

# Influências da Qualidade de Vida no Trabalho sobre os Vínculos Organizacionais no Setor Público: um Modelo Hipotético-estrutural

Influences of Quality of Life at Work on Organizational Bonds in the Public Sector: a Hypothetical-structural Model  
Influencias de la Calidad de Vida en el Trabajo sobre los Vínculos Organizacionales en el Sector Público: un Modelo Hipotético-estrutural

*Maria D'Ajuda Costa Passos*  
*Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil*

ROR <https://ror.org/00devjr72>

ducapassos@yahoo.com.br

*Diva Ester Okazaki Rowe*

*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

ROR <https://ror.org/03k3p7647>

divarowe@gmail.com

Recepción: 06 Octubre 2023

Aprobación: 08 Mayo 2025

Publicación: 30 Septiembre 2025



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** identificar, através de um modelo hipotético-estrutural, como se relacionam qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, no contexto das unidades federais de ensino, considerando a coexistência entre eles. **Enquadramento teórico:** o eixo teórico discorre sobre qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrincheiramento organizacional, apresentando as relações já identificadas entre esses constructos na última década, mas que não esclarecem a forma como práticas promotoras de bem-estar podem influir sobre vínculos de natureza instrumental e afetiva, considerando a coexistência dos mesmos.

**Metodologia:** pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, de corte transversal, com coleta através de três instrumentos validados no Brasil. Participaram desta pesquisa 1060 servidores de instituições federais de ensino do nordeste brasileiro. Os dados foram analisados através de estatísticas descritivas e modelagens de equações estruturais.

**Resultados:** a qualidade de vida no trabalho se mostrou uma influência positiva sobre o comprometimento em níveis mais expressivos do que sobre o entrincheiramento. A qualidade de vida no trabalho é uma boa estratégia para incentivar o comprometimento, mas considerando a coexistência entre os vínculos, seu uso pode incentivar, em algum grau, o entrincheiramento.

**Originalidade:** o estudo inova ao relacionar os três constructos, através de análises quantitativas, tendo a qualidade de vida no trabalho como variável preditora, no contexto do serviço público.

**Contribuições teóricas e práticas:** teoricamente, esse trabalho contribui ao complementar os estudos sobre qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais. Confirma a influência positiva da qualidade de vida no trabalho com o comprometimento organizacional, mas apresenta, de forma inédita, sua influência concomitante, e em níveis menos expressivos, sobre o entrincheiramento. O estudo aponta a importância estratégica da qualidade de vida no trabalho ser revista pela gestão de forma periódica e participativa, considerando o tipo de vínculo a ser estimulado, e a importância da percepção subjetiva dos servidores neste processo.

**Palavras-chave:** Entincheiramento organizacional, Comprometimento organizacional, Qualidade de vida no trabalho, Vínculos organizacionais, Setor público.

## Abstract

**Research objective:** to identify, through a hypothetical-structural model, how quality of work life and organizational commitment and entrenchment, as organizational bonds, are related in the context of federal teaching units, considering their coexistence.

**Theoretical framework:** the theoretical axis discusses quality of life at work, commitment and organizational entrenchment, presenting the relationships already identified between these constructs in the last decade, but which do not clarify how practices that promote well-being can influence instrumental and affective bonds, considering their coexistence.

**Methodology:** a descriptive, quantitative, cross-sectional study using three instruments validated in Brazil. A total of 1060 civil servants from federal educational institutions in the north-east of Brazil took part. The data was analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling.

**Results:** quality of work life proved to have a more significant positive influence on commitment than on entrenchment. Quality of work life is a good strategy for encouraging commitment, but considering the coexistence of these bonds, its use may encourage entrenchment to some degree.

**Originality:** the study innovates by relating the three constructs through quantitative analysis, with quality of work life as a predictor variable, in the context of the public service.

**Theoretical and practical contributions:** theoretically, this study contributes by complementing studies on quality of work life and organizational bonds. It confirms the positive influence of quality of work life on organizational commitment, but presents, in an unprecedented way, its concomitant influence, and at less expressive levels, on entrenchment. The study points to the strategic importance of quality of work life being reviewed by management on a regular and participatory basis, considering the type of bond to be stimulated, and the importance of the subjective perception of employees in this process.

**Keywords:** Organizational entrenchment, Organizational commitment, Quality of work life, Organizational bonds, Public service.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** identificar, a través de un modelo hipotético-estructural, cómo se relacionan la calidad de vida en el trabajo y los vínculos entre comprometimiento y atrincheramiento organizacional en el contexto de las unidades federales de enseñanza, considerando su coexistencia.

**Marco teórico:** el eje teórico discute la calidad de vida en el trabajo, el comprometimiento y el atrincheramiento organizacional, presentando las relaciones que ya han sido identificadas entre estos constructos en la última década, pero que no aclaran cómo las prácticas que promueven el bienestar pueden influir en los vínculos instrumentales y afectivos, considerando su coexistencia.

**Metodología:** Estudio descriptivo, cuantitativo, transversal, utilizando tres instrumentos validados en Brasil. Participaron 1060 funcionarios de instituciones federales de enseñanza del nordeste de Brasil. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y modelización de ecuaciones estructurales.

**Resultados:** la calidad de vida en el trabajo demostró tener una influencia positiva más significativa en el comprometimiento que en el atrincheramiento. La calidad de vida en el trabajo es una buena estrategia para fomentar el comprometimiento, pero teniendo en cuenta la coexistencia de estos vínculos, su uso puede favorecer en cierta medida el atrincheramiento.

**Originalidad:** el estudio innova al relacionar los tres constructos mediante análisis cuantitativos, con la calidad de vida en el trabajo como variable predictiva, en el contexto del servicio público.

**Aportaciones teóricas y prácticas:** desde el punto de vista teórico, este estudio contribuye a completar los estudios sobre la calidad de vida en el trabajo y los vínculos organizativos. Confirma la influencia positiva de la calidad de vida en el trabajo sobre el comprometimiento organizacional, pero presenta, de forma inédita, su influencia concomitante, y a niveles menos expresivos, sobre el arraigo. El estudio señala la importancia estratégica de que la calidad de vida en el trabajo sea revisada por la dirección de forma periódica y participativa, teniendo en cuenta el tipo de vínculo que debe estimularse y la importancia de la percepción subjetiva de los empleados en este proceso.

**Palabras clave:** Atrincheramiento organizacional, Comprometimiento organizacional, Calidad de vida en el trabajo, Vínculos organizativos, Sector público.

## Introdução

A expansão da qualidade de vida no trabalho (QVT) como uma promessa de impacto positivo no comportamento dos trabalhadores tornou-se amplamente discutida no contexto organizacional (Klein et al., 2019). De forma mais robusta na iniciativa privada e embrionária na gestão pública, a perspectiva sociotécnica dos estudos em QVT, alinhadas aos interesses de gestão, busca compreender como um conjunto de práticas organizacionais seria capaz de influenciar a permanência do trabalhador na organização com qualidade e ganho colaborativo (Andrade et al., 2019). Adicionalmente ao desejo de permanência produtiva, há a perspectiva de uma QVT promotora do bem-estar dos trabalhadores, impactando em aspectos como satisfação, motivação, desenvolvimento e desempenho dos profissionais (Lirio et al., 2020; Milhome & Rowe, 2016). De uma forma ou de outra, o interesse em fomentar vínculos dos trabalhadores a partir das práticas organizacionais em QVT continua exigindo esforço de conhecimento para atender a contento essa demanda.

