

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NOS VÍNCULOS  
COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO  
DO 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.

# A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NOS VÍNCULOS COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO

## 1 Introdução

Tendo em vista que as percepções das práticas organizacionais são responsáveis pela forma como o trabalhador se relaciona com a organização (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018), o conhecimento acerca dos tipos de vínculos desenvolvidos com a organização empregadora e a melhor forma de administrá-los implica num interesse constante na academia e nas organizações. A qualidade de vida no trabalho (QVT), ainda carente de uma delimitação teórica contundente (GOGOLEVA; SOROKIN; EFENDIEV, 2017), tem sido assumida como práticas gerenciais em benefício dos trabalhadores e da organização. O comprometimento é, dentre os vínculos, aquele mais presente em pesquisas no Brasil e no exterior (BASTOS et al., 2014). Já o entrincheiramento organizacional é um outro tipo de vínculo, menos investigado, proposto a partir das evidências de inconstâncias no modelo multidimensional do comprometimento (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

Os estudos em QVT têm sido majoritariamente focados em medir/identificar a sua ocorrência nos espaços (SCHNEIDER; CARNEIRO; FIATES, 2009) o que tem causado um avanço lento e desregulado nos trabalhos teóricos que buscam delimitar conceitualmente esse construto (GOGOLEVA; SOROKIN; EFENDIEV, 2017). Da mesma forma, o comprometimento sofre com embates teóricos, como aquele que envolve a sua dimensionalidade, se uni ou multidimensional (KLEIN; PARK, 2016; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Se compreendido como um modelo multidimensional, com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) sendo aquele mais ocorrente, o comprometimento se constitui como um vínculo composto por bases afetiva, instrumental e normativa. Se entendido a partir da perspectiva unidimensional, este é compreendido como um vínculo afetivo e, portanto, as demais bases são descartadas. A partir das evidências empíricas, quantitativas e qualitativas de que a base instrumental, na verdade, seria um novo construto, é que surge o entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009), um vínculo com pouco mais de uma década e um grande campo conceitual a ser explorado.

As interações entre esses constructos são muito pouco exploradas (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018). As relações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento são mais ocorrentes, com evidências na literatura de relações positivas que orientam o uso das práticas de gestão como tática de incentivo a esse tipo de vínculo (LÍRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018; PANUCCI, HEIN E KROENKE, 2017; ZANARDI et al., 2015). Já acerca das relações entre o entrincheiramento e a QVT, a literatura não oferece caminhos conclusivos, estabelecendo-se assim como mais uma lacuna a ser investigada (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018). Ademais, o conhecimento sobre a coexistência dos vínculos e a influência que sofrem das práticas organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2011; MARIANO; MOSCON, 2018), ainda se constitui como outra lacuna que necessita de avanços para que se compreenda em que medida há influência da QVT em cada vínculo. Por isso, é preciso conhecer melhor se dão as relações de influência da qualidade de vida no trabalho sobre os vínculos, buscando avançar no debate sobre estes últimos coexistirem como complementares ou contrapontos (BALSAN et al., 2015; KIM; BEEHR, 2018).

Isso posto, esse estudo busca construir uma análise da relação entre esses três constructos para compreender se, de fato, e em que medida, as práticas da QVT percebidas pelo

trabalhador, influenciam os vínculos, considerando para isso o ambiente da organização pública com seus desafios idiossincráticos. Pergunta-se: **em que medida, a qualidade de vida no trabalho influencia os vínculos do indivíduo com a organização pública – comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional?** Desta forma, o objetivo desse estudo consiste em investigar as possíveis relações entre a qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, no contexto das unidades federais de ensino que serviram como palco para essa pesquisa.

## **2 Qualidade de Vida no Trabalho e Vínculos Organizacionais – Comprometimento e Entincheiramento Organizacional**

Qualidade de vida no trabalho implica em uma percepção individual, portanto subjetiva, de questões objetivas como práticas, condições e consequências organizacionais e do trabalho sobre a vida laboral, pessoal e social e como isso influi no bem-estar do indivíduo (MOKANU, 2014). Em termos de gestão, é consensual afirmar a QVT como a humanização das práticas de trabalho, envolvendo assim um esforço organizacional que objetiva melhorias aos seus trabalhadores, mas também benefícios para a organização (FERREIRA, 2017).

