínio dos processos de trabalho, o ambiente com clima interpessoal favorável para os relacionamentos e as condições de trabalho que zelem pelas medidas de saúde e segurança são práticas orientadas pela QVT, que podem afetar a dimensão “Ajustamento as Práticas Sociais”. Da mesma forma, ações que impliquem em recompensas, compensação justa e adequada dos ganhos, benefícios, entre outros, repercutiria na dimensão ‘Arranjos Burocráticos Impessoais’ (WALTON, 1973; HACKMAN E OLDFHAM, 1975; LIMONGI-FRANÇA, 2013; FERNANDES, 1996; FERREIRA, 2017).

Contudo, já estabelecido que os vínculos são coexistentes e que fatores considerados positivos e negativos podem influir sobre os dois vínculos a partir de um critério individual de análise (RODRIGUES; BASTOS, 2011), a identificação de como os fatores foram avaliados pelos servidores pode favorecer seu manejo de forma que possa influenciar uma permanência positiva e produtiva do trabalhador na organização e que essa se dê pelo comprometimento e não por uma permanência entrincheirada. Diante disso, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

*H2: a qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o entrincheiramento organizacional (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018)*

A seguir, após apresentadas as questões teóricas que orientam esse trabalho, será esclarecido o percurso metodológico realizado para consecução do objetivo estabelecido.

### **3 Procedimentos metodológicos**

Essa é uma pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa e de corte transversal. Os participantes são 1060 servidores públicos de instituições de ensino federais localizadas na região Nordeste do Brasil.

As variáveis categóricas que compõem o perfil da amostra foram formadas por maioria do sexo feminino (55,56%), casados (54,88%), quanto a escolaridade, 28,21% possuem especialização, localizados na Bahia (62,10%), servidores da Universidade Federal da Bahia (42,15%), submetidos ao Regime Jurídico da União – RJU (95,94%) e não ocupantes de posição de chefia (75,94%). Quanto as variáveis numéricas, a maioria possui média de idade de 40 anos, com idade mínima de 20 e máxima de 71 anos, e com tempo médio na organização de 8 anos.

O questionário foi composto por 76 questões ao todo, sendo 9 variáveis responsáveis pela caracterização do perfil dos indivíduos e 67 variáveis relacionadas aos três construtos, medidos por três escalas: de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho -  $\alpha$  de Cronbach: 0,96 (TIMOSSI et al., 2009); Medida de Comprometimento Organizacional -  $\alpha$  de Cronbach: 0,915 (BASTOS; AGUIAR, 2015); e Medida de Entincheiramento Organizacional -  $\alpha$  de Cronbach: 0,78 - 0,75 (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

A etapa de coleta da pesquisa foi precedida da realização de um pré-teste com seis servidores públicos de instituições de ensino federais, três ocupantes do cargo de docentes e três ocupantes dos cargos de técnico administrativo. Apenas o item “O quanto você está satisfeito com as recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?”, pertencente à dimensão Compensação justa e adequada do constructo QVT, foi retirado. A exclusão do item se justificou diante da inexistência de participação em resultados nos órgãos públicos. Outra alteração realizada foi a substituição da palavra “empresa” pela palavra “organização” em todas as escalas. Após as adequações anunciadas, os instrumentos de coleta foram encaminhados via *online* e respondidos somente após a anuência ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados foram tratados e analisados pelo software R (versão 3.6.1). Foi verificado linearidade através do teste de Bartlett com valores-p menores que 0,05 (MINGOTI, 2005). Foram encontrados *outliers* univariados (0,04%) e multivariados (1,70%), porém, acredita-se que as observações sejam casos válidos da população que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR et al., 2009). Ainda assim, optou-se por não excluir nenhum dos casos.

Para descrição dos itens dos construtos foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico *bootstrap* com 95% de confiança. O método *Bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Isso em razão dos itens dos construtos Enrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional estarem em uma escala tipo Likert de concordância entre 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente), e os da escala de QVT em uma escala tipo Likert de concordância variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Os dados faltantes (<0,01%) foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR et al., 2009).

Para comparar as dimensões dos construtos com as variáveis de caracterização - com o objetivo de avaliar as diferenças entre segmentos da amostra (sexo, função de chefia, idade, tempo na organização e escolaridade), foi utilizado os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Além disso, quando o teste de Kruskal-Wallis evidenciou diferença significativa, foi utilizado o teste de Nemenyi para as comparações múltiplas. Para as variáveis que tinham uma ordenação natural das categorias foi utilizada a correlação de Spearman.