As razões que vinculam alguém a algo podem ser muitas. Pesquisas mais recentes continuam buscando compreender como funcionam os vínculos com o trabalho diante das mudanças ocorrentes no contexto do trabalho (Klein et al., 2020; van Rossenberg et al., 2018) e como essa compreensão tem mostrado relações de mediação significativa com os resultados das práticas de RH (van Rossenberg et al., 2018). Profissionalmente, um vínculo pode afetar os melhores resultados em saúde e bem-estar para os indivíduos (Meyer, 2016; Meyer et al., 2019), o que seria um resultado importante para as organizações. Por isso, como é foco de uma proposição em QVT a melhoria nos fatores que incidem sobre a saúde e o bem-estar, a partir das boas práticas de gestão, é circunstancial, diante de resultados animadores presentes em estudos do comportamento organizacional, considerar essa relação e seus impactos para os trabalhadores (Schirrmeister & Limongi-França, 2012; Souza et al., 2018; van Rossenberg et al., 2018; Zanardi et al., 2015).

Os estudos com QVT e comprometimento são mais frequentes, tanto no Brasil (Lirio et al., 2018; Milhome et al., 2018; Zanardi et al., 2015) como no exterior (Almarshad, 2015; Astrianti et al., 2020; Diraviam, 2016; Eren & Hisar, 2016). No entanto, sabendo da proposição de novos vínculos como o entrincheiramento organizacional, e da possibilidade de coexistência entre eles (Balsan et al., 2015; Kim & Beehr, 2018), coloca-se a necessidade de ampliar esses conhecimentos. Não existem, especificamente, estudos esclarecendo as relações entre esses três constructos e como as práticas organizacionais se ligam a esses diferentes tipos de vínculos, gerando uma lacuna importante (Milhome et al., 2018; Paiva & Vital, 2019).

Os estudos em QVT têm sido majoritariamente focados em medir/identificar a sua ocorrência nos espaços (Schneider et al., 2009) e pouco em delimitar seus conceitos, implicando em uma expansão conceitual descontrolada (Gogoleva et al., 2017) e insuficiente. Dentre os vínculos, é o comprometimento organizacional (CO) o mais presente em pesquisas no Brasil e no exterior (Bastos et al., 2014) e também no serviço público (Pinho et al., 2020). A definição conceitual do constructo, inclusive, também perpassa por questões e embates ainda não resolvidos, como a questão da dimensionalidade que o constitui (Rodrigues et al., 2019; van Rossenberg et al., 2018). Os aspectos conceituais que envolvem a condição unidimensional e multidimensional do comprometimento (Klein & Park 2016; Rodrigues et al., 2019), mais as questões psicométricas da escala de continuação no modelo tridimensional, evidenciaram ser a base instrumental, na verdade, um outro vínculo, o entrincheiramento organizacional (EO) (Rodrigues, 2009; Rodrigues et al., 2019; Rodrigues et al., 2020). Por isso, avanços teóricos na área também constituem uma necessidade acadêmica.

Já são conhecidas evidências de que a QVT tem relevância no comprometimento dos profissionais (Astrianti et al., 2020; Farid et al., 2015). Da mesma forma, sabe-se que as percepções das práticas organizacionais são responsáveis pela forma como o trabalhador se relaciona com a organização, assim como influenciam os diferentes tipos de vínculos desenvolvidos com o local de trabalho (Milhome et al., 2018). Mas é importante considerar que pesquisas recentes apontam cada vez mais a influência do vínculo afetivo sobre as relações no desempenho do trabalhador com a organização do que o vínculo instrumental, o

entrincheiramento (Klein et al., 2020). Porém, a ausência de estudos que relacionem esses vínculos, sabidamente possíveis de coexistirem (Balsan et al., 2015; Kim & Beehr, 2018), não permite confirmar como isso funciona dentro do serviço público brasileiro onde questões como segurança, estabilidade e mercado de trabalho instável podem mostrar um cenário diferente ou reforçar o que já está posto. Para aprofundar essa discussão, busca-se compreender, entre os aspectos componentes da QVT, quais aqueles que podem influenciar os vínculos CO e EO e em que medida o fazem. A questão que se coloca é: *em que medida a qualidade de vida no trabalho influencia os vínculos do indivíduo com a organização pública?*

De maneira prática, as pesquisas podem subsidiar medidas gerenciais em ações decisórias no nível privado e no serviço público (Amâncio et al., 2021), já que a QVT é tratada como um item estratégico (Lírio et al., 2020). As idiosincrasias do serviço público, como a estabilidade, por exemplo, exigem esforços específicos das práticas gerenciais (Bottini et al., 2021). A estabilidade tanto pode influir no vínculo afetivo, favorecendo a permanência (Oliveira et al., 2021), como pode ser associado ao medo de perda, reforçando o entrincheiramento (Rodrigues et al., 2013). Acontece que EO é associado e percebido pela gestão de forma negativa (Pinho et al., 2015), enquanto CO está associado a resultados positivos pelos gestores (Cunha et al., 2021) e isso também no serviço público da educação, alvo desta pesquisa (Nóbrega & Rowe, 2022) por se mostrar um terreno propício a comparações, com um bom número de trabalhadores.

Já é sabido que a organização influi na formação e coexistência dos vínculos com padrões e níveis diferentes (Nóbrega & Rowe, 2022) e que a existência do entrincheiramento em conjunto com o comprometimento pode ser desejável em alguns tipos de instituições (Tomazzoni & Costa, 2020). Conhecer essa realidade no serviço público pode gerar incentivo a estratégias mais eficientes. Ademais, é preciso ampliar o escopo teórico sobre a ação do entrincheiramento, considerando que já se discute que trabalhadores entrincheirados não são necessariamente improdutivos (Tomazzoni & Costa, 2022), embora seja um vínculo que exige mais por parte da organização e dos gestores públicos, considerando a estabilidade do servidor público. Entretanto, é possível melhorar os esforços específicos junto a eles. Assim, o objetivo desse estudo consiste em identificar, através de um modelo hipotético-estrutural, como se relacionam qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, no contexto das unidades federais de ensino, considerando a coexistência entre eles. Para tanto, após esta introdução, o artigo discorre sobre qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrincheiramento organizacional, apresentando as relações entre esses construtos na última década e a lacuna investigada. Em seguida, a metodologia utilizada é apresentada, os resultados são postos, discutidos e as conclusões retiradas.

## Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de vida no trabalho implica em uma percepção individual e subjetiva de questões objetivas como as práticas, condições e consequências organizacionais e do trabalho sobre a vida laboral, pessoal e social, e suas influências no bem-estar do indivíduo (Mokanu, 2016). O caráter complexo e multidimensional da temática qualidade de vida no trabalho constitui um grande desafio para os trabalhos teóricos na área, embora seja consensual pensar a promoção da QVT, em parte, como a humanização das práticas de trabalho (Ferreira, 2017).