Sob essa perspectiva, é que se dirige o olhar as práticas organizacionais da administração pública brasileira como influentes no bem-estar de seus servidores, já que como contexto de análise, o serviço público federal tem sido envolvido em uma profusão de modelos e discussões de práticas em QVT (FERREIRA, 2017), inseridas oficialmente na gestão pública através da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS), em 2007. Nos últimos anos, há de se destacar também a sucessão de eventos macro substancialmente impactantes, como a crise política, econômica e social que impactam diretamente nos órgãos públicos e no desempenho de seus servidores e o que leva a reflexão sobre uma permanência por necessidade ou por interesse, por parte do servidor, e até que ponto as práticas promotoras de QVT influenciam isso.

Isso posto, é fato que as razões que vinculam alguém a algo podem partir de diversas razões. Nas organizações, quando o vínculo ocorre a partir do desejo e da identificação com a instituição, entende-se 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).

No cenário atual de pesquisas sobre o comprometimento, tem sido utilizado tanto o modelo unidimensional como o multidimensional (KLEIN, 2016). O modelo tridimensional apresentado por Meyer e Allen (1991) ainda configura como um importante viés de investigação científica. Nele, são três as bases do comprometimento organizacional: afetivo (permanência pelo desejo; pela identificação), normativo (permanência pelo dever) e de continuação ou instrumental (permanência pela necessidade ou ausência de alternativas melhores). Contudo, o modelo unidimensional tem sido bastante defendido, tanto no âmbito internacional, como no nacional. Para Klein (2014), o comprometimento constitui-se como uma estrutura unidimensional (retomando as primeiras definições do construto) que precisa ser visto a partir de um vínculo psicológico volátil, claro e que representa dedicação e responsabilidade, orientado para qualquer meta. Sob essa perspectiva, o modelo unidimensional abarca o comprometimento de base afetiva e exclui os demais componentes. Para Rodrigues (2009), as incongruências que mostravam a base instrumental como complementar a afetiva e não

componente do comprometimento, levou a reunião de evidências empíricas, qualitativas e quantitativas, que fizeram notar ser a base instrumental, na verdade, um outro constructo, o entrincheiramento.

Os estudos que correlacionam QVT com vínculos, no geral, apresentam evidências de que o investimento em boas práticas gerenciais impacta positivamente nas formas como os trabalhadores se relacionam com a organização (OMUGO; ONUHOA; AKHIGBE, 2016). A busca realizada por estudos no período de 2009-2019 que relacionam CO e QVT encontrou indicadores de relações positivas entre QVT e comprometimento organizacional (CO), 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). Com base nessas relações bilaterais entre os constructos, apresentam-se a primeira hipótese a ser testada:

*H1: existe relação positiva entre cada dimensão de QVT e o comprometimento organizacional.*

Quanto ao constructo entrincheiramento organizacional, este é compreendido como a permanência do trabalhador após a consideração de que sua saída lhe ocasionaria perdas ou dificuldades na empregabilidade (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; RODRIGUES; BASTOS, 2011; RODRIGUES, 2009). O constructo contém três dimensões: ajustamentos à posição social (APS) - percepção de perda do esforço empreendido pelo trabalhador para adequar-se aquela instituição e seus membros -; 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 e as questões de QVT (RODRIGUES; BASTOS, 2011).