Com o intuito de criar indicadores de segunda ordem e analisar as relações entre os construtos, foi realizada a análise fatorial nos construtos multidimensionais qualidade de vida no trabalho e entrincheiramento organizacional. A medida de adequação da amostra para a análise fatorial foi Kaiser- Meyer-Olkin – KMO que deve ter valor maior ou igual a 0,5 (HAIR et al., 2009). A validade dos construtos foi medida através da validade convergente, confiabilidade, adequação da amostra e dimensionalidade deles. Para a validade convergente utilizou-se o critério da Variância Média Extraída – AVE (FORNELL; LARCKER, 1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. A dimensionalidade foi verificada através do critério das Retas Paralelas (HOYLE; DUVALL, 2004) que retorna à quantidade de dimensões do constructo. Para verificar a confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.). Os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores 0,60 (HAIR et al., 2009). Por fim, para averiguar a relação entre os indicadores de segunda ordem foram realizadas Regressões Lineares.

Após apresentação do percurso metodológico da pesquisa, cabe a apresentação e discussão dos principais resultados no subitem seguinte.

#### **4 Apresentação e discussão dos resultados**

Nesta seção são apresentados os resultados descritivos e as relações das variáveis estudadas, bem como as reflexões acerca dos resultados.

#### 4.1 Análise descritiva: qualidade de vida no trabalho

A análise descritiva dos itens que indicam insatisfação é apresentada na Tabela 1. Para isso, foram considerados os valores menores que três. Todos os demais itens indicaram satisfação com a QVT por parte dos respondentes.

**Tabela 1- Itens com média de discordância com a qualidade de vida no trabalho**

Dimensão	Média	D.P.	Descrição dos Itens
Compensação justa e adequada	2,30	0,99	O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista etc.) que a organização oferece?
Condições de Trabalho	2,88	1,06	O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela organização?
	2,90	1,01	Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?
Oportunidades	2,84	1,12	O quanto você está satisfeito com os treinamentos que faz?

**Fonte:** dados da pesquisa

D.P. = desvio padrão

Na dimensão **compensação justa e adequada** que trata sobre remuneração, os respondentes mostram discordância com apenas um item que trata dos benefícios e vantagens extras atrelados ao salário (alimentação, transporte, médico, dentista etc.).

Na dimensão **condições de trabalho**, as questões estruturais que incluem horas, ambiente e quantidade de trabalho foram itens de satisfação dos servidores. Os dois itens que geraram discordância são os que tratam das condições de segurança e cansaço físico. Os cuidados com a salubridade, item com legislação própria na administração pública, alcançou status de neutralidade para os participantes dessa pesquisa.

Na dimensão **oportunidades** que você tem no trabalho, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens que avaliam oportunidades de crescimento, incentivo aos estudos e permanência no emprego (cabe destacar que a demissão segue um protocolo rígido e a estabilidade é muito almejada), exceto com os tipos de treinamentos que costumam fazer. Essa é a única discordância nesse indicador.

Ao todo foram quatro itens de discordância em um total de 34, o que indica servidores com uma tendência a satisfação com a sua qualidade de vida no trabalho, no geral. As questões pertinentes à remuneração e às condições de trabalho são comumente citadas na literatura da QVT, tanto na iniciativa pública como na privada, como fatores de grande importância (HOSSEINI, 2010; FERREIRA, 2017). Oportunidades de crescimento também são, seguramente, apontadas como fator de muita relevância na QVT, inclusive em estudos que o relacionam com o comprometimento (OMUGO; ONUOHA; AKHIGBE, 2016), contudo, as questões de treinamento, ou capacitação, como são chamados nas unidades públicas estudadas, têm evidenciado pontos de insatisfação que precisam de ajustes no serviço público, principalmente quanto à transferência do conhecimento aos setores de trabalho (LIMA et al., 2020). A relação evidenciada no item que possui maior média de concordância entre todos indica a importância de pertencer a uma instituição e o orgulho atrelado à imagem social da organização, fato já registrado na literatura (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

## 4.2 Análise descritiva: vínculos com a organização

Referente ao **entrincheiramento**, os participantes desta pesquisa se revelaram entrincheirados com a organização nos níveis médio superior (3,49 a 4,4) e alto (4,5 a 6) apenas nos quatro itens que constam na Tabela 2. Nos outros 12 itens da escala, as médias revelam níveis de entrincheiramento baixo (1 a 2,5) e médio inferior (2,6 a 3,48).

**Tabela 2: Itens com média de concordância com o entrincheiramento organizacional**

Constructo	Média	D.P.	Descrição dos Itens
Ajustamento à posição social	3,49	1,68	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
Arranjos burocráticos	3,77	1,66	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
Impessoais	4,51	1,54	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
	4,03	1,62	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.