Para a QVT, a avaliação do bem-estar dos funcionários não prescinde de dois aspectos que são indissociáveis de qualquer análise: os subjetivos e os objetivos (Sauer & Rodriguez, 2014; Toro, 2011; Walton, 1973). Tampouco pode se dissociar de outros recortes importantes da QVT, como aspectos micros - individuais, expectativas, físicos, psicológicos, sociais, de saúde etc., aspectos mesos - do âmbito local da própria organização, administração -, e macros - questões políticas, econômicas e sociais (Mokanu, 2016; Toro, 2011). A QVT é, por si só, um desafio diante da complexidade de fatores que a envolvem, favorecendo o surgimento de lacunas na sua relação com outros constructos, como os vínculos.

O modelo conceitual de Walton (1973), adaptado por Timossi et al. (2009) e adotado nesse estudo, observa aspectos como remuneração, condições e estrutura de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento e possibilidades de crescimento, influência da vida profissional no pessoal e a imagem que o trabalhador tem da organização. Essas dimensões da QVT estão sob a influência de fatores externos e internos, relacionando os vínculos com o trabalho de forma dinâmica com o contexto, ou seja, relacionando aspectos objetivos e subjetivos de análise.

Na análise da produção científica em torno da relação entre QVT e os vínculos, encontra-se tanto evidências dos vínculos organizacionais como antecedentes de QVT, confirmando assim correlações e influências (Huang et al., 2007; Lirio et al., 2018; Milhome & Rowe, 2016;), como também a relação contrária, com a QVT como antecedente dos vínculos (Milhome et al., 2018). As relações entre QVT e os vínculos, no geral, evidenciam que o investimento em boas práticas gerenciais impacta positivamente nas formas como os trabalhadores se relacionam com a organização (Omugo et al., 2016; Milhome et al., 2018), mas também reforçam que isso depende da natureza do vínculo a ser estudado.

## Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional – conceitos e hipóteses

Assim como a QVT, ainda não é possível definir com clareza o comprometimento organizacional. A abrangência conceitual é resultante do esforço de diversos autores em promover o alargamento da temática, com a construção durante décadas de diversas perspectivas disciplinares, metodológicas e analíticas sobre o tema (Rodrigues et al., 2019). Essa variedade pode significar tanto a complexidade do constructo estudado, como a diversidade de compreensões construídas. Assim, o cenário atual é o de uma reunião de pesquisas com o modelo unidimensional e multidimensional (amplamente utilizado na área), em um embate ainda não superado (Klein et al., 2014; Rodrigues et al., 2020; Stanley & Meyer, 2016).

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é o mais utilizado em pesquisas e é composto por três bases: afetiva (permanência pelo desejo), normativa (permanência pelo dever à norma) e instrumental (permanência pela necessidade). Contudo, o modelo unidimensional tem sido bastante defendido tanto no âmbito internacional como no nacional. Klein e Park. (2016) e Rodrigues et al. (2020) são alguns dos autores que defendem o comprometimento como uma estrutura unidimensional, retomando as primeiras definições do constructo. Comprometimento, nesse caso, é um vínculo psicológico volitivo que representa dedicação à meta. Sob essa perspectiva, o modelo unidimensional abarca o comprometimento de base afetiva e exclui os demais componentes.

Um levantamento referente a pouco mais de uma década (2009-2022) de trabalhos que buscaram relacionar CO e QVT apresentou um quadro significativo de estudos. Utilizando buscadores como *qualidade de vida no trabalho*, *quality of work life*, *comprometimento organizacional* e *organizational commitment*, nos bancos de dados do SCIELO, SPELL, rPOT e o Portal de Periódicos da CAPES, pode-se absorver o seguinte panorama: os trabalhos indicam como antecedentes do comprometimento, políticas e práticas de recursos humanos, assim como consequentes a satisfação e o bem-estar no trabalho (Pinho & Oliveira, 2017). Também é possível encontrar pesquisas voltadas a analisar as relações entre CO e QVT no serviço público e que encontraram relação entre os constructos (Lirio, Severo & Guimaraes, 2018; Panucci, Hein & Kroenke, 2017; Schirrmeister & Limongi-França, 2012). Também é possível identificar o comprometimento organizacional mediando variáveis (Karusos et al., 2022; Sumarsi & Rizal, 2022). Com base nessas relações bilaterais entre os constructos e considerando o comprometimento afetivo, apresenta-se a primeira hipótese:

*H1: existe relação positiva entre cada dimensão de QVT e 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 irreversíveis (Rodrigues et al., 2019). Para Rodrigues (2009), as incongruências que mostravam a base instrumental como complementar a afetiva no modelo tridimensional levou a reunião de evidências empíricas, qualitativas e quantitativas que fizeram notar

ser a base instrumental um outro constructo, o entrincheiramento. O constructo, apresentado há mais de uma década, foi sistematizado a partir de 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 (Rodrigues & Bastos, 2011), mas em termos de evidências são poucos os registros, considerando o número restrito de estudos que liguem QVT ao entrincheiramento. Milhome et al., (2018) produziram uma pesquisa transversal, quantitativa, com 176 participantes e uso de regressão linear para traçar relações entre qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais. Nesse caso, as limitações encontradas como número de participantes e tipos de análises tentam ser supridas nesse trabalho atual, como uma forma de encontrar evidências mais conclusivas acerca das relações. Vital e Paiva (2019) produziram um trabalho teórico, qualitativo, em que também refletiram sobre os construtos QVT e os vínculos organizacionais, propondo um modelo integrativo e indicando possibilidades de pesquisas. Além disso, outros vínculos como consentimento e comprometimento também foram trabalhados.

Em termos teóricos, pode-se observar que 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 & Oldham, 1975; Limongi-França, 2013; Ferreira, 2017). Contudo, Rodrigues e Bastos (2015) alertam para ações que reforçariam de forma demasiada a dimensão ‘Limitação de Alternativas’, o que seria algo não recomendado, pois implicaria em um vínculo de permanência ainda mais reforçado pela necessidade, se constituindo como uma continuidade na instituição para evitar perdas.

Pinho e Bastos (2014) apresentaram um grupo de fatores da organização pública federal favoráveis ao entrincheiramento. Seriam aspectos organizacionais como estabilidade, oferta de benefícios, desenvolvimento de ações focadas apenas na permanência do servidor, modelo mais tradicional de gestão, uma rede de relacionamentos já bem estabelecida e uma equipe de trabalho consolidada e com papéis enrijecidos. Somados a isso, há também os perfis pessoais que podem influir sobre esse vínculo, à exemplo de pessoas com perfis mais acomodados, apegados ao conforto, a estabilidade, receosas em enfrentar desafios, muito jovem ou muito mais velho, baixa qualificação profissional e acadêmica, problemas financeiros e uma formação familiar voltada para os bens materiais.

Alguns desses fatores também estão presentes no que concerne ao comprometimento, mas, ao assumir um caráter negativo incentivariam o entrincheiramento (Pinho & Bastos, 2014). Esse compartilhamento entre os vínculos de fatores influentes evidencia que existe uma relação muito subjetiva de análise sobre um vínculo existir por necessidade ou por dedicação, conforme também identificaram Milhome et al., (2018).

