

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Marcos Vinício de Paula

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos  
do CEFET-MG**

Belo Horizonte  
2016

**Marcos Vinício de Paula**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos do  
CEFET-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2016

PAULA, Marcos Vinício de.

Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos do CEFET/MG. Belo Horizonte: FNH, 2016. 170p.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Qualidade de vida no trabalho – Comprometimento organizacional I. Marcos Vinicius de Paula II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO: **MARCOS VINÍCIO DE PAULA**

MATRÍCULA: 770715

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS  
ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

TÍTULO: **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL**: estudo com servidores técnico-administrativos do CEFET-MG.

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

---

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Faculdade Novos Horizontes

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG



Aos meus pais,  
Itamar e Eumira.

## **AGRADECIMENTOS**

Ninguém consegue fazer algo totalmente sozinho. Sempre há, ao menos, uma outra pessoa para auxiliar, seja essa ajuda física ou mental. Comigo não foi diferente. Várias pessoas me ajudaram a trilhar a jornada do mestrado.

Penso, também, que a gratidão é uma virtude. Eu me considero uma pessoa dotada dessa virtude e, portanto, grata a todos que, de alguma forma, estiveram comigo nesta empreitada.

Não poderia, assim, dar continuidade a esta pesquisa sem tecer alguns breves agradecimentos àqueles que foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Primeiramente, a Deus, pelo dom da existência, pela inteligência, pelo discernimento e pela perseverança.

Aos meus pais, Itamar e Eumira, os causadores de tudo. Ao mesmo tempo em que são meus ídolos, são também meus maiores fãs. Obrigado por sempre me apoiarem e me incentivarem, pelo amor incondicional e por me mostrarem que é possível realizar nossos sonhos com humildade e honestidade. Se cheguei até aqui, foi porque vocês estavam sempre comigo.

À minha namorada Lívia, pelo amor, carinho, companheirismo, paciência e compreensão com meus momentos de ausência e inquietude.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, pelos ensinamentos, paciência, dedicação e atenção nas orientações. Um exemplo de pessoa e de profissional que, durante todo o curso, me passou muita tranquilidade e segurança.

A todo o corpo docente da Faculdade Novos Horizontes, em especial aos professores Luciano Zille Pereira e Kelly de Moraes, pelos ensinamentos ao longo de todo o curso e pelas ricas contribuições para a realização desta pesquisa.

Aos demais funcionários da Faculdade Novos Horizontes, desde a secretaria do mestrado até os encarregados de serviços gerais, por tão bem desempenharem suas funções e, dessa forma, contribuir para o bom desenvolvimento do curso.

Aos amigos e colegas do mestrado, por compartilharmos nossas angústias, desesperarmos juntos e, logo em seguida, rirmos das nossas preocupações. Obrigado pela troca de experiências e por dividirem comigo o peso desta jornada.

Aos colegas profissionais técnico-administrativos do campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, por se prontificarem a participar desta pesquisa, respondendo aos questionários e realizando as entrevistas e fornecerem os dados para o estudo. Especialmente aos colegas da Divisão de Contabilidade, pelo apoio durante todo o curso.

Aos meus amigos Geovane Júnior, Paulo César Paim e Vinícius Batista, que às vezes, ficaram em segundo plano em virtude dos meus estudos. Obrigado pela compreensão e apoio.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho.

A vocês: meu sincero agradecimento!



“Quem me dera, ao menos uma vez  
Acreditar por um instante em tudo que existe  
E acreditar que o mundo é perfeito  
E que todas as pessoas são felizes.”

Renato Russo

## RESUMO

Em virtude da especial atenção que deve ser dada aos temas relacionados ao ambiente de trabalho, sobretudo por ser um meio de satisfazer as necessidades humanas, este estudo objetivou analisar e descrever a influência da QVT em relação ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG, utilizando para tanto os modelos de QVT de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) e o modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Tais modelos foram escolhidos por serem complementares e os mais abrangentes. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa. As abordagens utilizadas foram a quantitativa e a qualitativa. O método adotado foi o estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de questionário respondido por uma amostra de 175 indivíduos de um universo de 345 e de entrevistas realizadas com 10 indivíduos, número obtido pela saturação de dados. Os dados foram analisados por meio de estatística (descritiva, análise discriminante e análise de regressão) e de análise de conteúdo. Os achados sinalizaram índices de QVT adequados, sendo as dimensões “estabilidade”, “equilíbrio trabalho e vida” e “inter-relacionamento” consideradas, em média, como as que causam mais satisfação em QVT aos sujeitos pesquisados. De outro lado, as dimensões “oportunidade de crescimento profissional” e “*feedback* extrínseco” foram consideradas as que menos causam satisfação em QVT. Foram encontrados altos índices de comprometimento organizacional, sendo a base afetiva a que mais se destacou, seguida da base instrumental e da normativa. Com base na análise discriminante observou-se que as dimensões de QVT que mais impactam o comprometimento organizacional dos servidores do CEFET-MG são: “integração social” e “oportunidade de crescimento profissional e pessoal”, do modelo de Walton (1973); e “inter-relacionamento” e “identidade da tarefa”, do modelo de Hackman e Oldham (1975). Já a análise de regressão confirmou os dados da análise discriminante para o modelo de Walton (1937), indicando as dimensões “integração social” e “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” como as que mais impactam o comprometimento organizacional. Os indivíduos que apresentam percepção positiva em relação a essas dimensões tendem a apresentar comprometimento organizacional mais elevado, ao passo que aqueles que apresentam percepção negativa tendem a apresentar baixo nível de comprometimento. Os dados qualitativos confirmaram os dados estatísticos. Tais dados revelam que, para estimular o comprometimento organizacional de seus servidores, o CEFET-MG deve investir em ações que promovam maior integração social entre seus servidores e nas políticas de promoção profissional, dando maior ênfase, sobretudo, nas capacidades técnicas dos indivíduos. A pesquisa contribui para enriquecer os conhecimentos existentes sobre o assunto e por estimular a realização de estudos futuros. Contribui, ainda, para o melhor desenvolvimento da instituição pesquisada e para que a sociedade receba um serviço de maior qualidade, haja vista que a instituição objeto de estudo trata-se de instituição pública.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Hackman e Oldham. Meyer e Allen. Walton.

## ABSTRACT

Due to the special attention that should be given to work environment issues, especially as a means to satisfy human needs, this study aimed to analyze and describe the influence of the quality of life at work in relation to the organizational commitment of the CEFET technical-administrative servants -MG, using both Walton's (1973) and Hackman and Oldham (1975) quality of life at work models and Meyer and Allen's model of commitment (1991). These models were chosen because they are complementary and the most comprehensive. This research is characterized as descriptive and explanatory. The approaches used were quantitative and qualitative. The method adopted was the case study. Data collection was done through a questionnaire answered by a sample of 175 individuals from a universe of 345 and from interviews with 10 individuals, a number obtained by data saturation. Data were analyzed by means of statistics (descriptive, discriminant analysis and regression analysis) and content analysis. The findings indicated adequate quality of life at work indexes, with the "stability", "work and life balance" and "interrelations" dimensions being considered, on average, as the ones that cause the most satisfaction in quality of life at work for the subjects surveyed. On the other hand, the dimensions "professional growth opportunity" and "extrinsic feedback" were considered the least satisfying quality of life at work. High levels of organizational commitment were found, and the affective base was the one that stood out the most, followed by the instrumental and normative basis. Based on the discriminant analysis, it was observed that the dimensions of quality of life at work that most impact the organizational commitment of the CEFET-MG servers are: "social integration" and "opportunity for professional and personal growth", Walton's model (1973); And "inter-relationship" and "task identity", from the Hackman and Oldham (1975) model. Regression analysis confirmed the data of the discriminant analysis for the Walton model (1937), indicating the dimensions "social integration" and "opportunity for professional and personal growth" as those that most impact organizational commitment. Individuals who are positive about these dimensions tend to have higher organizational impairment, whereas those with negative perceptions tend to have a low level of commitment. Qualitative data confirmed the statistical data. These data reveal that, in order to stimulate the organizational commitment of its employees, CEFET-MG should invest in actions that promote greater social integration among its employees and in the policies of professional promotion, giving greater emphasis, above all, on the technical capacities of individuals. Research contributes to enriching existing knowledge on the subject and stimulating future studies. It also contributes to the better development of the research institution and to the society receiving a higher quality service, given that the institution under study is a public institution.