Existem evidências em estudos que auxiliam a relacionar as práticas em QVT e os possíveis impactos nas dimensões de entrincheiramento organizacional (EO). 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 OLDHAM, 1975; LIMONGI- FRANÇA, 2013; FERNANDES, 1996; FERREIRA, 2017). Contudo, Rodrigues e Bastos (2015) alertam para ações que reforçariam de forma demasiada a dimensão ‘Limitação de Alternativas’, algo não recomendando, pois isso implicaria em um vínculo de permanência ainda mais reforçado pela necessidade, se constituindo como uma continuidade na instituição para evitar perdas. Dito isso, apresenta-se as seguintes hipóteses:

*H2: Existe relação positiva entre cada dimensão de QVT e a dimensão Ajustamento a Posição Social.*

*H3: Existe relação positiva entre cada dimensão de QVT e a dimensão Arranjos Burocráticos Pessoais.*

*H4: Existe relação negativa entre cada dimensão de QVT e a dimensão Limitação de Alternativas.*

No que tange a estudos que relacionem EO e QVT, apenas uma pesquisa foi identificada. Milhome, Rowe e Santos (2018) investigaram qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrenchamento organizacional com uma amostra de 187 trabalhadores, em instituições públicas e privadas, utilizando regressões múltiplas. Os resultados contribuíram para indicar caminhos de exploração e análises, assim como indícios de uma relação de caráter positivo entre QVT e os vínculos. Considerando que se espera a permanência positiva e produtiva do trabalhador na organização e que essa se dê pelo comprometimento e não por uma permanência entrenchada (RODRIGUES; BASTOS, 2011), conhecer melhor essas relações podem ajudar diretamente nas práticas de gestão.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é de natureza quantitativa e de corte transversal. A coleta obteve um total de 1135 participantes, servidores públicos de algumas instituições de ensino federais do nordeste brasileiro. Desses, 1060 responderam completamente os questionários e os dados sociais e profissionais. A maioria dos respondentes foi do sexo feminino (55,56%), casados (54,88%), com média de idade 40 anos, com idade mínima de 20 e máxima de 71 anos. No que diz respeito à formação, a maioria é de especialistas (28,21%).

O questionário era composto 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 Entrenchamento 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 a dimensão **Compensação Justa e Adequada** foi retirada. A exclusão do item se justificou diante da inexistência ou da 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). Realizaram-se análises exploratórias dos dados (avaliação da normalidade, dados faltantes, *outliers*, linearidade). Em todos os constructos foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos mesmos. Para verificar a validade dos constructos foram avaliadas a dimensionalidade, confiabilidade e validade discriminante deles, sendo que a dimensionalidade foi verificada através do critério das Retas Paralelas (HOYLE; DUVALL, 2004). Já para a análise de confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) que devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2009). Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Para avaliar as relações entre os constructos foi utilizada a modelagem de equações estruturais (SEM) com abordagem CB-SEM (Covariance-based SEM) que é um conjunto de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis.

Para a avaliação da qualidade dos ajustes foi utilizado o  $R^2$ . Para os parâmetros de qualidade do modelo:  $\chi^2/G.L.$ , CFI, GFI, TLI e RMSEA. Para um bom ajuste espera-se que  $\chi^2/G.L.$  seja maior que 2 (WHEATON, 1987), TLI seja maior que 0,90, GFI seja maior que 0,90 CFI seja maior que 0,90 e que o RMSEA seja menor que 0,10, sendo o ideal abaixo de 0,05 (BENTLER; POON; LEE, 1990).

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

A Tabela 1 apresenta a análise descritiva das dimensões. Os valores foram alcançados através da média ponderada dos itens de cada dimensão, considerando os respectivos pesos extraídos do modelo. Dessa forma, tem-se que:

**Tabela 1:** Análise descritiva das dimensões de cada construto

Construto	Dimensões	Média	D.P.	I.C. 95% <sup>1</sup>	Mín.	Máx.
<b>QVT</b>	compensação justa e adequada	2,97	0,85	[2,92; 3,02]	1,00	5,00
	condições de trabalho	3,19	0,88	[3,14; 3,24]	1,00	5,00
	uso e desenvolvimento das capacidades de trabalho	3,59	0,72	[3,55; 3,63]	1,00	5,00
	oportunidade de crescimento e segurança	3,11	0,94	[3,05; 3,16]	1,00	5,00
	integração social na organização	3,53	0,84	[3,48; 3,58]	1,00	5,00
	Constitucionalismo	3,50	0,81	[3,45; 3,54]	1,00	5,00
	trabalho e espaço total na vida	3,26	0,96	[3,21; 3,32]	1,00	5,00
	relevância social do trabalho na vida	3,52	0,79	[3,48; 3,57]	1,00	5,00
<b>Entrinch.</b>	ajustamento à posição social	2,45	1,17	[2,38; 2,52]	1,00	6,00
	ajustes burocráticos impessoais	2,64	1,25	[2,56; 2,71]	1,00	6,00
	limitação de alternativas	2,56	1,04	[2,50; 2,62]	1,00	5,64
<b>Comprometimento organizacional</b>		4,23	1,01	[4,17; 4,29]	1,00	6,00