**Fonte:** dados da pesquisa

D.P. = desvio padrão

Na dimensão **ajustamento à posição social**, em que se avalia a percepção das possíveis perdas de todo esforço empreendido pelo trabalhador para adequar-se à instituição e aos seus membros, os respondentes mostraram níveis baixo e médio inferior de entrincheiramento, com exceção do valor de neutralidade sobre o item que avalia a saída como um desperdício dos anos de dedicação. Os itens dessa dimensão não justificam a permanência dos servidores.

Na dimensão **arranjos burocráticos impessoais**, em que o medo das perdas financeiras, ou dos benefícios de seu trabalho, com a saída da organização mantém o servidor vinculado a organização, o resultado apontou níveis médio superior e alto em três dos cinco itens. Contudo, os dois itens que apresentaram níveis baixo e baixo inferior, tratam da permanência em razão do apego aos benefícios e vantagens recebidos, influenciando a permanência na instituição. Embora esses indicadores sugiram um motivo para permanência, os demais nessa dimensão não reforçam esse vínculo instrumental.

Na dimensão **limitação de alternativas**, que trata da percepção de ausência de alternativas ou alternativas melhores, externas a organização, os indivíduos apresentaram nível médio inferior de entrincheiramento.

Esses resultados mostram os indicadores em QVT potencialmente vinculados ao entrincheiramento, podendo orientar uma intervenção, considerando que mesmo que haja uma permanência entrincheirada, os custos com a insatisfação com a QVT podem afetar negativamente esse servidor. Milhorne, Rowe e Santos (2018) e Pinho e Bastos (2014) já destacavam o potencial da remuneração na formação do entrincheiramento. Ao compararmos os itens que sugerem a presença de EO com os indicadores em QVT, evidencia-se o potencial do salário de incentivar a permanência entrincheirada. Aqui também podemos observar como a segurança, na forma de estabilidade para o servidor público, pode ser um fator significativo para formação desse vínculo instrumental, já que esse foi um dos itens de concordância. Vale destacar que todo investimento em formação e *status* alcançado na organização tem grande impacto sobre os servidores públicos (PINHO; BASTOS, 2014) e incidem sobre a remuneração, podendo justificar que mesmo que não permaneçam pelos benefícios, ainda assim, outros fatores sustentam essa permanência entrincheirada. Segundo Rodrigues e Bastos (2013), por exemplo, quanto maior o nível educacional, maior o nível de entrincheiramento.

No construto **comprometimento** organizacional, os itens revelaram servidores com níveis médio superior e alto. Existem evidências de que servidores comprometidos respondem melhor e com menos prejuízos individuais as demandas da organização, ao contrário dos trabalhadores entrincheirados que, mesmo atendendo as demandas institucionais à contento, teriam um custo pessoal negativo agregado (PINHO; BASTOS, 2014). Resumindo, os servidores estão satisfeitos com a QVT. A análise dos indicadores mostra servidores fracamente entrincheirados, mas comprometidos, com coexistência dos vínculos.

### 4.3 Testes de comparação de médias e correlações

Foram realizados testes de comparação de médias entre dimensões dos construtos estudados e variáveis de caracterização. Na Tabela 3 estão dispostas as comparações entre sexo, apenas as dimensões que apresentaram diferenças significativas.

**Tabela 3: Comparação de médias de QVT e sexo**

Dimensões QVT	Sexo	N	Média	E.P.	%	Valor-p <sup>1</sup>
Condições de trabalho	Feminino	575	3,07	0,04	55,56	<0,001
	Masculino	460	3,33	0,04	44,44	
Constitucionalismo	Feminino	575	3,42	0,03	55,56	0,001
	Masculino	460	3,60	0,04	44,44	
O espaço que o trabalho ocupa na sua vida	Feminino	575	3,14	0,04	55,56	<0,001
	Masculino	460	3,42	0,04	44,44	

**Fonte:** dados da pesquisa

E.P.= erro padrão

<sup>1</sup>Teste de Mann-Whitney.

Foram observadas diferenças significativas entre os sexos apenas no construto QVT. Nesse caso, ocorreu uma maior média de satisfação dos homens em relação aos indicadores **Condições de trabalho**, **Constitucionalismo** e **O espaço que o trabalho ocupa em sua vida**, demonstrando que os homens estão mais satisfeitos com a sua QVT, nestas dimensões, do que as mulheres.

A Tabela 4, por sua vez, apresenta o resultado das comparações feitas entre os servidores com ou sem função de chefia nas organizações, durante a pesquisa.