Keywords: Organizational commitment. Quality of life at work. Hackman and Oldham. Meyer and Allen. Walton.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – As concepções de QVT.....   | 26 |
| Quadro 2 – Evolução do conceito de QVT até 2005.....   | 28 |
| Quadro 3 – Evolução do conceito de QVT após 2005.....  | 29 |
| Quadro 4 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973).....                         | 33 |
| Quadro 5 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de Belanger (1973).....                       | 36 |
| Quadro 6 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de Westley (1979).....                        | 37 |
| Quadro 7 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de<br>Werther e Davis (1983).....             | 38 |
| Quadro 8 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de<br>Limongi-França (1996).....              | 39 |
| Quadro 9 – Estudos internacionais sobre QVT e comprometimento<br>organizacional.....             | 56 |
| Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....   | 74 |
|  |    |
| Figura 1 – Modelo de qualidade de vida no trabalho de<br>Hackman e Oldham (1975).....            | 35 |
| Figura 2 – Visão geral do Campus I do CEFET-MG.....  | 78 |
| Figura 3 – Prédio escolar do Campus I do CEFET-MG.....   | 79 |
| Figura 4 – Prédio administrativo do Campus I do CEFET-MG.....                                    | 80 |
|  |    |
| Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes em função do sexo.....                                 | 81 |
| Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes em função da faixa etária.....                         | 82 |
| Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes em função do estado civil.....                         | 83 |
| Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes em função do número de filhos.....                     | 83 |
| Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes em função da escolaridade.....                         | 84 |
| Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes em função do tempo de serviço<br>no CEFET-MG.....      | 85 |
| Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes em função do nível do<br>cargo efetivo que ocupam..... | 86 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes em função da ocupação de cargos<br>comissionados.....        | 87 |
| Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes em função da remuneração.....                                | 87 |
| Gráfico 10 – Distribuição em função da prática de exercícios físicos.....                              | 88 |
| Gráfico 11 – Distribuição dos respondentes em função do hábito de fumar.....                           | 89 |
| Gráfico 12 – Distribuição dos respondentes em função do consumo de álcool.....                         | 89 |
| Gráfico 13 – Distribuição dos respondentes em função das idas ao médico<br>nos últimos seis meses..... | 90 |
| Gráfico 14 – Distribuição dos respondentes em função da quantidade<br>de horas livres semanais.....    | 91 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Critérios de análise da QVT considerando os modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).....               | 71  |
| Tabela 2 – Critérios de análise do comprometimento organizacional considerando o modelo de Meyer e Allen (1991).....         | 72  |
| Tabela 3 – Análise descritiva dos indicadores segundo o modelo de Walton (1973).....   | 94  |
| Tabela 4 – Indicadores de satisfações contextuais segundo Walton (1973).....   | 99  |
| Tabela 5 - Análise descritiva dos indicadores de QVT segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975).....                        | 101 |
| Tabela 6 – Indicadores das dimensões básicas da tarefa segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975).....                      | 105 |
| Tabela 7 – Análise descritiva do comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen (1991).....                | 108 |
| Tabela 8 – Indicadores de comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen (1991).....                       | 111 |
| Tabela 9: Estatística descritiva dos grupos – comprometimento global <i>versus</i> satisfações contextuais.....              | 117 |
| Tabela 10 – Matriz de estrutura – comprometimento <i>versus</i> satisfações contextuais .....                                | 120 |
| Tabela 11 – Funções discriminantes lineares de Fisher – comprometimento global <i>versus</i> satisfações contextuais.....    | 121 |
| Tabela 12: Estatística descritiva dos grupos – comprometimento global <i>versus</i> dimensões básicas da tarefa.....         | 126 |
| Tabela 13– Matriz de estrutura – comprometimento global <i>versus</i> dimensões básicas da tarefa .....                      | 128 |
| Tabela 14: Funções discriminantes lineares de Fisher – comprometimento global <i>versus</i> dimensões básicas da tarefa..... | 130 |
| Tabela 15 – Correlação de <i>Pearson</i> - comprometimento <i>versus</i> satisfações contextuais.....                        | 134 |
| Tabela 16 – Correlação de <i>Pearson</i> – comprometimento <i>versus</i> dimensões básicas da tarefa.....                    | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 17 – Resumo dos modelos de regressão .....     | 137 |
| Tabela 18 – Coeficientes da análise de regressão..... | 138 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>16</b> |
| 1.1      | Problematização .....  | 19        |
| 1.1.1    | Problema de pesquisa.....  | 21        |
| 1.2      | Objetivos .....  | 21        |
| 1.2.1    | Objetivo geral.....  | 21        |
| 1.2.2    | Objetivos específicos.....   | 21        |
| 1.3      | Justificativa .....  | 22        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>25</b> |
| 2.1      | Qualidade de vida no trabalho.....   | 25        |
| 2.1.1    | Modelos de qualidade de vida no trabalho .....   | 30        |
| 2.1.1.1  | Modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton .....                                | 31        |
| 2.1.1.2  | Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham .....                      | 34        |
| 2.1.1.3  | Demais modelos de qualidade de vida no trabalho.....                                   | 36        |
| 2.1.2    | Estudos brasileiros sobre QVT no setor público.....                                    | 40        |
| 2.2      | Comprometimento organizacional.....  | 44        |
| 2.2.1    | Modelos multidimensionais de comprometimento organizacional .....                      | 48        |
| 2.2.1.1  | Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen.....                         | 48        |
| 2.2.1.2  | Demais modelos de comprometimento organizacional.....                                  | 50        |
| 2.2.2    | Estudos brasileiros sobre comprometimento no setor público.....                        | 53        |
| 2.3      | Estudos relacionando QVT e comprometimento organizacional.....                         | 56        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>60</b> |
| 3.1      | Caracterização da pesquisa .....   | 60        |
| 3.2      | População e amostra.....   | 62        |
| 3.3      | Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa .....                 | 64        |
| 3.4      | Coleta de dados .....  | 65        |
| 3.4.1    | Coleta de dados quantitativos.....   | 65        |
| 3.4.2    | Coleta de dados qualitativos .....   | 68        |
| 3.5      | Análise de dados .....   | 69        |
| 3.5.1    | Análise de dados quantitativos .....   | 69        |
| 3.5.2    | Análise de dados qualitativos .....  | 72        |
| <b>4</b> | <b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>  | <b>81</b> |
| 5.1      | Perfil demográfico e ocupacional dos respondentes.....                                 | 81        |
| 5.2      | Níveis de qualidade de vida no trabalho .....  | 92        |
| 5.2.1    | Níveis de QVT a partir do modelo de Walton (1973).....                                 | 94        |
| 5.2.2    | Níveis de QVT a partir do modelo de Hackman e Oldham (1975).....                       | 100       |
| 5.3      | Níveis de comprometimento organizacional.....  | 107       |
| 5.4      | Relação entre QVT e comprometimento organizacional.....                                | 112       |
| 5.4.1    | Análise discriminante.....   | 113       |
| 5.4.1.1  | Relações entre satisfações contextuais (Walton) e comprometimento organizacional ..... | 116       |



|         |  |            |
|---------|--|------------|
| 5.4.1.2 | Relações entre dimensões básicas da tarefa<br>(Hackman e Oldham) e comprometimento organizacional..... | 125        |
| 5.4.2   | Análise de regressão.....  | 132        |
| 6       | <b>CONCLUSÕES</b> .....  | <b>141</b> |
| 6.1     | Contribuições da pesquisa.....   | 146        |
| 6.2     | Limitações da pesquisa .....   | 148        |
| 6.3     | Sugestões para trabalhos futuros.....  | 148        |
|         | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>149</b> |
|         | <b>ANEXOS</b> .....  | <b>158</b> |
|         | <b>APÊNDICES</b> .....   | <b>159</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Antunes (2006) preconiza que especial atenção deve ser dada aos temas relacionados ao ambiente de trabalho, haja vista que o trabalho não é simplesmente uma fonte de renda do ser humano. Mais do que isso, trata-se de um meio de satisfazer suas necessidades pessoais, causando impactos em sua qualidade de vida, de forma geral.

Os temas “Qualidade de vida no trabalho” (QVT) e “Comprometimento organizacional” vêm ganhando cada vez mais destaque, seja no meio organizacional, seja no meio acadêmico. Schirrmester (2006) acredita que tais temas têm ganhado maior relevância em virtude da evolução das escolas de administração, sobretudo com o surgimento da Escola das Relações Humanas. Além do mais, a atual dinâmica do mercado exige que as organizações recrutem os melhores profissionais e mantenham tais profissionais a seu dispor. Com isso, os programas de QVT são utilizados neste intuito de seduzir bons profissionais.

Em linhas gerais, Albuquerque (2013) defende que a QVT consiste na aplicação de uma filosofia humanista, que se dá mediante a introdução de métodos participativos, com o intuito de alterar aspectos do ambiente de trabalho, criando uma nova situação mais favorável à produtividade e à prestação de serviço de maior qualidade pela organização/instituição e à satisfação dos trabalhadores.

Nadler e Lawler (1983) ensinam que a QVT consiste em uma reflexão sobre as pessoas e o trabalho organizacional, considerando que o que motiva as pessoas são, justamente, as tarefas que elas desempenham.

Foram propostos vários modelos de avaliação da QVT, tais como: Westley (1979), Werther e Davis (1982), Limongi-França (1996), Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), com destaque para os dois últimos. O modelo de Walton (1973) leva em consideração aspectos relacionados à política de recursos humanos e à relação entre trabalho e ambiente familiar, o modelo de Hackman e Oldham (1975) preconiza aspectos relacionados à execução da tarefa. Tais modelos serão

adotados neste estudo por serem complementares e permitirem avaliar a QVT de forma mais abrangente.

Já o comprometimento organizacional, segundo Bandeira (1999), consiste em transações entre os indivíduos e a organização, oriundas da crença dos primeiros. Siqueira e Gomide Júnior (2014), o define como o vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização de trabalho.

Também para o comprometimento organizacional foram propostos diversos modelos, tais como: Kelman (1958), Gouldner (1960), Etzioni (1961) e, especialmente, Meyer e Allen (1991), que preconiza que o comprometimento organizacional é sustentado por três pilares: afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo consiste nos laços emocionais estabelecidos entre o indivíduo e a organização; o instrumental, no vínculo criado a partir da análise de custo e benefício realizada pelo indivíduo, em que este somente permanecerá na organização se for vantajoso para ele; e normativo, no conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo para que ele se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. Tal modelo foi adotado nesta pesquisa, pois, com base na literatura, trata-se do mais completo sobre comprometimento organizacional.

Apesar de serem variáveis distintas, a QVT e o comprometimento organizacional se relacionam. Essa relação pode ser comprovada em estudos realizados no Brasil e no exterior (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012; ZANARDI *et al.*, 2015a; 2015b), os quais indicam que indivíduos que apresentam níveis mais elevados de QVT tendem a ser mais comprometidos com o trabalho e, conseqüentemente, desempenham suas tarefas com maior qualidade.

Moraes, Marques e Correia (1998) reconhecem a tendência cada vez mais presente nas organizações/instituições da adoção de ferramentas de gerenciamento mais democráticas que promovam maior qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional.