**Fonte:** dados da pesquisa

<sup>1</sup>Intervalo de confiança bootstrap

No constructo qualidade de vida no trabalho, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, os indivíduos tenderam a concordar com todos os indicadores, com médias superiores a 3,00, que é o ponto médio (Máximo= 5,00/ Mínimo=1,00), exceto com o fator ‘Compensação justa

e adequada' com o qual a tendência foi de imparcialidade (média= 2,97/ Desvio padrão: 0,85). Desta forma, os servidores avaliam de forma positiva a sua QVT. Quanto ao indicador em que se mostram imparciais, mede as condições econômicas atreladas ao cargo: se suprem as necessidades econômicas pessoais e sociais, se garante uma imparcialidade com os colegas e com profissionais de mesmo cargo em outras instituições. Cabe ressaltar que, no serviço público federal, os servidores costumam ter, em média, salários maiores que o da iniciativa privada, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - 2019.

No constructo comprometimento, os servidores evidenciaram boa concordância (média = 4,23). No constructo entrincheiramento, os indivíduos tenderam a discordar com todos os indicadores (médias inferiores a 2,5), indicando que os participantes desse estudo não estão entrincheirados. Esse resultado é um bom indicador de que a permanência não se dá por necessidade, mas por condições espontâneas de permanência. Embora os vínculos não sejam excludentes e possam existir concomitantemente em diferentes níveis (SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018; BALSAN et al., 2015; RODRIGUES, 2009), existem evidências de que servidores comprometidos responderiam 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). Em suma, os participantes dessa pesquisa não estão entrincheirados na sua organização; estão altamente comprometidos com elas e percebem a existência de qualidade de vida no seu trabalho.

Foram verificadas no modelo de mensuração a validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse; a confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir; e a dimensionalidade analisa se o constructo é ou não unidimensional. Para a construção do modelo de mensuração inicial e final, os itens que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises. Além disso, os pesos de todos os itens foram significativos (valor-p < 0,050) (Hair et al., 2009).

Na Tabela 2 estão apresentadas as medidas de validade e qualidade dos constructos para o modelo final:

**Tabela 2:** Validação da dimensão dos construtos

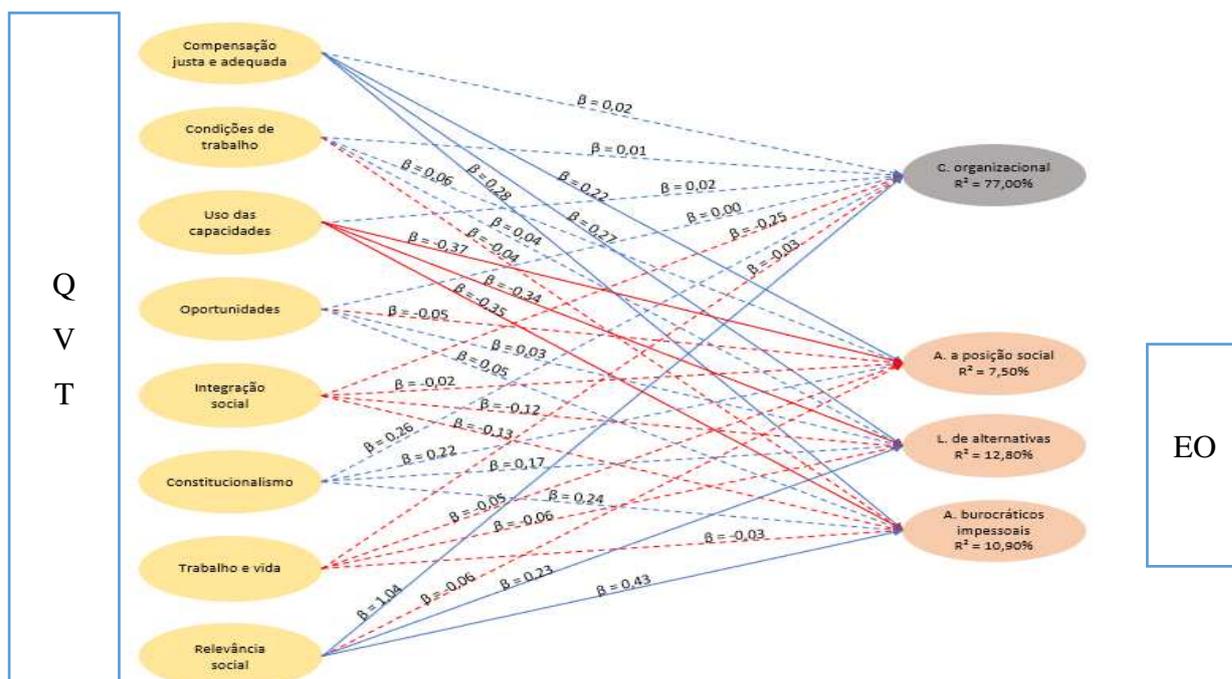
<b>Dimensões/Constructo</b>	<b>Itens</b>	<b>Dim.<sup>1</sup></b>	<b>A.C.<sup>2</sup></b>	<b>C.C.<sup>3</sup></b>
Compensação justa e adequada	3	1	0,76	0,78
Condições de trabalho	3	1	0,78	0,81
Uso e desenvolvimento das capacidades de trabalho	5	1	0,77	0,77
Oportunidade de crescimento e segurança	3	1	0,75	0,75
Integração social na organização	3	1	0,76	0,72
Constitucionalismo	4	1	0,84	0,84
O trabalho e o espaço total na vida	3	1	0,86	0,86
Relevância social do trabalho na vida	5	1	0,81	0,80
Ajustamento à posição social	3	1	0,77	0,79
Ajustes burocráticos impessoais	2	1	0,73	0,73
Limitação de alternativas	5	1	0,74	0,71
<b>Comprometimento</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>

<sup>1</sup>Dimensionalidade; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach, <sup>3</sup>Confiabilidade Composta.

**Fonte:** dados da pesquisa.

O modelo final teve todas as dimensões unidimensionais segundo o critério das Retas Paralelas e todas tiveram Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta acima de 0,60, ou seja, todas apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade (HAIR et al., 2009). A Figura 1 ilustra o modelo estrutural. Dessa forma, tem-se que:

**Figura 1:** Ilustração do modelo estrutural



**Fonte:** dados da pesquisa

**Legenda:** Relações: significantes — (positivas)/— (negativas)  
 Relações insignificantes - - - - (positivas) / - - - - (negativas)

A Tabela 3 apresenta os parâmetros da qualidade do modelo:

**Tabela 3:** Parâmetros de qualidade do modelo

Parâmetros de Ajuste	Estatística de teste	Nível de Aceitação
$\chi^2$	4221,158	
G.L	1247	-
$\chi^2/G.L$	3,385	>2
CFI	0,910	> 0,90
TLI	0,900	> 0,90
GFI	0,865	> 0,90
RMSEA	0,041	< 0,05
I.C. 95% (RMSEA)	[0,040; 0,043]	

**Fonte:** dados da pesquisa

A razão entre Estatística Qui-Quadrado e os Graus Liberdade foi maior que 2, o que indica um ajuste razoável (WHEATON, 1987). O TLI e o CFI apresentaram valores maiores que 0,90, um bom resultado (BENTLER; POON; LEE, 1990;). Ambas medidas de RMSEA e GFI são de ajuste absoluto, sendo assim, apesar do GFI apresentar valor inferior a 0,90, o RMSEA apresentou um valor de 0,041, abaixo do limite máximo de 0,10, o que também indica um bom ajuste de modelo (TANAKA; HUBA, 1985;).