Sendo apresentado esse cenário de pesquisas realizadas, apresenta-se a seguir novas 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 capítulo posterior, será descrito todo o percurso metodológico eleito para consecução do objetivo exposto.

## Modelo hipotético- estrutural da pesquisa

Baseando-se nos pressupostos teóricos apresentados, assim como nos objetivos almejados, um desenho conceitual da pesquisa será apresentado na Figura 1, considerando as relações estabelecidas para a investigação dos construtos.

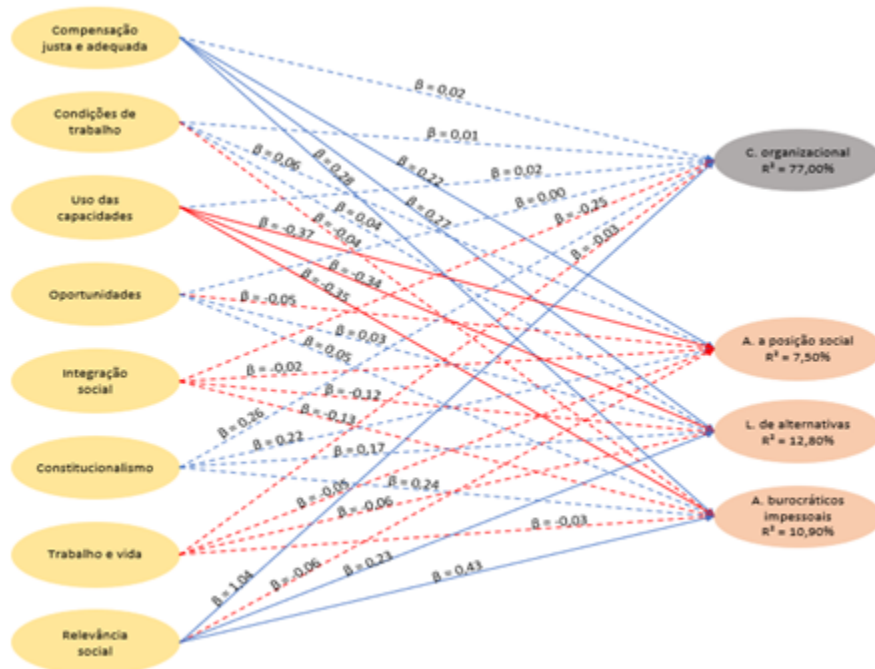


Figura 1 Desenho conceitual da pesquisa  
Fonte: elaborado pelos pesquisadores

## Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é explicativa, descritiva, de natureza quantitativa e de corte transversal. Com a intenção de avaliar as relações entre os constructos, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling, SEM) (Sarstedt et al., 2011) com abordagem CB-SEM (Covariance-based SEM). A escolha pela modelagem de equações estruturais SEM é por ser um modelo estatístico capaz de explicar as relações entre múltiplas variáveis de diferentes constructos. Com a abordagem CB-SEM teremos o modelo de mensuração que representa a teoria e mostra como as variáveis medidas se juntam para representar os constructos e um modelo estrutural que mostra como os constructos são associados uns com os outros, geralmente com múltiplas relações de dependência (Bagozzi & Yi, 2012). Com essa técnica pretendemos determinar o quão bem um modelo teórico proposto pode estimar a matriz de covariância para um conjunto de dados de amostra.

## Participantes

A amostra foi não probabilística e por conveniência formada um total de 1060 servidores públicos de instituições públicas federais, com exceção de estagiários e terceirizados. Os servidores tiveram acesso à pesquisa através dos endereços eletrônicos institucionais ou através do setor de gestão de pessoas, liberados pelas próprias organizações. Na Tabela 1 constam informações sobre as instituições participantes e a representatividade na pesquisa.

Tabela 1 *Instituições federais de ensino participantes**Instituições federais de ensino participantes*

<b>Instituições de Ensino</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Universidade Federal da Bahia	435	41,03%
Universidade Federal do Vale do São Francisco	206	19,43%
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano	193	18,20%
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	178	17,25%
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	20	16,79%
Outras instituições federais de ensino no Nordeste	28	2,64%

Fonte: dados da pesquisa.

Os servidores participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que continha informações sobre a pesquisa e confidencialidade dos dados, antes do acesso e realização da mesma

**Instrumentos de coleta**

O questionário era composto pelos dados socioprofissionais e mais três escalas validadas no Brasil: 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 Entrincheiramento Organizacional -  $\alpha$  de Cronbach: 0,78 - 0,75 (Rodrigues & Bastos, 2015). As escalas são do tipo Likert, entre cinco pontos (Escala de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho) e seis pontos (Medida de Comprometimento Organizacional e de Entrincheiramento Organizacional), indicando diferentes graus de concordância com os itens. Na Tabela 2 é possível verificar em detalhes as características dos instrumentos de coleta e as suas dimensões constituintes.

Tabela 2 *Dimensões dos instrumentos de coleta**Dimensões dos instrumentos de coleta*

<b>Constructo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Nº Questões</b>
<b>Qualidade de vida no Trabalho (QVT)</b>	Compensação justa e adequada	3
	Condições de trabalho	6
	Uso e desenvolvimento das capacidades de trabalho	5
	Oportunidade de crescimento e segurança	4
	Integração social na organização	4
	Constitucionalismo	4
	Trabalho e espaço total na vida	3
	Relevância social do trabalho na vida	5
<b>Entrincheiramento</b>	Ajustamento à posição social	6
	Ajustes burocráticos impessoais	6
	Limitação de alternativas	5
<b>Comprometimento organizacional</b>		12

Fonte: dados da pesquisa.

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 docente e três ocupantes dos cargos técnico-administrativos. Foram sugeridas alterações na forma de exibição da plataforma virtual do Survey Monkey®. Foram feitas também sugestões de mudança apenas na escala para avaliação da QVT, no intuito de melhor

adequar a escala para a realidade do serviço público, o que resultou na retirada do 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*. A exclusão do item se justificou diante da inexistência desse tipo de participação nos órgãos investigados. Outra alteração realizada foi a substituição da palavra “empresa” pela palavra “organização”, adequando à nomenclatura utilizada pela administração pública.

### Tratamento e Análise dos Dados

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 deles. 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 (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<sup>2</sup>. 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, 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 (Hair et al., 2009).

### Apresentação e discussão dos resultados

A presente seção apresenta e discute os dados descritivos e o modelo testado com as relações da qualidade de vida no trabalho e os vínculos organizacionais. A maioria dos respondentes que formam a amostra 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 maior parte é de especialistas (28,21%), com média de tempo de serviço de 8 anos e maioria (75,9%) não ocupantes de cargo de chefia.