Moraes, Marques e Correia (1998), apesar de admitirem o crescimento dessas práticas, afirmam que ainda se observa com bastante frequência que algumas

organizações adotam uma postura cética em relação às mudanças nas relações de trabalho, deixando em segundo plano ações que influenciam nos níveis de QVT e comprometimento do trabalhador. Tal postura pode ser observada com maior clareza no setor público, onde se acredita que, em muitos casos, os recursos humanos são relegados a segundo plano, não merecendo a devida atenção (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

No caso das instituições públicas, é importante destacar a visão distorcida com a qual os servidores públicos são vistos: trabalhadores inoperantes, ociosos e descomprometidos. Diante disso, fica evidente a importância das pesquisas em QVT e comprometimento organizacional no âmbito público, vez que a maneira como esses servidores são vistos pode refletir de forma negativa em seu desempenho profissional (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Este estudo investigou a influência da QVT no comprometimento organizacional no CEFET-MG, instituição federal de ensino tecnológico que oferece a seu aluno cursos técnicos profissionalizantes integrados ao ensino médio ou subsequentes, cursos de graduação, e cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). O CEFET-MG conta três unidades em Belo Horizonte e outras espalhadas em cidades da região metropolitana de Belo Horizonte e no interior de Minas Gerais: Araxá, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha (CEFET-MG, 2015a).

Assim como qualquer instituição, as de ensino também necessitam de pessoas bem qualificadas e comprometidas com o trabalho para alcançarem seus objetivos (ROWE; BASTOS, 2009). O que se observa é que as instituições públicas de ensino, dentre elas, o CEFET-MG, enfrentam grandes dificuldades relacionadas à gestão organizacional. Além da grande preocupação em relação aos investimentos em infraestrutura física (sala de aula e laboratórios, por exemplo), há os problemas relacionados aos baixos salários oferecidos aos servidores. Aliado a isso, o processo de centralização e burocratização das atividades administrativas leva os servidores a uma desmotivação funcional que reflete nos resultados da instituição de forma generalizada (OLIVEIRA *et al.*, 2006). Com isso, elas tentam, por meio de seus Departamentos de Recursos Humanos, implantar programas de qualidade de vida

no trabalho capazes de estimular o comprometimento dos servidores. Todavia, tais iniciativas permanecem como grandes obstáculos a serem vencidos pelos gestores (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

### **1.1 Problematização**

Ferreira, Alves e Tostes (2009) preconizam que a satisfação dos servidores públicos constitui um grande desafio para as práticas gerenciais voltadas à promoção da QVT e, por consequência, para o comprometimento organizacional.

A maneira de executar determinadas rotinas no setor público limita a criatividade dos servidores. Isso faz com que ideias que poderiam elevar seu comprometimento organizacional jamais sejam levadas a público, gerando desestímulo e falta de preocupação com os resultados da instituição (SARAIVA, 2002).

Santos e Cruz (2012, p. 74) reforçam que o indivíduo que não recebe a devida atenção dentro da organização/instituição tem sua autoestima e seu comprometimento abalados “pela falta de investimento em infraestrutura, bem como pela falta de interesse dos gestores em mudar essa realidade”.

Constata-se, ainda, que a maioria das instituições públicas possui disfunções atreladas a burocracia, nepotismo e paternalismo, entre outros aspectos. Essas disfunções refletem negativamente tanto na identidade da organização pública quanto no desempenho, na autoestima, na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional do servidor público (ROCHA; SILVA; 2007; ROMAN *et al.*, 2012).

Tais reflexos podem ser observados nas constantes greves deflagradas pelos servidores públicos, dentre eles os servidores do CEFET-MG. Vale ressaltar que em tais greves não são reivindicados apenas ajustes salariais. Pelo contrário, as principais reivindicações se referem a melhores condições de trabalho, tais como: ambiente de trabalho seguro e harmonioso, equipamentos adequados à realização do trabalho e respeito aos direitos dos servidores (SINDIFES, 2015).

De maneira geral, nota-se que desde as eleições para a Presidência da República de 2014, grande insegurança e forte apreensão quanto às incertezas das condições de trabalho pairam sobre os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. A crise financeira e política instalada no País no período gerou inquietude em grande parte do funcionalismo público, sobretudo na área da Educação (SINDIFES, 2016).

Os constantes anúncios feitos pelo Governo Federal de cortes no orçamento destinado à educação fizeram com que os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG, por diversas vezes, se mobilizassem, por meio de manifestações e greves contra essas ações. Afinal, cortes no orçamento da educação significam redução nos investimentos na área e precarização da oferta de ensino federal no Brasil e do trabalho no setor. Desde então, a rotina desses servidores do CEFET-MG vem sendo recheada de eventos que objetivam demonstrar sua insatisfação e reivindicar melhorias profissionais (SINDIFES, 2016).

Em 7 de janeiro de 2015, os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG entraram em greve. Dentre as reivindicações estava a permanência da jornada de trabalho de 30 horas semanais, que havia sido elevada para 40 horas semanais, além de melhores condições de trabalho (SINDIFES, 2015).

Em agosto de 2016, nova greve foi deflagrada pelos técnico-administrativos do CEFET-MG, dessa vez, como uma forma de demonstrar o descontentamento da categoria com as medidas propostas pelo Governo Federal em relação à educação, sobretudo contra os cortes no orçamento da educação e a reformulação da previdência social (SINDIFES, 2016).

Esse clima de insegurança, mobilizações e manifestações constantes, a falta de perspectivas de melhorias e, até mesmo, a possível perda de benefícios são fatores de desgaste físico e emocional capazes de impactar negativamente a qualidade de vida no trabalho desses servidores e, conseqüentemente, seu comprometimento organizacional.

Esse ambiente conturbado em que vivem os servidores do CEFET-MG motivou a realização desta pesquisa, com vistas a analisar a relação entre QVT e o comprometimento organizacional desses profissionais.

### **1.1.1 Problema de pesquisa**

O problema de pesquisa deste estudo ficou assim definido: **De que forma a qualidade de vida no trabalho interfere no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG?**

## **1.2 Objetivos**

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar, descrever e explicar a influência da qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral proposto foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos do campus I do CEFET-MG, com base nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975);
- b) Identificar os níveis de comprometimento com o trabalho dos sujeitos da pesquisa, com base no modelo de Meyer e Allen (1991);
- c) Analisar e explicar a influência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores pesquisados.

### 1.3 Justificativa

Este estudo se justifica com base em três vertentes: acadêmica, institucional e social.

Sob a ótica acadêmica, justifica-se pela intenção de enriquecer as pesquisas sobre o tema. Buscas realizadas no banco de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD, 2016) encontraram um número relativamente baixo de estudos que versam sobre a relação entre as variáveis “QVT” e “comprometimento organizacional”. Também identificaram a quantidade de estudos produzidos sobre o tema anteriores a 2016. Para tanto, tais buscas foram realizadas em janeiro de 2016, digitando os termos *qualidade de vida no trabalho*, *comprometimento* e *QVT* no campo “Sua pesquisa” do *site* da ANPAD. A pesquisa pelo termo *qualidade de vida no trabalho* encontrou 61 artigos distintos, dos quais apenas 3 abordavam também comprometimento organizacional. A pesquisa pelo termo *comprometimento*, encontrou 293 estudos, dos quais apenas 4 versavam também sobre qualidade de vida no trabalho (3 já haviam sido encontrados na busca anterior). A pesquisa pelo termo *QVT* encontrou 7 estudos, sendo que nenhum analisava também a variável “comprometimento”.

Buscando averiguar se tais números se mantinham em outros bancos de dados, a mesma busca foi realizada em junho de 2016 no banco de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL, 2016) e no banco de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO, 2016). No *site* SPELL, a pesquisa pelo termo *qualidade de vida no trabalho* encontrou 64 publicações, das quais apenas 1 continha o termo *comprometimento*. A pesquisa pelo termo *comprometimento* no campo de busca encontrou 139 estudos, dos quais apenas 2 continham também o termo *qualidade de vida no trabalho*. A pesquisa pelo termo *QVT* encontrou 11 resultados, sendo que nenhum continha o termo *comprometimento*.

No banco de dados Scielo, a pesquisa pelo termo *qualidade de vida no trabalho* não encontrou resultados. A pesquisa pelo termo *QVT* encontrou 2 estudos, sendo que nenhum deles se relacionava ao comprometimento organizacional. A pesquisa pelo



termo *comprometimento* encontrou 162 resultados, dos quais apenas 2 se relacionavam a qualidade de vida.

Esses números permitem afirmar que há um número considerável de estudos que analisam a QVT e o comprometimento organizacional de forma isolada, porém o número de estudos que investigam a relação entre essas duas variáveis ainda é relativamente baixo, sobretudo nos estudos realizados no setor público. Dessa forma, este estudo visou aprofundar os estudos já existentes sobre o tema, além de fomentar novas pesquisas sobre ele, produzindo maior conhecimento acadêmico na área.

Pelo fato de o objeto de estudo ser uma instituição pública, as justificativas institucionais e sociais se misturam, haja vista que a instituição trabalha em prol da sociedade. Sendo assim, sob a ótica institucional, a pesquisa se justifica pela capacidade de detecção de problemas (insatisfação de servidores) que proporcionarão aos gestores do CEFET-MG informações que poderão ser levadas em consideração na implantação de processos que aumentem o comprometimento dos servidores para com suas atividades profissionais e, conseqüentemente, ocasionem uma prestação de serviço de maior qualidade à sociedade. Dessa forma, identificar a influência da QVT no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I e, até mesmo, propor a implantação de novos programas de qualidade de vida no trabalho visando à obtenção de melhores condições de trabalho, à melhoria do ambiente institucional, ao aumento da satisfação interna e à maior motivação aos funcionários poderão contribuir para a realização das rotinas com maior prazer e compromisso por parte dos servidores, o que levará ao aperfeiçoamento dos processos e ao alcance de melhores resultados da instituição.