**Tabela 4: Comparação de médias de QVT e função de chefia**

Indicadores	Função de chefia	N	Média	E.P.	%	Valor-p
Condições de Trabalho	Sim	249	3,10	0,05	24,06%	0,032
	Não	786	3,21	0,03	75,94%	
Uso e desenvolvimento das capacidades	Sim	249	3,79	0,04	24,06%	<0,001
	Não	786	3,53	0,03	75,94%	
Oportunidades que você tem no trabalho	Sim	249	3,30	0,06	24,06%	<0,001
	Não	786	3,05	0,03	75,94%	
Integração social no seu trabalho	Sim	249	3,68	0,05	24,06%	0,002
	Não	786	3,50	0,03	75,94%	
Constitucionalismo	Sim	249	3,68	0,04	24,06%	<0,001
	Não	786	3,45	0,03	75,94%	
Relevância social e importância do seu trabalho	Sim	249	3,64	0,05	24,06%	0,011
	Não	786	3,49	0,03	75,94%	
Comprometimento Organizacional	Sim	249	4,45	0,06	75,94%	<0,001
	Não	786	4,16	0,04	24,06%	

**Fonte:** dados da pesquisa

E.P.= erro padrão <sup>1</sup>Teste de Mann-Whitney.

As análises indicaram maiores diferenças significativas em seis dimensões da QVT: **Condições de trabalho, Uso e desenvolvimento das capacidades, Oportunidades que você tem no trabalho, Integração social no seu trabalho, Constitucionalismo, Relevância social e importância social do seu trabalho.** Apenas em condições de trabalho, os servidores sem cargo de chefia possuíram maiores médias. Nas demais dimensões as maiores médias foram dos servidores com função de chefia.

Aqueles servidores, docentes ou técnicos, que são convidados para os cargos de chefia, agregam atribuições extras em relação àquelas contratadas em edital para o cargo que ocupam originalmente. Por isso, somam-se a seus salários gratificações (Função Gratificada e Cargo de Direção), o que pode justificar, por exemplo, que o aumento na demanda de trabalho possa interferir na satisfação do item **Condições de trabalho**, sendo essa dimensão melhor avaliada pelos servidores que não possuem cargos de chefias, conforme comparação das médias. Por outro lado, os indicadores que tratam de uma maior integração social, maior percepção de oportunidade, de desenvolvimento de suas capacidades e até da relevância social do que fazem podem ser atribuídas a natureza dos trabalhos de chefia que, no geral, exigem práticas e competências que parecem influir satisfatoriamente sobre as demais condições da QVT.

O **comprometimento** organizacional também apresentou diferenças significativas nas comparações dessa variável. Os servidores com função de chefia possuem as maiores médias. As dimensões do entrincheiramento não mostraram diferenças significativas nessa amostra. Esse resultado se aproxima ao de Jesus e Rowe (2017) que perceberam pouca influência das funções de chefia sobre o comprometimento de ordem instrumental. Política e prática de gestão de pessoas é considerada como um dos antecedentes do comprometimento organizacional (JESUS; ROWE, 2017) e, com esse resultado, a maior percepção de satisfação dos servidores com função em muitas das dimensões da QVT parece também influir de maneira significativa no comprometimento.

A Tabela 5 apresenta correlações dos indicadores com as variáveis numéricas e ordinais desse estudo - idade, tempo na organização e escolaridade

**Tabela 5: Correlações de Spearman entre dimensões e variáveis numéricas**

Dimensões dos construtos	Idade		Tempo na organização		Escolaridade	
	R	Valor-p	R	Valor-p	r	Valor-p
Compensação justa e adequada	-0,14	0,000	-0,10	0,001	0,13	0,000
Condições de trabalho	0,02	0,544	-0,04	0,211	-0,04	0,159
Uso e desenvolvimento das capacidades	0,06	0,064	0,03	0,392	0,08	0,007
Oportunidades que você tem no trabalho	0,04	0,227	0,02	0,569	0,10	0,001
Integração social no seu trabalho	-0,07	0,024	-0,11	0,000	-0,09	0,002
Constitucionalismo	-0,03	0,273	-0,08	0,007	0,00	0,980
O espaço que o trabalho ocupa na sua vida	0,06	0,042	0,00	0,948	-0,04	0,196
Relevância social e importância do seu trabalho	-0,02	0,508	-0,11	0,001	-0,06	0,072
Ajustamento à posição social	-0,11	0,000	-0,02	0,424	-0,04	0,174
Limitação de alternativas	-0,07	0,032	-0,01	0,793	0,02	0,569

**Fonte:** dados da pesquisa

A variável **Idade** teve correlações significativas e negativas com duas dimensões de QVT - **Compensação justa e adequada** e **Integração social no seu trabalho**. Isso significa que quanto maior a idade, menor percepção da qualidade de vida no trabalho, nos aspectos de

compensação e integração social. Com o passar do tempo, ficando mais velhas, as pessoas veem suas responsabilidades financeiras aumentarem, o que deve influenciar esse achado. A única dimensão de QVT com correlação significativa e positiva - **O espaço que o trabalho ocupa na sua vida** - demonstra que dentre os participantes da pesquisa, os mais velhos estão mais satisfeitos do que os mais jovens, quanto a influência do trabalho na vida, na rotina familiar, no lazer e nos horários de trabalho e descanso.