#### Dados descritivos da qualidade de vida no trabalho e dos vínculos organizacionais

A Tabela 3 apresenta a análise descritiva das dimensões. Os valores foram alcançados através da média ponderada dos itens de cada dimensão, considerando os respectivos pesos já extraídos do modelo. Cabe ressaltar que os itens variam de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente) e, com o intuito de apresentar e comparar os itens, foi utilizado o intervalo *bootstrap* com 95% de confiança. Logo, intervalos estritamente menores que 3,5 indicam que os indivíduos tenderam a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 3,5 indicam uma tendência a concordar com o item e intervalos que contêm o 3,5 não indicam concordância nem discordância com o item. Dessa forma, tem-se que:

Tabela 3 *Análise Descritiva das Dimensões*

Constructo	Dimensões	Média	D.P.	I.C. 95% <sup>1</sup>	Mín	Máx
QVT	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
Entrinch.	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>		<b>4,23</b>	<b>1,01</b>	<b>[4,17; 4,29]</b>	<b>1,00</b>	<b>6,00</b>

Nota. <sup>1</sup>Intervalo de confiança *bootstrap*.

Fonte: dados da pesquisa.

No constructo qualidade de vida no trabalho, os indivíduos tenderam a concordar com todos os indicadores, exceto com o fator 'Compensação justa e adequada' com o qual a tendência foi de imparcialidade. Este indicador mede as condições econômicas atreladas ao cargo. A imparcialidade não inviabiliza a avaliação positiva da QVT feita pelos servidores.

No constructo entrincheiramento, os indivíduos tenderam a discordar com todos os indicadores e as médias dos fatores indicam que os participantes desse estudo apresentam baixo nível de entrincheiramento. No constructo comprometimento organizacional houve concordância em todos os itens, demonstrando que os servidores participantes desta pesquisa estão comprometidos com sua organização. Embora os vínculos não sejam excludentes e possam existir concomitantemente em diferentes níveis (Balsan et al., 2015; Rodrigues, 2009; Silva et al., 2018), 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).

#### 4.2 Influência da qualidade de vida no trabalho nos vínculos organizacionais: modelo explicativo

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 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 4 estão apresentadas as medidas de validade e qualidade dos constructos para o modelo final:

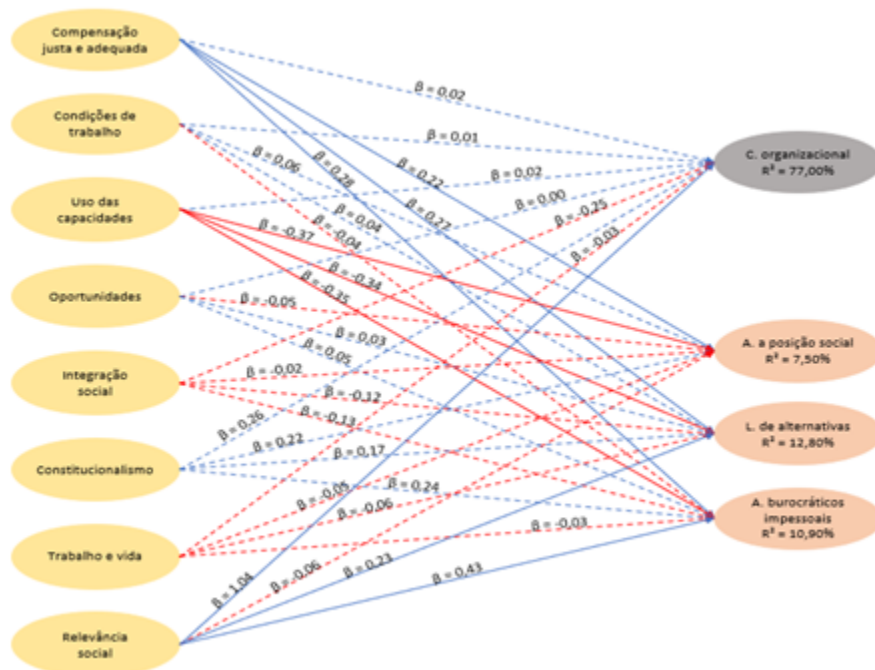
Tabela 4 Validação da Dimensão dos Constructos

<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
Comprometimento	12	1	0,94	0,94

Nota. <sup>1</sup>Dimensionalidade; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach, <sup>3</sup>Confiabilidade Composta. Fonte. Dados da pesquisa.

Todas as dimensões/fatores foram unidimensionais segundo o critério das Retas Paralelas e todas tiveram Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta acima de 0,70, apresentando os níveis exigidos de confiabilidade (Hair et al., 2009). A Figura 2 ilustra o modelo estrutural e é possível visualizar que apenas a dimensão 'Relevância social do trabalho na vida' de QVT apresentou influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 1,04$ ) sobre o comprometimento organizacional. Logo, quanto maior o escore dessa dimensão maior será o escore do comprometimento. Apenas esse fator de QVT é responsável por explicar 77% da variabilidade do comprometimento organizacional. Como as demais dimensões de QVT não tiveram relações significativas com o comprometimento, a H1 não foi confirmada.

Figura 2 Ilustração do modelo estrutural



Fonte. Dados da pesquisa.

Nota. As relações estão expressas em azul forte se significantes e positivas e azul pontilhado se insignificantes e positivas. Se estiver em vermelho forte se significativo e negativo e se vermelho pontilhado se insignificantes e negativos.

A Tabela 5 apresenta os parâmetros de qualidade do modelo:  $\chi^2/G.L.$ , CFI, TLI e RMSEA, considerando o constructo Comprometimento organizacional. A razão entre Estatística Qui-Quadrado e os Graus Liberdade foi maior que 2, o que indica um ajuste razoável. O TLI e o CFI apresentaram valores maiores que 0,90 que é um bom resultado. Ambas as 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 (Hair et al., 2009).

Tabela 5 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

Nota. Nível de aceitação conforme Hair, et al. (2009)

A dimensão da QVT ‘Relevância social do trabalho na vida’ é responsável por verificar a imagem da organização e a responsabilidade social que possui pelos seus empregados e pelos serviços que presta, influenciando no orgulho em pertencer a essa organização. Uma forte relação entre a qualidade de vida no trabalho e o CO era esperada, já que existem evidências de que pertencer é um elemento importante do CO (Bastos et al., 2014). Surpreende, no entanto, que embora os participantes da pesquisa estejam comprometidos com a sua

organização, esse comprometimento não é explicado pelas outras sete dimensões de QVT. Ainda assim, o alto valor de significância indica a influência da QVT no CO sob algum aspecto (Huang et al., 2007; Lírio et al., 2018).

Milhome et al., (2018) também encontraram relação de influência da QVT sobre CO em três dimensões, sendo que o maior estimador de influência coincide com a mesma desse estudo. Há também uma congruência entre os resultados encontrados e o estudo de Schirrmeyer e Limongi-França (2012) onde as associações positivas entre os construtos CO e QVT ocorreram notadamente na variável Imagem Organizacional.

Os servidores públicos dessa amostra são profissionais da educação, um serviço reconhecidamente importante na estrutura social. Outro ponto é a valorização cultural do serviço público como oferta segura de trabalho por grande parte dos trabalhadores brasileiros. Esses aspectos culturais mencionados influem sobre a avaliação da QVT porque existe uma relação íntima entre cultura nacional e cultura organizacional (Zanell et al., 2011). Nesse caso, a dimensão ‘relevância social do trabalho na vida’, pode estar evidenciando questões da cultura organizacional herdadas da nacional, como a satisfação em ser um servidor público federal da área da educação, o que refletiria uma satisfação com a QVT e, portanto, impactaria no CO.