Sob o aspecto social, o estudo se justifica pelo fato de que poderá proporcionar um serviço de maior qualidade à população oferecido pelo CEFET-MG. Importante ressaltar que o público alvo dessa instituição é justamente a sociedade, de forma geral.

Tal estudo se justifica, ainda, pela importância que a QVT tem sobre o desenvolvimento das organizações e, também, a saúde emocional e, até mesmo, física de seus funcionários. Conhecer o clima organizacional da entidade e identificar se ele está de acordo com as expectativas dos funcionários é fundamental para o êxito de qualquer companhia, seja ela pública ou privada, e para a saúde de seus empregados/servidores.

Como se observa, a QVT e o comprometimento organizacional são assuntos de muita relevância, pois estão diretamente relacionados ao desempenho dos trabalhadores, tanto do setor privado quanto do setor público.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se contemplam a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo se refere à teoria que embasou o trabalho. O terceiro capítulo abarca os procedimentos metodológicos utilizados em sua realização. O quarto capítulo discorre sobre o local onde a pesquisa foi realizada. O quinto capítulo contempla a análise e discussão dos dados e dos resultados obtidos. O sexto capítulo abarca as considerações finais sobre este estudo. Por fim, têm-se as referências utilizadas na sua elaboração, os anexos e os apêndices que a integram.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla a teoria que sustenta a pesquisa, com foco nos temas “QVT” e “Comprometimento organizacional”, a partir da evolução conceitual de ambos, elencando diversos modelos de análise desenvolvidos e propostos ao longo do tempo e descrevendo suas características principais. Foram abordados, ainda, alguns estudos brasileiros sobre QVT e comprometimento organizacional no setor público. Ao final, ficaram evidenciados os principais estudos que avaliaram a relação entre QVT e comprometimento organizacional nos últimos anos.

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho

Ainda não se chegou a uma conceituação definitiva de QVT por parte dos teóricos da área (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Até mesmo a origem dos estudos a respeito deste tema causa divergência. Guimarães (1998) sustenta que, apesar de o ideário da QVT remontar à década de 1950, apenas a partir do final dos anos de 1970 é que houve uma retomada de sua difusão, nos Estados Unidos. Borges (2005) defende que os estudos sobre o assunto se originaram com Elton Mayo, cujas pesquisas tiveram início em 1924, com base na denominada experiência de Hawthorne. Andrade e Veiga (2012) defendem que a expressão *qualidade de vida no trabalho* surgiu no final do século XX, associada ao termo *bem-estar no trabalho*. Albuquerque (2013) explica que os primeiros estudos sobre QVT surgiram nas décadas de 1930, 1940 e 1950, considerando Eric Trist como o precursor das investigações.

Em relação à definição da QVT (ou à falta dela), Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011, p. 113) afirmam:

A QVT tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores; no entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o seu entendimento como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho e um aumento da produtividade organizacional.

Seguindo esse raciocínio, Antunes (2006) afirma que, apesar da dificuldade para definir QVT, devido aos vários enfoques adotados pelos diversos estudiosos, um ponto é comum a todos eles: a QVT conjuga os interesses dos indivíduos e das organizações em prol da satisfação do trabalhador e da maior produtividade para a empresa. Albuquerque (2013) salienta que a QVT vem sendo muito utilizada no meio empresarial, devido a sua contribuição ao oferecer maior produtividade e maior nível de satisfação dos trabalhadores.

Apesar da falta de consenso sobre QVT, constata-se que seu conceito foi evoluindo ao longo do tempo. À medida que as diversas pesquisas sobre o assunto eram realizadas, sua definição foi sendo aperfeiçoada pelos diversos estudiosos do assunto, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - As concepções de QVT

| Concepção evolutiva da QVT           | Características ou visão   |
|--------------------------------------|--|
| QVT como uma variável (1959 a 1972)  | Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.  |
| QVT como uma abordagem (1969 a 1974) | O foco era no indivíduo antes de no resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.   |
| QVT como um método (1972 a 1975)     | Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de “grupos autônomos de trabalho”, “enriquecimento de cargo” ou “desenho de novas plantas, com integração social e técnica”. |
| QVT como um movimento (1975 a 1980)  | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos <i>administração participativa</i> e <i>democracia industrial</i> eram frequentemente ditos como ideais dos movimentos de QVT.   |
| QVT como tudo (1979 a 1982)          | Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.   |
| QVT como nada (futuro)               | No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.   |

Fonte: Nadler e Lawler, 1983 adaptado por Fernandes, 1996, p. 42

Seguindo essa linha evolutiva da QVT, Alves (2012) relata que inicialmente o construto focava apenas nos aspectos individuais relacionados ao bem-estar do indivíduo no trabalho. Em seguida, buscava o enriquecimento da tarefa, instigando o trabalhador a ser mais criativo e participativo nas decisões empresariais. Nos dias atuais, a QVT é considerada um diferencial. As organizações fazem propaganda de seus programas de QVT, visando atrair e manter os melhores profissionais.

Limongi-França (1996) salienta que a QVT nada mais é do que uma série de medidas adotadas por uma empresa com o intuito de gerar melhorias e inovações no ambiente organizacional. Antunes (2006) também tem a percepção de que a QVT pode ser entendida como uma estratégia utilizada pelas empresas. Afinal, a baixa qualidade de vida no trabalho pode ocasionar sérios problemas para a continuidade organizacional, tais como, baixa produtividade e alto índice de rotatividade de funcionários.

Honório (1998) conceitua a QVT como uma experiência de humanização do trabalho, na qual a organização procura satisfazer seus empregados, criando melhores condições de trabalho para alcançar seus objetivos. Em linhas gerais, Albuquerque (2013) acredita que essa filosofia humanista se dá mediante a introdução de métodos participativos com o intuito de alterar aspectos do ambiente de trabalho, criando uma situação mais favorável à produtividade da organização e à satisfação dos trabalhadores.

Nadler e Lawler (1983) apresentam uma visão mais filosófica sobre a QVT, alegando que o tema consiste em uma reflexão sobre pessoas e o trabalho organizacional, considerando que o que motiva as pessoas são justamente as tarefas que elas desempenham. Eles defendem a reestruturação e a melhoria do ambiente do trabalho, o desenvolvimento de sistemas de recompensa justos e a participação das pessoas na solução de problemas, pois assim elas se sentiriam úteis e mais comprometidas com o trabalho.

O Quadro 2 evidencia, de forma resumida, a evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho até 2005, na visão dos principais pesquisadores do construto. Constata-se que, com o passar do tempo, a qualidade de vida no trabalho obteve diversas conceituações e foi enfatizada sob diversos aspectos, mas sempre mantendo como foco principal a satisfação dos empregados e a produtividade das organizações, confirmando o entendimento dos autores citados em relação ao significado da QVT.

Quadro 2 - Evolução do conceito de QVT até 2005

(continua)

| <b>Autor</b>                      | <b>Definição</b>   | <b>Ênfase</b>  |
|-----------------------------------|--|--|
| Trist (1950)                      | Satisfação e bem-estar do indivíduo, com vistas a seu melhor desempenho.   | Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e a satisfação do indivíduo.          |
| Walton (1973)                     | Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.                            | Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.                                 |
| Davis e Cherns (1975)             | Condições e práticas organizacionais interferindo no bem estar dos indivíduos.   | Eficiência organizacional e a adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional.      |
| Hackman e Suttle (1977)           | Satisfação de necessidades pessoais, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.   | Dimensões básicas da tarefa.   |
| Lippitt (1978)                    | Oportunidades para o indivíduo satisfazer grande variedade de necessidades pessoais.   | Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.                                  |
| Ginzberg <i>et al.</i> (1979)     | Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.                                       | Posto individual de trabalho e processo decisório.   |
| Guest (1979)                      | Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. | Melhoria da produtividade e eficiência, assim como autorrealização e autoengrandecimento.            |
| Westley (1979)                    | Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.         | Pessoas, trabalho e organização.   |
| Werther e Davis (1983)            | Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.   | Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. |
| Nadler e Lawler (1983)            | Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.    | Visão humanista no ambiente de trabalho.   |
| Belanger, Gergeron e Petit (1983) | Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos.   | Mudança e participação com foco sociotécnico.  |
| Huse e Cummings (1985)            | Preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.  | Valorização dos cargos.  |
| Moraes <i>et al.</i> (1989)       | Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos.  | Dimensões básicas da tarefa.   |
| Vieira e Hanashiro (1990)         | Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais.                               | Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho.                     |
| Bowditch e Buono (1992)           | Satisfação de necessidades pessoais importantes através de uma vivência na organização.  | Condições de vida e cargos mais satisfatórios.   |
| Rodrigues (1994)                  | Satisfação e bem estar do trabalhador na execução de sua tarefa.   | Condições de vida e cargos mais satisfatórios.   |
| Oliveira (1995)                   | Excelência da vida que se deseja e deve ser vivida.  | Visão humanista.   |

Quadro 2 – Evolução do conceito de QVT até 2005

(conclusão)

| <b>Autor</b>                        | <b>Definição</b>   | <b>Ênfase</b>                                  |
|-------------------------------------|--|--|
| Davis e Newstrom (1996)             | Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados.   | Visão humanista no ambiente de trabalho.       |
| Burigo (1997)                       | Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador.   | Visão humanista no ambiente de trabalho.       |
| Albuquerque e Limongi-França (1998) | Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício. | Condições de vida e cargos mais satisfatórios. |
| Dourado e Carvalho (2005)           | Busca de conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões.  | Instrumento de controle de funcionários.       |

Fonte: Limongi-França, 1996, p. 10-11; Medeiros e Oliveira, 2011, p. 115-116.