Quanto ao **entrincheiramento**, na variável idade, diferente do que era esperado, dentre os participantes desta pesquisa, quanto mais velhos, menos entrincheirados na organização, nas dimensões **Ajustamento à posição social** e **Limitação de alternativas**. Os fatores organizacionais que influenciam no EO do servidor público federal, descritos na literatura, destacam questões como a rede de relacionamentos já adquirida na organização, o perfil de acomodação; o *status quo* organizacional e a equipe de trabalho (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015), fatores esses que estariam mais estabelecidas com mais tempo e idade. Por isso, o que se imaginava seria uma correlação positiva entre idade e entrincheiramento.

Sobre a variável **Tempo na organização**, os resultados foram significativos apenas no construto **qualidade de vida no trabalho**. Foram encontradas correlações negativas em quatro dimensões: **Compensação justa e adequada, Integração social no trabalho, Constitucionalismo** e **Relevância social e importância do seu trabalho**. Quanto maior o tempo de trabalho na organização, menor a percepção de sua qualidade de vida no trabalho.

A variável **escolaridade** (ensino médio, graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado), embora também tenha se relacionado exclusivamente com o construto QVT, apresentou relações positivas e negativas. As relações positivas ocorreram na maioria e com três indicadores: **Compensação justa e adequada, Uso e desenvolvimento das capacidades, Oportunidades que você tem no trabalho**. Nesse caso, quanto maior a escolaridade, maior tende a ser esse indicador e vice-versa. Esse resultado positivo é fundamentado na gestão pública federal, que valoriza, financeiramente, a escolaridade de seu trabalhador. A relação negativa ocorreu com a **Integração social no seu trabalho**. Esse resultado demonstra que quanto maior o nível educacional, menor satisfação quanto a discriminação social, racial, religiosa e sexual; menor a satisfação referente a relacionamentos com colegas e chefes, e valorização de ideias e iniciativas no trabalho.

Vale destacar que o comprometimento organizacional não apresentou correlações com as variáveis idade, tempo na organização e formação acadêmica. Foram encontradas diferenças significativas apenas em dois construtos em todas as análises comparativas: qualidade de vida no trabalho e entrincheiramento organizacional. Esses também foram os construtos a terem indicadores descritos como causa de insatisfação ou de entrincheiramento. Isso mostra que mesmo em análises diferentes, esses construtos apresentam indicadores que merecem atenção por parte da gestão que deseja servidores satisfeitos com sua QVT e menos entrincheirados. Os resultados comparativos, no geral, apontam ajustes a serem feitos em diferentes indicadores, considerando as variáveis analisadas, mas, ainda assim, corroboram os dados descritivos gerais em que os servidores mostram satisfação com a QVT e comprometimento com a organização.

#### **4.4 Relações entre qualidade de vida no trabalho e vínculos com a organização**

Para verificar se há relações entre os construtos, inicialmente foi realizada uma análise fatorial com os construtos multidimensionais, qualidade de vida no trabalho e entrincheiramento organizacional, para verificar a necessidade de exclusão de itens com carga fatorial menor que 0,50 (HAIR et al., 2009). A Tabela 6 apresenta as medidas dos construtos de segunda ordem:

#### **Tabela 6: medidas dos construtos de segunda ordem**

Constructo	Fator	Modelo "CO"				Dim. <sup>5</sup>
		AVE <sup>1</sup>	A.C. <sup>2</sup>	C.C. <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	
QVT	8	0,52	0,86	0,85	0,85	2
Entrincheiramento	3	0,74	0,82	0,83	0,69	1