A análise dos resultados para essa amostra indica que apenas uma dimensão de QVT, “Relevância social do trabalho na vida”, apresentou influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 1,04$ ) sobre o comprometimento organizacional, logo, quanto maior o escore dessa dimensão em QVT, maior tenderá a ser o escore do comprometimento organizacional. Apenas esse fator de QVT é responsável por explicar 77,00% da variabilidade do comprometimento organizacional.

As relações evidenciadas nessa dimensão apontam para a importância de pertencer a uma instituição e ao orgulho atrelado a imagem social da organização. Esse achado reforça as evidências de que pertencer é um elemento preponderante no conceito do CO (BASTOS et al., 2013), conforme pode ser observado na variável que avalia a identificação e orgulho da organização e o julgamento positivo do trabalhador sobre a responsabilidade social e as práticas sociais da organização. A surpresa se dá pela não influência das outras sete dimensões de QVT sobre o CO. Embora haja a evidência de que resultados positivos na satisfação com as ações de QVT impactam no CO, no geral (LÍRIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2018), nem todas as práticas parecem influenciar essa amostra. Milhome, Rowe e Santos (2018) também encontraram como o maior estimador de influência da QVT sobre a CO a mesma dimensão. Assim também, Schirrmeister e Limongi-França (2012) verificaram associações positivas entre os construtos CO e QVT, notadamente na variável Imagem Organizacional. Destaca-se que esses estudos também envolviam trabalhadores da iniciativa privada. Vale salientar a natureza do serviço prestado pelos servidores dessa amostra, a educação. Se trata de organizações com a oferta de um serviço importante, culturalmente reconhecidos como necessários. Outro ponto é a valorização cultural do serviço público brasileiro como oferta segura de trabalho, o que influi sobre o orgulho em pertencer a uma instituição federal para muitos trabalhadores.

Quanto as dimensões do EO, a dimensão ‘Compensação justa e adequada’ da QVT influenciou positivamente as três dimensões de EO. Logo, quanto maior o escore dessa dimensão, maior tenderá a ser o entrincheiramento organizacional. Em QVT, essa dimensão trata da satisfação quanto a remuneração ser justa em comparação aos colegas de trabalho e ocupantes da mesma função no mercado, e suficiente para atender às necessidades do trabalhador, evidenciando nessa relação com o EO tanto o atendimento das necessidades financeiras quanto um medo de perdas e a impossibilidade de alternativas melhores, externas a organização atual. Para Milhome, Rowe e Santos (2018), também foi essa a única dimensão de QVT que apresentou alguma relação estatisticamente significativa e positiva com EO, e no caso, somente na dimensão LA, o que coaduna com os achados da presente pesquisa. Esse achado reforça os indícios de que não está bem claro qual o tipo de vínculo a ser incentivado pelas práticas de incentivo e remuneração. Embora a literatura aponte a importância da satisfação com a remuneração para o comprometimento, apenas as questões monetárias por si não são capazes de estabelecer esse vínculo, podendo, como expressado nesse resultado, gerar um vínculo mais instrumental, como o entrincheiramento (BASTOS et al., 2013). Vale destacar que os participantes dessa pesquisa não possuem sistema de remuneração variável, atrelada a metas e resultados. Esse resultado reforça que um fator que pode influir sobre o entrincheiramento é a percepção de que todo investimento em formação e *status* alcançado na

organização tem grande impacto sobre os servidores públicos (PINHO; BASTOS, 2014) e, segundo encontraram Rodrigues e Bastos (2013), quanto maior o nível educacional, maior o nível de entrincheiramento.