Entretanto, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho não pararam em 2005, o que pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Evolução do conceito de QVT após 2005

| <b>Autor</b>                        | <b>Definição</b>  | <b>Ênfase</b>  |
|-------------------------------------|---|--|
| Monteiro <i>et al.</i> (2007)       | Relaciona-se a: estresse, alcance da satisfação no trabalho, saúde mental dos indivíduos e sua manutenção nas organizações.   | Satisfação do trabalhador.   |
| Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) | Movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas.   | Humanização do trabalho e aumento da produtividade organizacional.   |
| Sampaio (2012)                      | Teoria voltada para a humanização do trabalho, fundamentada na motivação ou satisfação, na participação do empregado na tomada de decisões e no bem estar do indivíduo no ambiente de trabalho. | Humanização do trabalho.   |
| Alves (2012)                        | A QVT passou a ser vista como vantagem competitiva para atrair e manter os melhores profissionais nas organizações.   | Aumento da produtividade organizacional.                             |
| Albuquerque (2013)                  | Aplicação de filosofia humanista com base em métodos participativos   | Aumento da produtividade organizacional e satisfação do trabalhador. |
| Rueda, Sereini e Meireles (2014)    | Instrumento de melhoria do bem estar do trabalhador visando o aumento da produtividade.   | Aumento da produtividade organizacional.                             |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Nos anos posteriores a 2005, percebeu-se que o conceito de qualidade de vida no trabalho evoluiu pouco. Não foram acrescentadas contribuições significativas em relação à sua definição. As principais ênfases adotadas se referem à satisfação do trabalhador e ao aumento da produtividade organizacional, confirmando os dizeres de Antunes (2006) de que a QVT reúne os interesses dos trabalhadores e os interesses organizacionais.

Analisando os Quadros 2 e 3, nota-se que os estudos realizados a partir da segunda metade do século XX enfatizam mais o lado humanista da QVT. Todavia, a partir do início do século XXI, observa-se que a ênfase organizacional ganhou mais espaço. Nas duas primeiras décadas do século XXI, as pesquisas sobre QVT se dividem em duas correntes predominantes: a) a daqueles que acreditam que a qualidade de vida no trabalho possui maior ênfase na humanização do trabalho – ou seja, a qualidade de vida no trabalho é utilizada realmente para proporcionar maior bem-estar aos indivíduos; e b) a daqueles que acreditam que a qualidade de vida no trabalho possui maior ênfase no aumento da produtividade organizacional – isto é, o objetivo principal da QVT é estimular os indivíduos a produzirem mais.

Diante do exposto, é possível perceber a pluralidade de conceitos e definições sobre a qualidade de vida no trabalho. O fato é que as investigações continuam, na busca de uma conceituação definitiva para o tema. Justamente devido a essa continuidade de estudos e às múltiplas opiniões acerca da QVT, vários modelos para avaliá-la foram propostos pelos diversos estudiosos do assunto, os quais serão abordados em seguida.

### **2.1.1 Modelos de qualidade de vida no trabalho**

A seguir, contemplam-se os principais modelos de QVT desenvolvidos e propostos pelos diversos estudiosos do tema ao longo do tempo.

Os modelos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975) foram escolhidos nesta pesquisa por abordarem as mais distintas dimensões da QVT. O primeiro contempla questões de políticas de recursos humanos, de forma geral, e a interferência do trabalho na vida social do indivíduo, ao passo que o último destaca



aspectos relacionados à tarefa em si. Dessa forma, acredita-se que tais modelos são complementares.

Assim, a QVT foi analisada a partir dos mais diversos aspectos possíveis: desde àqueles internos, inerentes ao próprio trabalho, até àqueles externos à organização. Além do mais, tais modelos são considerados pelos estudiosos do assunto como os mais apropriados para o estudo da QVT.

#### **2.1.1.1 Modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton**

O modelo mais popular na literatura sobre o assunto é aquele defendido por Richard Walton, considerado, inclusive, como o “modelo científico da QVT” (RUEDA; SERENINI; MEIRELES, 2014) e o que permite melhores condições para avaliar a qualidade de vida no trabalho (ALBUQUERQUE, 2013).

De acordo com Walton (1973), este modelo possui relação direta com motivação, autoestima e satisfação dos indivíduos e contempla as necessidades, os anseios e a responsabilidade social dos trabalhadores. Relaciona, ainda, fatores políticos, econômicos e sociais que influenciam a qualidade de vida no trabalho e que são capazes de evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos da QVT na percepção dos funcionários.

O primeiro fator, **compensação justa e adequada**, refere-se à compensação justa, aquela que é apropriada ao trabalho executado quando comparada à compensação de outro trabalho. Relacionam-se a este fator a renda adequada ao trabalho e equidade, interna e externa.

O segundo fator, **condições de trabalho**, refere-se à segurança e saúde nas condições de trabalho. Relacionam-se a este fator: as horas trabalhadas, pagamento de horas extras, condições físicas do trabalho e respeito ao limite de idade (WALTON, 1973).

O terceiro fator, **oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador**, refere-se ao desenvolvimento profissional do indivíduo. Relacionam-se

a este fator: autonomia do empregado em relação à execução de suas tarefas, completude das tarefas (o fato de a tarefa ser o trabalho completo ou somente uma parte de um todo), uso de múltiplas habilidades por parte do empregado, obtenção de informações e perspectivas sobre a execução do trabalho e planejamento do trabalho (WALTON, 1973).

O quarto fator, **oportunidade de crescimento contínuo**, refere-se ao desenvolvimento do indivíduo na carreira. Relacionam-se a este fator: desenvolvimento (que se refere às atribuições do trabalho e à intensidade com que ele é desenvolvido), segurança (estabilidade do emprego e da renda), aplicação futura (possibilidade de utilizar o conhecimento adquirido no trabalho em ocasiões futuras, até mesmo em outro trabalho) e oportunidades de progresso (progressão na carreira ou dentro da organização).

O quinto fator, **integração social no ambiente organizacional**, refere-se às relações sociais constituídas dentro da organização. Relacionam-se a este fator: igualitarismo (inexistência de divisão de classes dentro da organização), ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador, independente de sua raça, sexo, credo, estilo de vida ou aparência física), mobilidade (observação de mobilidade ascendente), grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados pela sustentação socioemocional dentro da organização, responsáveis por auxiliar a afirmação de cada um no ambiente organizacional), senso comunitário (extensão do senso comunitário para além dos grupos de trabalho) e abertura interpessoal (relaciona-se às formas de interação dos membros da organização).

O sexto fator, **constitucionalismo**, relaciona aos direitos e deveres observados dentro da organização. Relacionam-se a este fator: liberdade de expressão (direito de discordar sem se sentir constrangido), privacidade (relaciona-se ao direito de privacidade pessoal, não sendo obrigado o trabalhador a fornecer informações que não sejam inerentes ao trabalho), equidade (tratamento igual para todos) e processo justo (direito de usar a lei em caso de problemas na organização).

O sétimo fator, **trabalho e o espaço total de vida**, relaciona ao tempo disponível que o indivíduo tem para se dedicar ao lazer e à família. Sabe-se que o trabalho

causa reflexos na vida pessoal do empregado. Dessa forma, é preciso que o indivíduo tenha tempo disponível para conduzir outras esferas de sua vida além da profissional.

O oitavo fator, **relevância social**, refere-se à necessidade de se estimular a autoestima do indivíduo.

Sobre o modelo de Walton (1973), é importante salientar que a QVT não se esgota dentro da organização nem depende única e exclusivamente da vida profissional. É necessário equilibrar o trabalho com as outras esferas da vida, como a vida social. Devem-se levar em consideração também o papel social da organização e a conciliação entre produtividade, qualidade de vida e bem-estar.

O Quadro 4 sintetiza os fatores de QVT estabelecidos no modelo de Walton (1973).

Quadro 4 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973)

| Fator   | Variáveis   |
|---|---|
| Compensação justa e adequada  | - Remuneração adequada<br>- Equidade interna<br>- Equidade externa  |
| Condições de trabalho   | - Ambiente físico<br>- Jornada de trabalho<br>- Respeito ao limite de idade   |
| Oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador | - Autonomia<br>- Significado da tarefa<br>- Variedade de habilidades<br>- <i>Feedback</i> do trabalho   |
| Oportunidades de crescimento  | - Crescimento pessoal<br>- Possibilidade de carreira<br>- Estabilidade no emprego   |
| Integração social na organização                                      | - Isonomia<br>- Habilidade social<br>- Valores comunitários   |
| Constitucionalismo  | - Direitos trabalhistas<br>- Liberdade de expressão<br>- Privacidade<br>- Normas e rotinas  |
| Trabalho e espaço total de vida                                       | - Papel balanceado do trabalho  |
| Relevância social   | - Imagem da empresa<br>- Responsabilidade social da empresa<br>- Responsabilidade social do serviço<br>- Responsabilidade social do empregado |

Fonte: Adaptado de Fernandes, 1996, p. 48

Rueda, Serenini e Meirelles (2014) explicam que, na medida em que esses fatores se inter-relacionam, é possível avaliar a percepção dos trabalhadores em relação a sua qualidade de vida no trabalho.

### **2.1.1.2 Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham**

Para Honório, Braga e Marques (2000), o modelo estabelecido por Hackman e Oldham é um dos mais utilizados por pesquisadores brasileiros, por ser o mais apropriado para mensurar a QVT nas dimensões relacionadas ao conteúdo do trabalho (MORAES *et al.*, 1995; NUNES, 2012).

Hackman e Oldham (1975) consideram que as características objetivas das tarefas realizadas dentro das organizações sustentam a QVT. Estes autores formularam o “Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas”, em que as dimensões básicas da tarefa influenciam os estados psicológicos do trabalhador, que, por sua vez, influenciam seus resultados pessoais e de trabalho. Por fim, a necessidade individual de crescimento influencia toda essa cadeia de fatores determinantes de QVT.