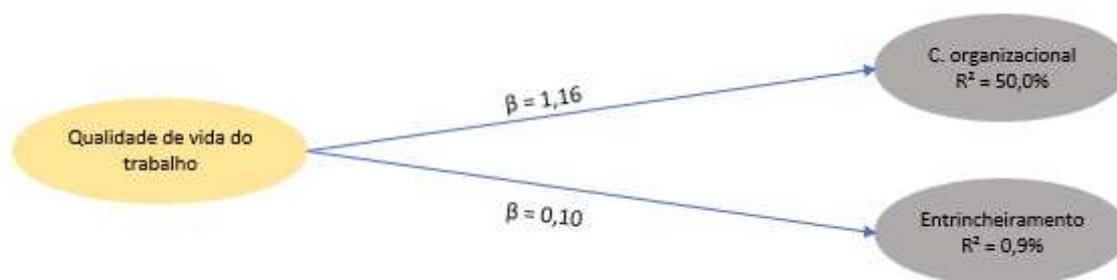
**Fonte:** dados da pesquisa

<sup>1</sup>Variância Extraída ; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach; <sup>3</sup>Confiabilidade Composta; <sup>4</sup>Adequação da amostra; <sup>5</sup>Dimensionalidade.

Todos os indicadores dos dois construtos possuíram carga fatorial superior a 0,50 nos dois modelos, exceto o indicador **Compensação justa e adequada** (C.F = 0,47) da QVT. Entretanto, esse indicador foi mantido nos dois modelos por não prejudicar a validade. Os construtos de segunda ordem apresentaram validação convergente satisfatória, bons níveis de confiabilidade, com ajuste de amostra adequado. Os dois construtos de segunda ordem foram unidimensionais pelo critério das Retas Paralelas.

Quanto a relação entre os indicadores de segunda ordem, considerando a influência da qualidade de vida no trabalho sobre os vínculos, conforme hipóteses apresentadas, está apresentado na Figura 1 que ilustra o modelo encontrado através de regressão linear (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2006). Dessa forma, tem-se que:

**Figura 1:** Ilustração das relações entre os construtos



**Fonte:** dados da pesquisa

Houve influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 1,16$ ) da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional, logo, quanto maior o escore da qualidade de vida no trabalho, maior tenderá a ser o escore do comprometimento organizacional. Além disso, a qualidade de vida no trabalho foi capaz de explicar 50,0% da variabilidade do comprometimento organizacional. Com isso, H1 fica confirmada.

Houve influência significativa (valor-p = 0,002) e positiva ( $\beta = 0,10$ ) da qualidade de vida no trabalho sobre o entrincheiramento organizacional, logo, quanto maior o escore da QVT, maior tenderá a ser o escore do entrincheiramento organizacional. Além disso, a qualidade de vida no trabalho foi capaz de explicar 0,9% da variabilidade do entrincheiramento organizacional. Com isso, H2 foi confirmada.

As evidências de que resultados positivos na satisfação com as ações de QVT impactam no CO (LÍRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018) são reforçadas nessa pesquisa. O indicador de maior média de satisfação dos servidores foi a variável ligada ao orgulho pessoal pela realização de seu trabalho e da sua organização, o que pode estar ligado a natureza do serviço ofertado pelos servidores dessa amostra, a educação. São serviços reconhecidos pela sua importância na estrutura social. Além disso, culturalmente, no Brasil, a oferta de serviço público perpassa por um processo seletivo difícil e uma valorização social, principalmente pelo aspecto da estabilidade diante da economia instável do país. Esses podem ser motivos que justifiquem o orgulho com o trabalho e com a imagem organizacional. Existem associações

positivas entre esses aspectos relacionando QVT e CO também em outros trabalhos como Milhome, Rowe e Santos (2018) e Schirrmeister e Limongi-França (2012).

O principal achado dessa pesquisa está descrito na explicação de variabilidade da QVT sobre cada vínculo. Enquanto a QVT foi capaz de explicar 50% no comprometimento, teve uma baixa explicação, 0,09%, no entrincheiramento. Então, esse achado traz alguma luz sobre a influência da QVT que indica ter maior predominância sobre o comprometimento do que sobre o entrincheiramento organizacional. Isso é um bom indicador de que a gestão deve investir em qualidade de vida no trabalho como um caminho para reforçar o comprometimento e reduzir o entrincheiramento, confirmando o papel da gestão de pessoas sobre o comprometimento, conforme advertiu Mariano e Moscon (2018). Os indicadores que causaram insatisfação oferecem algumas pistas a serem seguidas nesse sentido. Investir no processo de treinamento pode colaborar para manter servidores comprometidos e reduzir o entrincheiramento (BALSAN et al., 2016). As questões financeiras em que ocorreram as discordâncias dizem respeito a benefícios e vantagens que podem ser incrementadas com medidas de interesse de associações, como clube de benefícios e parcerias, considerando que o salário em si não foi a queixa e nem poderia ser resolvido em âmbito local. Além disso, a dualidade teórica em que se encontra a recompensa financeira como capaz de fomentar os dois vínculos exige maior cuidado e atenção nas análises, sugerindo mais estudos. Medidas de segurança no trabalho também são questões a serem bem trabalhadas, considerando ter sido esse um outro ponto de satisfação. Os demais indicadores de QVT que estão em um patamar de satisfação devem ser fortalecidos. Uma estratégia de gestão de pessoas voltada a desenvolver o comprometimento dos trabalhadores implicaria em uma constante atenção a esses fatores, fomentando aspectos como descentralização das atividades, valorização das relações sociais, confiança, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de estudo e uso dos conhecimentos do trabalhador, fatos conhecidamente relacionados com o comprometimento (BASTOS et al, 2014) e também com a qualidade de vida no trabalho.