Quanto as dimensões do EO, as influências significativas que foram encontradas estão expostas na Tabela 6.

Tabela 6 Relações de Significância entre Qualidade de Vida no Trabalho e Entrincheiramento Organizacional

Dimensões	Estimadores	
	Estimador $\beta$	valor-p
-		
Compensação Justa e Adequada - ABI	$\beta = 0,28$	valor-p < 0,001
Compensação Justa e Adequada - APS	$\beta = 0,22$	valor-p < 0,001
Compensação Justa e Adequada - LA	$\beta = 0,27$	valor-p < 0,001
Relevância Social do Trabalho na Vida - ABI	$\beta = 0,43$	valor-p = 0,006
Relevância social do trabalho na vida - LA	$\beta = 0,23$	valor-p = 0,043
Uso e desenvolvimento das capacidades - ABI	$\beta = -0,35$	valor-p = 0,035
Uso e desenvolvimento das capacidades - APS	$\beta = -0,37$	valor-p = 0,012
Uso e desenvolvimento das capacidades - LA	$\beta = -0,34$	valor-p = 0,007

Nota. Legenda: ABI – Ajustes Burocráticos Impessoais/ APS – Ajustamento à Posição Social/ LA- Limitação de Alternativas. Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão ‘Compensação justa e adequada’ da QVT apresentou relação significativa e positiva com as três dimensões de EO. Logo, quanto maior o escore da ‘Compensação justa e adequada’, maior tenderá a ser o entrincheiramento organizacional, em seus três fatores. Em QVT, essa dimensão trata da satisfação quanto a remuneração ser justa em comparação aos colegas de trabalho e suficiente para atender às necessidades do trabalhador.

A relação estatística significativa e positiva entre essa mesma dimensão da QVT com a dimensão LA do entrincheiramento é plausível e já era esperada (Milhome et al., 2018; Nobre et al., 2017), mas nesse estudo o impacto das questões monetárias sobre o entrincheiramento aconteceu em todas as dimensões. Dessa forma, o medo das perdas financeiras está relacionado tanto com o receio de não conseguir recuperá-las fora daquele trabalho, como no caso da dimensão LA; pela relação de apego e medo as conquistas materiais já realizadas, referentes a dimensão ABI; e, por fim, pela manutenção do *status* e dos investimentos realizados para gozar da posição atual no trabalho, condizente com os três itens investigados na dimensão ‘Ajustamento à Posição Social’ de EO.

É alto o investimento dos profissionais do setor público em formação comparados ao da iniciativa privada, com um bom número de graduados e pós-graduados (Pinho & Bastos, 2014). O servidor que deseja recompensas no trabalho, autonomia financeira e a realização em ser bem-sucedido, sabe que isso implica em investimentos em formação e treinamento. Isso pode ficar ainda mais evidente em profissionais com maior investimento em formação, como docentes. No Brasil, as instituições públicas federais de ensino valorizam e até incentivam como plano de carreira essas titulações. E, como já conhecido pela literatura, quanto maior o nível educacional, maior o nível de entrincheiramento (Rodrigues & Bastos, 2015).

Considerando a diferença salarial entre mercado privado e organização pública e, principalmente, a estabilidade no cargo do servidor, a percepção de alternativas limitadas na garantia de ganhos e segurança para além da organização pública se justifica. Como observou Formiga, Paiva e Lima (2018), no entrincheiramento organizacional a relação moderada com a segurança e a estabilidade financeira e a impossibilidade de alcançar melhores condições no mercado externo orienta os trabalhadores.

Por essas razões apontadas, pode-se justificar a presença, mesmo que ainda muito reduzida, da influência de aspectos relacionados a trocas econômicas e custos irrecuperáveis, que são fatores de natureza instrumental, sendo influentes para a permanência. Mas isso não contraria o que se tem estabelecido nas pesquisas mais recentes, onde a ocorrência muito mais frequente de justificativas de caráter volitivo para justificar o vínculo tem se sobreposto aos de caráter instrumental (Klein et al., 2020), fato também observado nesses dados.

Outra influência positiva se deu entre a 'Relevância social do trabalho na vida' 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. Como já expresso anteriormente, esse fator tem íntima relação com a imagem da organização. A condição de pertencimento e de orgulho pelo que representa na sociedade aquela organização já é sabido ser comum ao comprometimento (Bastos et al., 2013). Ao incidir sobre o entrincheiramento, reforça a consideração de que a formação dos vínculos sofre influência das interpretações subjetivas e pessoais sobre os diferentes estímulos advindos da organização (Milhome et al., 2018). A organização oferece condições que estimulam tanto o entrincheiramento quanto o comprometimento, como ter uma política de RH que gere benefícios (Pinho & Bastos, 2014). Nesse estudo, trata-se de instituições públicas, notoriamente reconhecidas na sociedade pelo seu papel em funções fundamentais na sociedade e por ofertar aos seus profissionais estabilidade, sendo a segurança uma preferência eletiva de muitos trabalhadores que ingressam no mercado de trabalho no Brasil, criando uma imagem positiva que para alguns trabalhadores é difícil de conseguir em outros espaços.

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 alternativas'. Logo, quanto maior o escore do 'Uso e desenvolvimento das capacidades', menor tenderá a ser o escore dessas três dimensões de EO. Os itens componentes dessa dimensão de QVT dizem 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. Embora até aqui os estudos tenham ajudado a reforçar o papel influente das boas práticas sobre os dois vínculos, essa última relação somada as demais é o principal achado dessa pesquisa, pois aponta caminhos para uma gestão que incentive o comprometimento e reduza o entrincheiramento, a partir da gestão da promoção da QVT.

Para a organização não atrair, manter ou criar trabalhador entrincheirado, é preciso investir em boas práticas de gestão de pessoas. Assim como, as boas práticas de gestão de pessoas influirão no comprometimento (Mariano & Moscon, 2018). 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., (2015). O desenho do trabalho que fornece autonomia também não entrincheira o trabalhador. O

conhecimento do processo de avaliação do trabalho remete à justiça processual e 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).

Salienta-se que as explicações de cada dimensão do entrincheiramento organizacional pela QVT são baixas – ajustamento a posição social 7,5%; arranjos burocráticos impessoais 10,9% e limitação de alternativas 12,8%. Somente três dimensões de QVT influenciam o entrincheiramento: compensação justa e adequada, relevância social e uso das capacidades, sendo essa última com influência negativa. Esses resultados demonstram que a QVT mais influi sobre o comprometimento do que sobre o entrincheiramento, um incentivo para o seu investimento.