A dimensão ‘Relevância social do trabalho na vida’ também apresentou influência positiva com as dimensões ‘Arranjos burocráticos impessoais’ e ‘Limitação de alternativas’. Essa foi a única dimensão de QVT que influenciou os dois vínculos aqui estudados, CO e EO. Essa dimensão evidencia a condição de pertencimento e de orgulho pelo que representa na sociedade a organização e já é sabido ter influência sobre o comprometimento (BASTOS et al., 2013). A influência sobre o entrincheiramento chama a atenção para o impacto das interpretações subjetivas e pessoais que, de forma específica, interpreta os diferentes estímulos advindos da organização (MILHOME, ROWE; SANTOS, 2018)

De forma contrária, foi encontrada uma influência significativa, porém negativa, da dimensão de QVT ‘Uso e desenvolvimento das capacidades’ sobre todas as dimensões de entrincheiramento: ‘Ajustamento à posição social’, ‘Arranjos burocráticos impessoais’ e ‘Limitação de alternativa’. Logo, quanto maior o escore dessa dimensão em QVT, menor tenderá a ser o escore dessas três dimensões de EO. A dimensão ‘Uso e desenvolvimento das capacidades’ diz respeito ao exercício da autonomia, da importância que o trabalho tem na vida do indivíduo, da identificação com a tarefa, da capacidade de uso amplo das habilidades do trabalhador e do conhecimento acerca de como avaliam o seu trabalho. Esse é o principal achado dessa pesquisa, pois aponta caminhos para uma gestão de pessoas promotora da QVT, que incentive o comprometimento e reduza o entrincheiramento, reforçando os achados de Mariano e Moscon (2018) sobre a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento. Para a organização não atrair, manter ou criar trabalhador entrincheirado, é preciso investir em boas práticas de gestão de pessoas que fomentem a autonomia. Quanto ao recrutamento e seleção, é preciso identificar trabalhadores que tenham alta centralidade do trabalho em sua vida, que se identificam com as tarefas e que possam utilizar suas competências no trabalho. O processo de treinamento também pode corroborar para fortalecer as habilidades, aumentando o comprometimento e reduzindo o entrincheiramento, conforme já registrou Balsan et al., (2016). O conhecimento do processo de avaliação do trabalho, remete a justiça processual, a transparência dos processos de gestão, que são valorizados pelos trabalhadores. Uma estratégia de gestão de pessoas voltada a desenvolver o comprometimento dos trabalhadores implicaria em uma descentralização das atividades, valorização das relações sociais, confiança, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de estudo e uso dos conhecimentos do trabalhador (BASTOS et al, 2013). Assim, a permanência do servidor passa a ser uma escolha e não uma necessidade de manutenção de *status*, o que justificaria essa relação negativa entre autonomia do servidor e do entrincheiramento.

Vale ressaltar que no modelo testado, cinco dimensões de QVT não explicam os vínculos organizacionais. A ausência de influência significativa destas dimensões da QVT com os vínculos também foi um achado de Milhome, Rowe e Santos (2018), com exceção de ‘Constitucionalismo’. Os autores encontraram relação entre ‘Constitucionalismo’ e CO, o que evidenciava uma relação de pouca confiança entre o trabalhador e a organização por se tratar de uma condição entre o cumprimento dos seus direitos e o seu nível de comprometimento. No caso da instituição pública não parece existir essa condição relacional, considerando que a clareza da norma e dos seus cumprimentos alimenta as relações do governo com seus funcionários.

## 5 Considerações finais

Esse estudo buscou investigar as possíveis relações entre a qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, no contexto do serviço público. Para alcançar esse objetivo, trabalhou-se com análises descritivas e modelagens de equações estruturais. As análises descritivas indicaram que os participantes deste estudo avaliam satisfatoriamente sua QVT. Quanto aos vínculos, as médias dos indicadores, abaixo de 2,5, indicaram um nível baixo de entrincheiramento. Em contrapartida, a alta média no comprometimento indicou servidores com forte vínculo afetivo com a organização. Esse resultado reforça a coexistência entre os vínculos também nesse estudo, conforme previsto por alguns autores na literatura (PINHO; BASTOS, 2014).