Hackman e Oldham (1975) argumentam que a satisfação, a motivação, a assiduidade e a produtividade com qualidade serão obtidas a partir do momento em que três estados psicológicos estejam presentes: significação percebida (quando o indivíduo percebe sua importância); responsabilidade percebida (o quão responsável o indivíduo se sente perante os resultados de seu trabalho); e conhecimento dos resultados do trabalho (entendimento do indivíduo em relação ao que desempenha).

Ainda segundo os autores, os estados psicológicos mencionados são estabelecidos por sete dimensões:

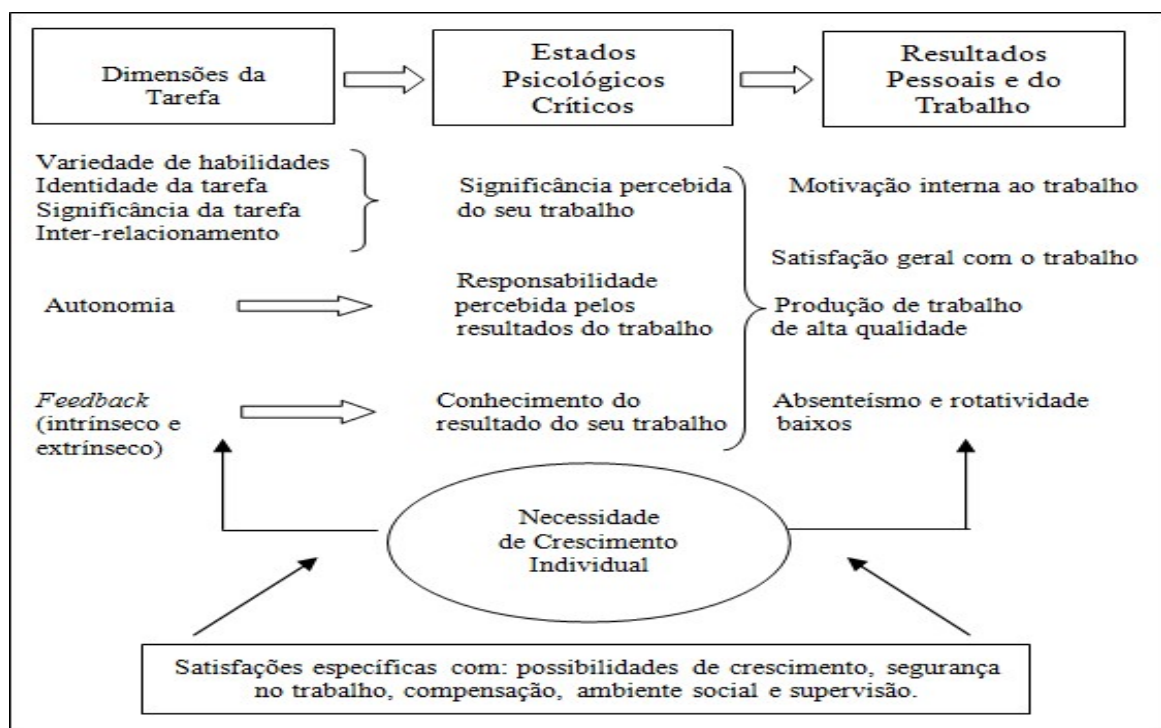
- a) Variedade de habilidades – relacionada ao uso de várias habilidades e talentos para execução da tarefa;
- b) Identidade da tarefa – relacionada à completude da tarefa e à identificação de seus resultados;

- c) Significação da tarefa – relacionada ao impacto que a tarefa causa em outras pessoas;
- d) Autonomia – relacionada à liberdade e independência que o indivíduo tem para realizar sua tarefa;
- e) *Feedback* extrínseco – relacionada à avaliação que o indivíduo recebe de outras pessoas em relação à execução de sua tarefa;
- f) *Feedback* intrínseco – relacionada às informações sobre o desempenho da tarefa fornecidas pela própria execução da tarefa; e
- g) Inter-relacionamento – relacionada a interação com outras pessoas exigida para a realização da tarefa.

Segundo Moraes e Kilimnik (1994), o modelo de Hackman e Oldham sugere que a qualidade de vida no trabalho é o resultado da combinação de dimensões básicas das tarefas que geram motivação e satisfação nos indivíduos.

A FIG. 1 demonstra o funcionamento do modelo de Hackman e Oldham (1975), evidenciando seus estados psicológicos e suas dimensões.

Figura 1 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Adaptada de Hackman e Oldham, 1975

O modelo de Hackman e Oldham (1975) possui, ainda, dois grupos de variáveis. O primeiro é o “resultados pessoais e de trabalho”, cujas variáveis visam criar alto desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade, por meio de sentimentos que o indivíduo expressa em relação à execução de suas atividades. Tais sentimentos são: satisfação geral com o trabalho, motivação interna para o trabalho, produção de trabalho de alta qualidade, absenteísmo e rotatividade baixos. Já as variáveis do segundo grupo, “satisfações contextuais”, objetivam analisar o quão satisfeito o indivíduo está em relação a: supervisão recebida, ambiente social, compensação, segurança no trabalho e possibilidade de crescimento.

### 2.1.1.3 Demais modelos de qualidade de vida no trabalho

Além dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), vários outros modelos de QVT foram propostos.

Segundo Albuquerque (2013), em 1973, Belanger também apresentou um modelo de qualidade de vida no trabalho, no qual a avaliação da QVT se dá a partir do trabalho em si, do crescimento pessoal e profissional, das tarefas com significado e das funções estruturais abertas (Quadro 5).

Quadro 5 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Belanger (1973)

| O trabalho em si | Crescimento pessoal e profissional | Tarefas com significados                  | Funções e estruturas abertas |
|------------------|------------------------------------|---|------------------------------|
| Criatividade     | Treinamento                        | Tarefas completas                         | Clima de criatividade        |
| Variabilidade    | Oportunidades de crescimento       | Responsabilidade aumentada                | Transferência de objetivos   |
| Autonomia        | Relacionamento no trabalho         | Recompensas financeiras e não financeiras |                              |
| Envolvimento     | Papéis organizacionais             | Enriquecimento                            |                              |
| <i>Feedback</i>  |                                    |   |                              |

Fonte: Fernandes, 1996, p. 55.

Outro modelo de muita relevância é o proposto por Westley (1979), que abarca quatro dimensões que mantêm estreita relação com o trabalho e são consideradas ferramentas para medir os índices de QVT, podendo identificar a presença de insegurança, injustiça, alienação e anomia.

- a) Política - relaciona-se ao poder concentrado da organização. O empregado se sente inseguro por medo de perder o emprego.
- b) Econômica - relaciona-se à distribuição do lucro dentro da organização. O empregado se sente injustiçado, devido à falta de equidade salarial e às discrepâncias em relação a concessão de benefícios, carga horária de trabalho e remuneração. Tal sentimento é manifestado por meio de insatisfações, greves e, até mesmo, sabotagens.
- c) Psicológicas - relaciona-se às limitações do desenvolvimento do empregado, não permitindo o exercício de sua criatividade e a identificação com a tarefa. O empregado se sente alienado, não realizado profissionalmente e vivendo em um ambiente monótono.
- d) Sociológica - relaciona-se à rigidez organizacional, que gera no empregado a perda do significado da tarefa, criando uma lacuna entre o trabalho e a autorrealização. Com isso, o indivíduo se vê em um processo de anomia.

O modelo de Westley (1979) e seus respectivos fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho são relatados no Quadro 6.

Quadro 6 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Westley (1979)

| <b>Natureza do problema</b> | <b>Sintoma</b> | <b>Solução</b>                 | <b>Indicadores</b>                                       | <b>Propostas de solução</b>  |
|-----------------------------|----------------|--------------------------------|--|--|
| Econômica                   | Injustiça      | União dos trabalhadores        | Insatisfação, greve, sabotagem                           | Cooperação, divisão dos lucros, participação nas decisões  |
| Política                    | Insegurança    | Posições políticas             | Insatisfação, greve, sabotagem                           | Trabalho auto supervisionado, conselho de trabalhadores, participação nas decisões                       |
| Psicológica                 | Isolamento     | Agentes de mudança             | Sensação de isolamento, absenteísmo, <i>turnover</i>     | Valorização das tarefas, auto realização no trabalho   |
| Sociológica                 | Anomia         | Grupos de auto desenvolvimento | Desinteresse pelo trabalho, absenteísmo, <i>turnover</i> | Métodos sócio tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho, valorização das relações interpessoais etc. |

Fonte: Adaptado de Westley, 1979

Quatro anos após Westley divulgar seu modelo, Werther e Davis (1983) propuseram outro. Segundo Nunes (2012), estes autores defendem a ideia de que a QVT é influenciada por: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto

de cargo (que deve abranger abordagem mecanística, fluxo e práticas de trabalho, habilidades, disponibilidade e expectativas sociais dos empregados, autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação).

Segundo Albuquerque (2013), o modelo de Werther e Davis avalia a qualidade de vida no trabalho com base nos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais (Quadro 7).

Quadro 7 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Werther e Davis (1983)

| <b>Fatores organizacionais</b>   | <b>Fatores ambientais</b>   | <b>Fatores comportamentais</b>   |
|--|---|--|
| - Abordagem mecanicista;<br>- Fluxo de trabalho;<br>- Práticas de trabalho | - Habilidades e disponibilidades de empregados;<br>- Expectativas sociais | - Autonomia;<br>- Variedade;<br>- Identidade de tarefa;<br>- Retroinformação |

Fonte: Werther e Davis, 1983

No mesmo ano, Nadler e Lawler (1983) criaram um novo modelo, que defendia a ideia de que os principais fatores responsáveis pelo êxito dos programas de QVT eram: percepção da necessidade, foco do problema organizacional e estrutura para identificá-lo e solucioná-lo, teoria, compensação projetada para processos e resultados, sistemas múltiplos afetados e envolvimento da organização (ANTUNES, 2006; RODRIGUES, 2007).