Vale ressaltar que no modelo testado cinco dimensões de QVT não explicam os vínculos organizacionais: a) ‘Condições de trabalho’ diz respeito a um ambiente físico e uma jornada de trabalho segura e saudável para o desempenho das atividades; b) ‘Oportunidade de Crescimento e Segurança’ implica nas condições para crescimento pessoal, na carreira e na segurança do emprego; c) ‘Integração Social’ trata do pressuposto da isonomia interna nas oportunidades, do relacionamento agradável entre colegas e chefias e no senso de coletividade; d) ‘Constitucionalismo’ trata da anuência às normas por parte da administração, garantido segurança ao trabalhador; por fim, e) ‘O Trabalho e o Espaço Total de Vida’ trata do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A ausência de influência destas dimensões da QVT nos vínculos também foi um achado de Milhome, Rowe e Santos (2018), com exceção de ‘Constitucionalismo’ e reforçam a importância da condução das práticas em gestão de maneira pontual e focada no que diz respeito ao incentivo aos vínculos.

## Considerações finais

Para responder ao objetivo dessa pesquisa, trabalhou-se com análises descritivas e modelagens de equações estruturais. As análises descritivas indicaram, por suas médias, servidores satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, comprometidos e com baixo nível de entrincheiramento. O modelo final de MEE apontou relações significativas apenas entre uma dimensão da QVT com o comprometimento, com alto poder explicativo, que reforça a relação entre o comprometimento organizacional e a dimensão que avalia critérios como percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Assim, influi de forma positiva para o comprometimento boas medidas em QVT ligadas à uma política de Recursos Humanos que valoriza e incentiva a participação do trabalhador na instituição, que reforçam a importância que a organização possui para a comunidade e ampliem o orgulho e a satisfação pessoal de fazer parte do órgão em que trabalha. Quanto ao EO, duas dimensões se relacionaram positivamente e apenas uma foi capaz de influir negativamente, embora todas as relações com baixos valores explicativos. 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, conforme previsto na literatura (Bastos et al., 2013).

Esse resultado mostrou que o investimento dessas organizações em QVT exerce pouca influência no entrincheiramento organizacional, mas pode ser uma aposta bem orientada para o incentivo ao comprometimento. Reforça-se esse argumento quando se observa que as justificativas socioemocionais e afetivas, identificadas nas dimensões de QVT, mostraram resultados mais estimulantes ao influenciar de forma positiva o comprometimento e negativa o entrincheiramento, o que pode sugerir estratégias para a gestão orientar o tipo de vínculo a ser trabalhado. Conforme posto por Klein et al., (2020), um comprometimento mais forte apresenta maiores relações com justificativas de natureza afetiva do que de cunho instrumental.

Os resultados confirmaram também outros achados da literatura, tais como o fato de 'Compensação justa e adequada' explicar 'limitações de alternativas' (Milhorne et al., 2018) e a influência de práticas semelhantes sobre os dois vínculos (Pinho et al., 2015), sem esclarecer os critérios de predominância sobre um ou outro, uma lacuna que se abre. A existência de apenas uma dimensão de QVT influenciando sobre o comprometimento foi algo único desse estudo. Foram negadas todas as hipóteses, considerando que algumas dimensões da QVT não indicaram valores significativos de influência.

A literatura indicava que a QVT poderia induzir a existência/coexistência dos dois vínculos (Pinho & Bastos 2014), principalmente considerando as comparações entre serviço público e privado no contexto cultural e de crise em que se encontra o país. Portanto, a oferta de práticas humanizadas e de bem-estar, associadas a condição de segurança, poderiam tanto fomentar o comprometimento, quanto entrincheirar profissionais com um perfil menos competitivo, aventureiro, acomodado e inseguro quanto ao mercado. A relação negativa entre a dimensão 'Uso e desenvolvimento das capacidades' e todas as dimensões da EO são compreensíveis para a literatura. Práticas gerenciais autoritárias e centralizadoras fomentam o entrincheiramento (Bastos et al., 2013) e estão na contramão da proposta da QVT em geral, com práticas democráticas de incentivo à autonomia (Ferreira, 2017).

As percepções negativas ou positivas sobre as diferentes ações organizacionais influenciam os diferentes tipos de vínculos desenvolvidos com a organização. Considerando o modelo hipotético estrutural aqui apresentado, podemos observar algumas limitações quanto as suposições imaginadas na construção desse modelo. Com o número reduzidos de aporte teórico que sinalizasse caminhos prévios sobre as relações das dimensões entre esses três constructos, o modelo precisou considerar cada uma delas. O resultado mostrou que apenas uma dentre as oito dimensões do comprometimento mostraram influência, além de baixos valores explicativos das dimensões do entrincheiramento. Por um lado, isso indica um modelo explicativo abrangente e, por outro, orienta aspectos a serem focados em modelos futuros, com destaque para a única dimensão que influenciou os dois construtos.

Ainda considerando a realidade do serviço público, cabe destacar que, reforçando as evidências de que algumas de suas características específicas influem de forma a incentivar os dois vínculos, podemos, com esses achados, orientar duas possibilidades. A primeira é reavaliar a análise negativa que se faz do entrincheiramento no serviço público (Tomazzoni & Costa, 2020). A coexistência dos vínculos é confirmada nesse estudo e reforçar percepções positivas na QVT não impede servidores de se sentirem entrincheirados. Isso posto, cabe fomentar a importância de a gestão trabalhar em prol da associação de vínculos formando perfis eficientes. Rodrigues e Bastos (2013) mostraram que isso é possível ao identificar, no serviço público, diferentes perfis profissionais que uniam níveis de entrincheiramento e comprometimento. A QVT passa a ser, então, uma ferramenta que pode auxiliar na identificação de medidas da gestão que podem auxiliar na formação de diferentes perfis de vínculos. Sendo essa, uma indicação de estudo futuro.

As diferenças entre cargos e categorias profissionais não foram consideradas nessa pesquisa e constitui-se uma recomendação de estudo futuro com a realização de análises por agrupamento no caso dos servidores. Sugere-se também análises em perspectivas longitudinais, para entender melhor a influência da QVT na formação, desenvolvimento e manutenção dos vínculos.

Sugere-se novos estudos, 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 dos vínculos, assim como a influência cultural, melhorando as possibilidades de atuação na área de gestão de pessoas.

## Referências

- Almarshad, S. O. (2015). Quality of work life and organizational commitment in saudi arabia: the role of job involvement and sense of efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4 (2),141-158.
- Amâncio, D. L. P., Costa Mendes, D., & Martins, S. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura. *Teoria E Prática Em Administração*, pp. 1-15. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593>.
- Andrade, S.M, Limongi-França, A. C., & Stefano, S.R. (2019). Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. *Revista Capital Científico*, 17 (3), 93-108. <http://dx.doi.org/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. (2015). Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8 (2), 235-248. <http://dx.doi.org/10.5902/198346599942>.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). 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* (1ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Maia, L.G, Rodrigues, A.C.A, Macambira, M.O, & Borges-Andrade, J.E.B. (2014). Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. *Psicologia:Teoria e Pesquisa*, 30 (2), 153-162. <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. (2013). 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.
- Bottini, F.F., Paiva, K. C. M. de & Gomes, R.C. (2021, mar.). Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. *Cad. EBAPE.BR*, 19(1), pp. 45-57.
- Costa, S.D.M. (2021). Indicators of scientific publications on entrenchment: analysis of articles from the spell1. *Visão, Caçador-SC*, 10 (1), pp. 54-71. 10.33362/visao.v10i1.2591.
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). CO: perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), pp. 223-244. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>.
- Diraviam, A. (2016). A study on relationship between qualities of work life on organizational commitment among health care professionals. *Journal of Business and Management*, 18 (9), 76-85.
- Eren, H.; Hisar, F. (2016). Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 1123-1132.
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52 (1), 54–61. doi:10.1016/j.soscij.2014.09.003
- Ferreira, M. C. (2017) *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo*.
- Formiga, A. P. T., Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B. & Ferraz, S. F. S. (2018). Valores e entrincheiramento organizacional: um estudo em uma seguradora. *Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17 (3), 951-974. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v17i3.17322>.