Já o modelo final de MEE aponta relações significativas apenas entre uma dimensão da QVT com o comprometimento, porém com alto poder explicativo, que reforça a relação de significância entre o comprometimento organizacional e a imagem institucional. Quanto ao EO, duas dimensões se relacionaram positivamente e apenas uma foi capaz de influir negativamente. As relações positivas evidenciaram preocupações com imagem e questões de remuneração e benefícios, mas a relação negativa se destaca por indicar que instituições democráticas e que incentivem a autonomia favoreceriam profissionais menos entrincheirados (BASTOS et al, 2013). Esses resultados mostram que a QVT influencia o comprometimento e exerce pouca influência no entrincheiramento organizacional, o que reforça a existência de uma relação entre práticas organizacionais e vínculos, conforme visto por autores como Milhome, Rowe e Santos (2018) e Mariano e Moscon (2018), o que torna o investimento em QVT uma boa aposta organizacional, quando bem orientada, para o incentivo a servidores mais comprometidos e menos entrincheirados com a sua organização. Contudo, as hipóteses não foram confirmadas, já que cinco dimensões de QVT não mostraram relações significativas com o comprometimento ou as dimensões do entrincheiramento.

As percepções das práticas organizacionais influenciam os diferentes tipos de vínculos desenvolvidos com a organização. Contudo, não existem estudos esclarecendo as relações entre QVT e os vínculos entrincheiramento e comprometimento organizacional, especialmente considerando o setor público, sendo está a principal contribuição deste estudo. Conhecer essas relações além de contribuir no esclarecimento de uma lacuna importante da área, pode orientar as práticas de gestão no incentivo a trabalhadores mais comprometidos e menos entrincheirados com a organização.

Adicionalmente, como forma de ampliar os resultados aqui encontrados, sugere-se estudos comparativos entre a iniciativa pública e privada, assim como estudos em grupos diferenciando os servidores por categorias profissionais, como técnicos e docentes, preferencialmente em estudos longitudinais que possam verificar a influência do contexto e dos processos do trabalho nessas relações. Para dirimir as particularidades da amostra desse estudo, focada em uma região, sugere-se estudos maiores, com mais organizações públicas e que envolvam outras regiões geográficas, para esclarecer ainda mais a natureza de comparação entre a iniciativa pública e privada na formação e manutenção do vínculo, assim como a influência cultural, melhorando as possibilidades de atuação na área de gestão de pessoas.

## Referências

- 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 Entrincheiramento 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 entrincheiramento 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 Puente-Palácios; 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.
- BENTLER, P. M.; POON, W.-Y.; LEE, S.-Y. A three-stage estimation procedure for structural equation models with polytomous variables. **Psychometrika**, v. 55, n. 1, p. 45–51, 1990.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-usf**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.109-120, abr. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-82712013000100012>.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, L. M.; FARIA, S. P. M.; OLLIVEIRA, M. S.; OLIVEIRA, M. S.; TETTE, R. P. G. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-usf**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.109-120, abr. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-82712013000100012>.
- 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.
- 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.; OLDHAM, 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>.

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. **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>.

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. **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 e 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>.

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>.

NOBRE, E. A; OLIVEIRA, F. F; LEONE, N. M. C. P. G. Entrincheiramento organizacional: a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. **Holos**, [s.l.], v. 4, p.424-436, 19 set. 2017. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2017.5057>.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.43-54, 10 jul. 2018. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF.  
<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.

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; OLIVEIRA. E.R.S. Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Anais... São Paulo. EnANPAD. São Paulo, SP, 01 a 04 de Out., 2017.

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. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. Tese (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento 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. Entrincheiramento 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. . Entrincheiramento 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 entrincheiramento e a base de continuação. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 338-358, abr.-jun., 2019. doi10.1590/1984-9260897.

SCHIRRMEISTER, 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, L. S.; TREIN, F. A. Comprometimento e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre bibliotecários do setor público. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 9, n. 1, jan. 2012. <https://doi.org/10.25112/rgd.v9i1.1006>.

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. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975faces2017v16n2art3800>.

SILVA, R. C. D.; TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais: Uma Análise Comparativa com Duas Instituições de Ensino Superior. **Gestão.org**, [s.l.], v. 16, n. 1, p.57-68, 28 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p57-68>.

SOUZA, G. C. de; AGUIAR, C. V. N.; CARNEIRO, L. L. A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.460-467, 2018. Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>.

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.

WHEATON, B. Assessment of fit in overidentified models with latent variables. **Sociological Methods and Research**, v. 16, p. 118–154, 1987.

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>.