## **5 Considerações finais**

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a qualidade de vida no trabalho, o comprometimento e o entrincheiramento organizacional, verificando suas relações, em profissionais do serviço público federal do setor de educação. Para isso, trabalhou-se com análises descritivas, correlações e construção de um modelo relacional de segunda ordem usando regressões lineares. As análises descritivas indicaram que os participantes desta pesquisa avaliam satisfatoriamente sua QVT, estão com baixos níveis de entrincheiramento e comprometidos com a sua organização. Os indicadores apontaram que os itens de insatisfação na QVT relacionados com remuneração e ganhos financeiros tinham respaldo nos itens em que se verificou servidores entrincheirados. Nessas análises, ficou bastante evidente como o salário tem forte respaldo sobre esse vínculo instrumental e também sobre a satisfação, indicando que, no serviço público, seja um indicador mais ligado ao entrincheiramento do que ao comprometimento.

A análise descritiva também levou a identificação de coexistência entre os vínculos, e se aproxima mais da compreensão de um modelo complementar entre eles, fomentando a discussão teórica que busca compreender se funcionam como contrapontos ou como complementares (BALSAN et al., 2015; KIM; BEEHR, 2018). Com isso, sugere-se uma ação pontual e mais direta nas questões que afetam a satisfação com o bem-estar do servidor, reforçando as positivas e trabalhando sobre os indicadores responsáveis pela insatisfação com a qualidade de vida no trabalho. Dentre os 34 indicadores de QVT, apenas quatro tiveram como média insatisfação.

Já o modelo de segunda ordem apresenta uma relação significativa e positiva entre a QVT e comprometimento com um expressivo valor de explicação. Já com o entrincheiramento, embora a QVT tenha influência positiva, sua capacidade explicativa é muito baixa. Esses resultados mostram que a QVT influencia o comprometimento e exerce pouca influência no entrincheiramento organizacional, o que torna o investimento em QVT uma boa aposta organizacional, quando bem orientada, com atenção aos seus indicadores. Assim, as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas.

O presente estudo reforça a existência de uma relação entre práticas organizacionais e vínculos (MILHOME, ROWE, SANTOS, 2018). Abre lacunas sobre como manejar alguns indicadores que influenciam os mesmos vínculos, embora se deseje a predominância de um sobre outro. Ou seja, como trabalhar, através de práticas de gestão que gerem satisfação em QVT, os indicadores que influenciam tanto um quanto outro vínculo, de forma a ampliar o vínculo desejado em detrimento daqueles prejudiciais ao servidor e a organização? Adicionalmente, sugere-se estudos comparativos entre a iniciativa pública e privada, assim como estudos em grupos diferenciando os servidores por categorias profissionais, técnicos e docentes, por exemplo.

### Referências

- ANDRADE, S.M; LIMONGI-FRANÇA, A. C; STEFANO, S.R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico** – v.17 - n.3, p. 93-108. Jul./Set 2019. Doi:10.5935/2177-4153.20190021
- BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; FOSSÁ, M. I. T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e Entincheiramento Organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, [s/l], v. 8, n. 2, p. 235-248, 30 jun. 2015. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/198346599942>.
- BALSAN, L. A. G.; LOPES, L. F. D.; ALVES, J. N. VIZZOTTO, F. B.; COSTA, V. M. F. Impacto do treinamento, comprometimento e entincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 9, n. 1, p.143-164, 13 abr. 2016. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143>.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: Katia Puentepalácios; Adriano de Lemos Alves Peixoto. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- BASTOS, A. V. B.; MAIA, L.G; RODRIGUES, A.C.A; MACAMBIRA, M.O; BORGES-ANDRADE, J.E.B. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s.l.], v. 30, n. 2, p.153-162, jun. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-37722014000200004>.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. [s.l.] Chapman & Hall, 1993.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo, 2017. 344 p.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

GOGOLEVA, A. S.; SOROKIN, P. S.; EFENDIEV, A. G. Problems and perspectives in research into the quality of work life in organizational studies. **Society And Economy**, [s.l.], v. 39, n. 4, p.597-616, dez. 2017. Akademiai Kiado Zrt. <http://dx.doi.org/10.1556/204.2017.006>.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 2, p.159-170, 1975. American Psychological Association (apa). <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>

HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. HOYLE, Rick; DUVALL, Jamieson. Determining the Number of Factors in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. **The Sage Handbook of Quantitative Methodology for The Social Sciences**, [s.l.], p.302-317, 2004. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412986311.n16>.