- Gogoleva, A. S., Sorokin, P. S., & Efendiev, A. G. (2017). Problems and perspectives in research into the quality of work life in organizational studies. *Society And Economy*, 39 (4) 597-616. <http://dx.doi.org/10.1556/204.2017.006>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2),159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., JR, Anderson, R. E., & Tatham, R. L.; BLACK, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hoyle, R. H., Duvall, J. L, Hoyle, R., & Duvall, J. (2004). Determining the Number of Factors in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. The Sage Handbook of Quantitative Methodology for The Social Sciences, *SAGE Publications, Inc.*, 302-317. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412986311.n16>.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior And Personality: an international journal*, *Scientific Journal Publishers Ltd.*, 35 (6), 735-750. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>.
- Klein, HJ, Brinsfield, C.T., & Cooper, J. T. (2020). The experience of commitment in the contemporary workplace: An exploratory reexamination of commitment model antecedentes. *Hum Resour Manage*. 1–18. <https://doi.org/10.1002/hrm.22040>
- Klein, H. J., Moloy, J. C., Cooper, J. T, & Swanson, J.C. ( 2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal Of Applied Psychology*, 99 (2), 222-238. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034751>.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In: J. P., Meyer (Ed.). *Handbook of employee commitment*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. *Revista de Administração Mackenzie*, 20 (3), 1-35. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>.
- Limongi-França, A. C. (2013). O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: Ferreira, M.C; Antloga. C; Paschoal, T. Ferreira, R. R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo.
- Lírio, A.B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36 (107), 201-220. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>
- Lírio, A.B, Severo, E.A, & Guimarães, J.C.F. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão & Planejamento*, 1(19), p.34-35. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4687>.
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173. <https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>
- Mariano, T. L.A.B., & Moscon, D.C.B. (2018). *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*, 19, 227-243. <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4939>
- Meyer, J. P. (2016). *The handbook of employee commitment*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Morin, A.J.S., Stanley, L.J., & Maltin, E.R. (2019). Teachers' double commitment to organization and occupation: A person-centered investigation. *Teacher education and education*, 77, 100-111. doi: 10.1016 / j.tate.2018.09.009.
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações. *Gestão.org*, 16 (1), 69-77. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>.
- Milhome, J. C.; Rowe, D. E. O; Santos; M.G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 16 (3), 232-252. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39503>
- Mokanu, M. (2016). Quality of working life expectations and capability. *She Web Of Conferences*, 30, p.1-5, 2016. EDP Sciences. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20163000029>.
- Nóbrega, P., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research agenda comprometimento organizacional no setor público: revisão e agenda de pesquisa. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), pp. 43-54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i2.11355>
- Nobre, E., Oliveira, F., Leone, N., & Barreto, L. (2017). Entrincheiramento organizacional: a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. *HOLOS*, 4, 424-436. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2017.5057>
- Oliveira, P. N. & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational commitment in the public sector: review and research agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12 (2), 43-54. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>
- Omugo, O.H, Onuoha, B.C., & Akhigbe, D.R.J.O. (2016). 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, 35-44.
- Paiva, K.C.M, & Vital, M.S. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 635-659, jan./dez. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.20.5854
- Panucci F. L., Hein, N., & Kroenke, A. (2017). Qualidade de vida no trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. *Revista Foco*, 10 (1),178-194. [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. (2014). *Vínculos do trabalhador com a organização: Comprometimento, entrincheiramento e consentimento*. São Paulo: Hucitec.
- Pinho, M., Bastos, A.V.B., & Rowe, D.E.O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, 22 (75), 659-680. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9237510>.
- Pinho, A.P.M., & Oliveira, E.R.S. (2017). 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.
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *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.

- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Entrincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: Zaneli, J. C., Silva, N., & Tolfo, S. R. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2015). Entrincheiramento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. (Org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (1ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- Rodrigues, A.C.A., Bastos, A.V.B., & Moscon, D.C.B. (2019). Delimitando o conceito de comprometimento organizacional: evidências empíricas de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação. *Revista Organizações & Sociedade*, 26 (89) 338-358. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9260897>.
- Schirmeister, R., & Limongi- França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12 (3), 283-298.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L. & Fiates, G. G. S. (2009) O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre QVT. In *EnGPR*, II, Anais, Curitiba.
- Silva, R. C. D., Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2018). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais: Uma Análise Comparativa com Duas Instituições de Ensino Superior. *Gestão.org*, [s.l.], 16 (1), 57-68. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p57-68>.
- Souza, G. C., Aguiar, C. V. N., & Carneiro, L. L. (2018). A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18 (4), 460-467. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>.
- Stanley, D. J., & Meyer, J.P. (2016). Employee commitment and performace. In: J. P. Meyer (Ed.). *Handbook of employee commitment*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 208-221.
- Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(06) <https://ssrn.com/abstract=4001395>
- Timossi, L. A., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/uem*, 20 (3), 392-405. <http://dx.doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>.
- Tomazzoni, G. C & e Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, EOE consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*. 18(2), pp. 268-283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>.
- Toro, P.J. (2011). Trabajo, subjetividad y gestión de Recursos Humanos bajo el espíritu del nuevo capitalismo. In: Zanelli, J.C, Silva, N, & Tolfo,S.R. (Org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. (1ªed). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., ... Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: Key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 153–167
- Walton, R. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.
- Zaneli, J.C., Silva, N., & Tolfo, S.R. (2011). Cultura e ambiente psicossocial nas organizações. In: Zaneli, J.C, Silva, N., & TOLFO, S.R. (Org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. (1ª. ed). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanardi, E, Pilatti, L. A., Santos, C. B., Godoi, H., & Claumann, P. D. C. (2015). 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*, 15 (2), 573-600. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i2.1928>.

## Información adicional

*redalyc-journal-id*: 3515



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351582528005>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Maria D'Ajuda Costa Passos, Diva Ester Okazaki Rowe  
**Influências da Qualidade de Vida no Trabalho sobre os  
Vínculos Organizacionais no Setor Público: um Modelo  
Hipotético-estrutural**  
**Influences of Quality of Life at Work on Organizational  
Bonds in the Public Sector: a Hypothetical-structural  
Model**  
**Influencias de la Calidad de Vida en el Trabajo sobre los  
Vínculos Organizacionales en el Sector Público: un  
Modelo Hipotético-estrutural**

*Administração Pública e Gestão Social*  
vol. 17, núm. 3, 1030, 2025  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
[revistaapgs@ufv.br](mailto:revistaapgs@ufv.br)

**ISSN-E:** 2175-5787



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar 4.0 Internacional.**