Huse e Cummings (1985) formularam um modelo de qualidade de vida no trabalho, segundo o qual a validade dos programas de QVT somente será legítima se eles contarem com a efetiva participação dos trabalhadores e projetos de cargos conforme suas necessidades, se estiverem dispostos a manter equilíbrio entre salários e status funcional e se perseguirem as melhores condições de trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

No modelo de Huse e Cummings, é possível afirmar que se destacam: a preocupação com o bem-estar do profissional, a eficácia organizacional e a participação dos empregados nas tomadas de decisão e na resolução de problemas (ANTUNES, 2006).



Marques (2011) enfatiza que no modelo de Huse e Cummings a QVT se associa ao grau de participação dos trabalhadores, às inovações do sistema de recompensas e ao projeto de cargos.

O modelo proposto por Limongi-França (1996), denominado “Modelo Biopsicossocial e Organizacional”, evidenciado no Quadro 8, contempla aspectos biológicos (ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido), psicológicos (processos afetivos e emocionais), sociais (valores socioeconômicos, culturais e coletivos) e organizacionais (investimento em pessoas, humanismo e competitividade).

Quadro 8 - Modelo de qualidade de vida no trabalho de Limongi-França (1996)

| <b>Área investigada</b> | <b>Descrição</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Setores que desenvolvem</b>   |
|-------------------------|--|---|--|
| Social                  | Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidades de lazer e cultura. | Direitos legais, atividades associativas e esportivas, eventos de turismo e cultura, atendimento à família. | Serviço Social, Grêmio Esportivo, Fundações específicas e Recursos Humanos                       |
| Psicológica             | Ações que promovam a autoestima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.               | Processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração, programas participativos.            | Recrutamento e Seleção, Treinamento de Pessoal, Cargos e Salários, Relações Industriais e ou RH. |
| Biológica               | Ações que promovam saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam as necessidades físicas.            | Mapa de riscos, SIPAT, refeições, serviço médico, melhorias ergonômicas, treinamentos específicos.          | Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional, Ambulatório e Nutrição.                            |
| Organizacional          | Investimento, humanismo e competitividade  | Clareza nos procedimentos, organização geral, contato com o cliente.  | Processo de Produção/Tecnologia; Pressão dos Clientes e Preparo da Documentação.                 |

Fonte: Limongi-França, 1996, p. 104.

A análise da literatura sobre o tema e a observação dos modelos de QVT existentes revelam que estes são bastante semelhantes e possuem a mesma “essência”. À medida que novos modelos eram propostos pelos pesquisadores, o que era o foco central dos modelos anteriores não era deixado de lado, mas apenas visto com outras perspectivas. A principal diferença entre os modelos está na inclusão de novos indicadores. Isto é, à medida que novos modelos eram propostos, estes vinham com, basicamente, tudo que era contemplado nos modelos anteriores, porém com algumas novidades e outros fatores a serem levados em consideração.

### 2.1.2 Estudos brasileiros sobre QVT no setor público

Este tópico destina-se a apresentar alguns dos estudos brasileiros que investigam a qualidade de vida no trabalho no setor público.

Com base em uma pesquisa descritiva e comparativa, com enfoque qualitativo e quantitativo, Paiva e Marques (1999) procuraram identificar diferenças entre professores de duas instituições de ensino superior (uma pública e uma privada) no que tange às variáveis de QVT, de estresse e de situação de trabalho, tendo em vista os desgastes físicos e mentais ocasionados pelo exercício da profissão. A coleta de dados se deu por meio de observação, análise documental, entrevistas e questionário. O questionário, instrumento básico da coleta de dados, foi embasado nos modelos de QVT de Hackman e Oldham (1975) e de Westley (1979) e no modelo de avaliação de estresse de Cooper *et al.* (1988). Os dados evidenciaram que os professores da instituição privada apresentaram escores de QVT superiores àqueles da instituição pública. Todavia, ambos os índices foram considerados satisfatórios. Constatou-se, ainda, que o nível de estresse foi considerado normal e baixo pela maioria dos sujeitos pesquisados. No que se refere à situação de trabalho, identificaram-se diferenças entre: tipos de dedicação à carreira, participação em pesquisa, ministração de aulas e relacionamento com os sindicatos e com partidos políticos. Por fim, os autores consideraram que as mudanças ambientais percebidas afetam de forma diferenciada a vida dos sujeitos analisados (PAIVA; MARQUES, 1999).

A Empresa de Correios e Telégrafos foi objeto do estudo de Mônaco e Guimarães (2000), em que foram avaliadas as transformações dos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho, a partir da introdução do programa de qualidade total, caracterizando-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo, cujos dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas com os funcionários da empresa pesquisada, cujos roteiros foram elaborados a partir do modelo de Walton (1973). Os achados evidenciaram: maior satisfação em relação a ambiente físico de trabalho, significado e identidade da tarefa, crescimento profissional, relacionamento interpessoal, senso comunitário, respeito às leis e direitos trabalhistas, normas e rotinas, liberdade de expressão, imagem da empresa e

responsabilidade da empresa por produtos e serviços (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000). Os autores encontraram níveis satisfatórios em relação aos indicadores “autonomia”, “retroinformação”, “possibilidade de carreira” e “desconhecimento em relação à equidade externa”. Em contrapartida, foram encontrados níveis insatisfatórios de QVT em relação aos indicadores “remuneração”, “equidade interna”, “jornada de trabalho”, “uso de habilidades múltiplas”, “segurança no emprego”, “igualdade na distribuição de oportunidades” e “privacidade pessoal”.

Outro estudo que avaliou a QVT no setor público foi o de Garcia (2007), caracterizado como uma pesquisa quali-quantitativa, exploratória e descritiva, em que a autora se utilizou de um estudo de caso para verificar as percepções dos funcionários públicos da Secretaria de Saúde do município de Barra Mansa acerca da sua própria qualidade de vida no trabalho. Para tanto, foram coletados 205 questionários, contendo indagações sobre a qualidade de vida no trabalho, com base no modelo de Walton (1973). Com o intuito de enriquecer os dados obtidos quantitativamente, foram realizadas algumas entrevistas. Os resultados encontrados evidenciaram que a QVT percebida pelos sujeitos analisados tende a ser de “razoável” a “boa”. Baixos salários e falta de oportunidade de crescimento foram as dimensões que menos causam satisfação. De outro lado, a dimensão “trabalho e espaço total da vida” foi a que mais causou satisfação nos funcionários pesquisados. Os sujeitos associaram o conceito de QVT a boa condição do espaço físico e dos materiais, bom relacionamento com a chefia, horário de trabalho que não prejudique o convívio familiar, igualdade de direitos e deveres, salário compatível com a função e estabilidade no emprego (GARCIA, 2007).

Ferreira, Alves e Tostes (2009) realizaram um estudo de caso visando conhecer as práticas de qualidade de vida no trabalho em dez órgãos públicos federais. Para tanto, realizaram uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os achados do estudo permitiram aos autores considerar que a gestão da qualidade de vida no trabalho no serviço público federal se caracteriza pelo descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais. Na pesquisa, três achados se sobressaíram: a) as práticas gerenciais de QVT têm como foco o indivíduo; b) as atividades que integram as práticas de gestão em QVT são de natureza assistencial; e c) as

práticas de gestão preconizam o bem-estar de modo acessório, a ênfase é na produtividade.

Alves (2012) buscou analisar o sentido do trabalho para funcionários da área de Comunicação da Emater-MG, considerando as características de um trabalho que tem sentido. Para alcançar tal objetivo, utilizou um estudo de caso. A pesquisa foi considerada descritiva, utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa. O autor aplicou um questionário aos 24 funcionários do setor analisado, que continha questões relacionadas ao perfil demográfico dos respondentes e à qualidade de vida no trabalho, com base no modelo de Hackman e Oldham (1975) e Morin (2001) e na técnica de associação livre de palavras. No intuito de dar maior credibilidade aos achados, foram realizadas entrevistas com cinco funcionários do setor pesquisado. No que se refere aos achados referentes à qualidade de vida no trabalho, Alves (2012) identificou que as dimensões “significado da tarefa” e “identidade da tarefa” foram as que apresentaram os dados mais negativos. De outro lado, a dimensão “inter-relacionamento” foi a que apresentou um resultado mais positivo, seguida das dimensões “autonomia” e “*feedback* extrínseco e intrínseco”. Foram encontrados níveis satisfatórios de QVT. Alves (2012) concluiu que o sentido do trabalho para os funcionários da Emater-MG, considerando as dimensões da tarefa propostas no modelo de Hackman e Oldham (1975), está assegurado, principalmente, pelas dimensões “inter-relacionamento”, “autonomia” e “*feedback* extrínseco e intrínseco”, além dos estados psicológicos críticos.

Albuquerque (2013) realizou um estudo para avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba, com base em uma pesquisa quali-quantitativa caracterizada como descritiva e no estudo de caso. Foi aplicado um questionário com questões referentes à qualidade de vida no trabalho a 198 servidores da referida universidade. Tais questões foram baseadas no modelo de Walton (1973). O autor constatou que a dimensão “integração social e segurança” é a que mais impactou positivamente a qualidade de vida no trabalho dos servidores pesquisados, seguindo-se “condições ambientais, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho”, “satisfação no trabalho”, “remuneração, desenvolvimento das capacidades e ascensão profissional”, “constitucionalismo”, “condições de trabalho e vida pessoal”, “autonomia e saúde

preventiva no trabalho” e “qualidade de vida pessoal”. Ele concluiu que o nível de qualidade de vida no trabalho, com base na percepção dos sujeitos analisados, foi considerado bom e que a integração social e a segurança, a satisfação no trabalho e as condições de trabalho foram fatores fundamentais em ambientes organizacionais saudáveis.