HOSSEINI, S.M. (2010). Quality of Work-Life and Its Relationship with Performance. **Advanced Management Science**, v.1, p.559-562, 2010.

JESUS, R.G; ROWE, D.E.O. Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. **Revista de Administração**, v. 5, p.293–102, 2017.

KIM, M.; BEEHR, T. A. Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource*, 2018.

KLEIN, H. J.; MOLOY, J. C.; COOPER, J. T; SWANSON, J.C., The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 99, n. 2, p.222-238, 2014. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/a0034751>.

KLEIN, H. J.; PARK, H. M. Commitment as a unidimensional construct. In: J. P., Meyer (Ed.). **Handbook of employee commitment**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. 15-27, 2016.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.1-35, 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>.

LIMA, M.C.S; ROWE, D.E.O; MOURÃO, L; OLIVEIRA, A.M.B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? **Revista Organização & Sociedade**. v.27, n. 92, p.152-170, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: FERREIRA, M.C; ANTOLGA, C; PASCHOAL, T. FERREIRA, R. R. (Orgs.). **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção**. Brasília: Paralelo 15, p.39-50 2013.

LÍRIO, A.B; SEVERO, E.A; GUIMARÃES, J.C.F. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, [s.l.], v. 19, p.34-54, 23 jan. 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4687>.

MARIANO, T. L.A.B; MOSCON, D.C.B. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 227-243, jan./dez. 2018 DOI: 10.21714/2178-8030gep.v19.4939

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.61-89, mar. 1991. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações. **Gestão.org**, [s.l.], v. 16, n. 1, p.69-77, 28 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. D. Existem Relações entre Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Enrincheiramento Organizacional? . **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. 4th. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

MOKANU, M. Quality of working life expectations and capability. **Shs Web Of Conferences**, [s.l.], v. 30, p.1-5, 2016. EDP Sciences. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20163000029>.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>.

OMUGO, O.H, ONUOHA, B.C.; AKHIGBE, DR.J.O. Quality of Work-Life and Organizational Commitment in Public Sector Organizations in Rivers State. **International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences**, 3, p. 35-44, 2016.

PAIVA, K.C.M; VITAL, M.S. Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. **Revista Gestão e Planejamento**, v.20, p. 635-659, jan./dez, 2019. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.5854>

PANUCCI FILHO, L.; HEIN, N.; KROENKE, A. Qualidade de vida no trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. **Revista Foco**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.178-194, 25 jan. 2017. Revista FOCO. [http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2017.v10i1.334](http://dx.doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i1.334).

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização**: Comprometimento, entrincheiramento e consentimento. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A.P.M; BASTOS, A.V.B.B; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680 - Out./Dez. Salvador, 2015.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [s.l.], v. 25, n. 4, p.688-700, 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-79722012000400008>.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. . Enrincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: Um olhar a partir da psicologia. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2015.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B.; MOSCON, D.C.B. Delimitando o conceito de comprometimento organizacional: evidências empíricas de sobreposição entre o entrenchamento e a base de continuação. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 338-358, abr.-jun., 2019. doi10.1590/1984-9260897.

SCHIRRMESTER, R.; FRANÇA, A. C. L. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SILVA, R.C.D; COSTA. V.M.F; TOMAZZONI, G.C; LOPES, L.F.D; SANTOS, A.S. SILVA. Relação do modelo agency-community e os vínculos organizacionais. **Revista de Administração Faces Journal**, [s.l.], v. 16, n. 2, p.25-44, 28 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975faces2017v16n2art3800>.

STANLEY, D. J.; MEYER, J.P. Employee commitment and performance. In J. P. Meyer (Ed.). **Handbook of employee commitment**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, p. 208-221, 2016.

TIMOSSI, L. A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/uem**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.392-405, 5 out. 2009. Universidade Estadual de Maringá. <http://dx.doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 11-21, dez.1973.

ZANARDI, E; PILATTI, L. A.; SANTOS, C. B.; GODOI, H.; CLAUMANN, P. D. C. Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville/SC. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 15, n. 2, p.573-600, 15 jun. 2015. Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1928>.