Marques, Borges e Reis (2016) realizaram um estudo de caso quantitativo com servidores do governo de Minas Gerais, objetivando compreender as relações entre mudança organizacional, fatores de resistência à mudança e implicações na qualidade de vida e satisfação no trabalho. Para tanto, aplicaram questionários embasados nos modelos de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973). Depois de analisarem os dados de 679 questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa, concluíram que aqueles servidores que não resistem às mudanças e as enxergam como positivas tendem a avaliar sua qualidade de vida no trabalho de forma mais satisfatória. Além do mais, identificaram que a maioria dos servidores pesquisados se considera satisfeita com o nível de autonomia do trabalho, mesmo atuando em um ambiente extremamente burocrático. Tais servidores acreditam que o trabalho que desempenham exige o uso de várias habilidades individuais. As dimensões relacionadas a relevância social do trabalho, integração e vida social no ambiente de trabalho, estabilidade no emprego e relações com a supervisão também apresentaram níveis satisfatórios de qualidade de vida no trabalho.

Verifica-se, a partir dos estudos elencados, que há um equilíbrio no uso das abordagens qualitativa e quantitativa na realização dos estudos sobre QVT no setor público. Entretanto, há a predominância do estudo de caso, o que se justifica pelo fato de as avaliações da QVT nesses estudos serem feitas em ambientes específicos (as próprias instituições públicas objeto de estudo). Constata-se a predominância do uso dos modelos de QVT de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Isso confirma a literatura, que aponta tais modelos como os mais populares e adequados para a avaliação da QVT. Os resultados, de forma geral, apresentam níveis satisfatórios de QVT nas instituições analisadas. Dessa forma, foi possível conhecer mais detalhadamente o construto QVT e a evolução de seu conceito e dos modelos propostos, desde sua origem até os dias atuais. Nota-se que esse conceito

ainda não está totalmente definido e que o interesse nas pesquisas sobre o tema continua em vigor. Observa-se, também, o grande número de pesquisas sobre o tema no setor público, demonstrando que a QVT não é um simples instrumento que visa aumentar a produtividade de empresas do setor privado.

A seguir, aborda-se o comprometimento organizacional.

## **2.2 Comprometimento organizacional**

As organizações procuram cada vez mais desenvolver em seus ambientes internos ações que estimulem o envolvimento de seus funcionários com a missão da empresa. Elas adotam essa postura por acreditarem que funcionários mais envolvidos com o trabalho desempenham suas atividades com maior qualidade. Ou seja, quando os empregados se veem como parte de um trabalho eles aumentam seus esforços para que este aconteça da melhor maneira possível (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998). Caso o capital humano das organizações não esteja efetivamente comprometido com o trabalho e não vislumbre oportunidades de crescimento e autorrealização, os demais investimentos da organização serão frustrados e não alcançarão os resultados esperados (BASTOS, 1993). Por isso, diversas teorias e escolas do pensamento administrativo procuraram entender os laços entre indivíduos e organização, sempre buscando o aumento da produtividade e das competências e a redução do absenteísmo e da rotatividade, por meio de mecanismos que estimulem nos empregados maior comprometimento e desempenho com o mínimo de conflitos (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Carvalho-Freitas *et al.* (2013) salientam que os estudos sobre comprometimento organizacional se afluíram no final da década de 1970 e que existem várias definições para o tema. Entretanto, ainda existe a necessidade de mais pesquisas no assunto (MEYER; ALLEN, 1991). Para Bastos (1993), há pouca concordância entre os estudiosos do tema quanto ao termo *comprometimento*, mesmo considerando a organização como sua fonte. A esse respeito Moraes, Marques e Correia (1998, p. 4) argumentam:

Os diversos conceitos utilizados para o termo comprometimento advêm da linguagem do dia-a-dia e adquirem significados que o pesquisador muitas vezes ignora, mas o conhecimento deles é básico para a decisão sobre qual adotar. Podem ser destacados, assim, três conceitos na linguagem cotidiana: o primeiro que se relaciona com o conceito de compromisso; o segundo, que indica o grau de atenção e/ou esforço canalizado por uma pessoa para a realização de algo, resultando em um estado de lealdade a alguma coisa e o terceiro, que é usado quando se quer transmitir a ideia de um conjunto de condições que produzem consequências indesejadas.

Com relação às várias definições de comprometimento organizacional, Siqueira e Gomide Júnior (2014) afirmam que esse tema se resume ao vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização de trabalho. Bastos, Brandão e Pinho (1997) argumentam que o comprometimento está relacionado à disposição do trabalhador, sendo, dessa forma, caracterizado por sentimentos do indivíduo para com a organização.

Especificamente em relação ao comprometimento organizacional no setor público, Moraes, Marques e Correia (1998, p. 2) relatam:

A discussão e o estudo do comprometimento no trabalho assumem uma importância notável, sobretudo ao se constatarem as disfunções típicas de algumas instituições públicas brasileiras, como a ineficiência decorrente de um excessivo aparato burocrático e o baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas organizações. Não é de se estranhar que essas instituições sejam frequentemente questionadas pela opinião pública em relação aos seus níveis de desempenho e ao seu papel dentro da realidade sócio-econômica do País.

Moraes, Marques e Correia (1998) acrescentam que as pesquisas sobre comprometimento organizacional são superficiais e possuem o objetivo de apenas medir a existência ou não de comprometimento, não se preocupando em identificar o nível do comprometimento existente nas organizações.

Apesar da superficialidade, essas pesquisas são multidisciplinares e assumem vertentes e teorias diversificadas, tendo como consequência várias abordagens e conceitos distintos, com destaque para os enfoques afetivo, instrumental, normativo, comportamental e sociológico (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

O **enfoque afetivo** foi por mais tempo o principal tema abordado na literatura sobre comprometimento organizacional. Vai além da lealdade passiva do indivíduo para

com a organização, pois envolve um relacionamento ativo do trabalhador em prol da organização (MEDEIROS, 2003). O comprometimento não é visto somente como um compromisso do indivíduo para com a organização, pois contempla o efetivo desejo que o empregado tem de dar algo de si próprio para contribuir com a organização (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998). Segundo Bastos (1993), no enfoque afetivo, são enfatizados: a identificação do trabalhador com a organização e seus objetivos e valores, os sentimentos de lealdade na relação indivíduo/organização e o desejo do trabalhador em permanecer e de se esforçar em prol da organização. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), este enfoque tende a se fortalecer a partir do momento em que o indivíduo enxerga que a organização está comprometida com ele.

O **enfoque instrumental**, na visão de Medeiros (2003), deriva das investigações iniciadas, em 1960, por Becker, sendo o segundo mais adotado nos estudos sobre comprometimento organizacional, ficando atrás somente do afetivo. Parte do pressuposto de que o indivíduo realiza uma análise de custo e benefício em relação à sua saída e permanência da organização. Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), neste enfoque, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo (BASTOS, 1993).

O **enfoque normativo** embasa-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998). Para Bastos (1993), o comprometimento é visto como o conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo para que ele se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. Este apoia-se na ideia de que o comprometimento se origina da relação entre cultura e motivação. Percebe-se, então, que a cultura organizacional exerce papel essencial na formação do comprometimento do indivíduo. Ou seja, ele irá se comportar de acordo com as normas da empresa. Importante ressaltar que, dependendo da cultura e dos valores impostos dentro da organização, o indivíduo pode se comportar de maneira não viável do ponto de vista organizacional (BASTOS, 1993).

O **enfoque comportamental**, influenciado pela Psicologia Social (BASTOS, 1993), afirma que o trabalhador procura, por meio de avaliações realizadas por ele mesmo,



manter harmonia entre seus comportamentos e atitudes (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998). Segundo Bastos (1993), o comprometimento se equipara a sentimentos de autorresponsabilidade pela realização de um ato. Dessa forma, determinado comportamento levará o indivíduo a ter certas atitudes, que se tornarão em outros comportamentos futuros, criando, dessa forma, um círculo de auto reforçamento, que fortalece cada vez mais o vínculo indivíduo/organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, a avaliação do comprometimento não deve se ater somente ao que é expressado verbalmente pelo indivíduo. Devem-se levar em consideração outros fatores, como: assiduidade, qualidade no desempenho das tarefas e tempo no emprego do trabalhador.

Por fim, tem-se o **enfoque sociológico**, que origina-se da sociologia e está relacionado ao fato de a organização oferecer ao indivíduo escolhas reais, mesmo que de forma restrita. Nesse sentido, as organizações, ao invés de serem vistas como promotoras de valores e estabilidade social, são consideradas como reguladoras e modeladoras de conflitos sociais, mitigando os efeitos de fatores externos como família, escola e religião (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008; BOTELHO; PAIVA, 2011). O apego do trabalhador não está na dependência do amor nem do dinheiro, mas sim na percepção de legitimidade regimental do empregador (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Importante ressaltar que a origem dos vários enfoques citados se deu em virtude da ausência de consenso sobre o que realmente é comprometimento organizacional. Dessa forma, admitem-se várias conceituações e mensurações diferenciadas, inclusive, unindo mais de um enfoque, identificando-se, assim, inúmeras abordagens sobre o tema. Daí o surgimento dos modelos multidimensionais de comprometimento organizacional que nasceram a partir do momento em que os pesquisadores do assunto começaram a perceber que os enfoques unidimensionais eram somente partes ou elementos do vínculo psicológico e emocional entre o indivíduo e a organização (MEDEIROS, 2003).

## 2.2.1 Modelos multidimensionais de comprometimento organizacional

A seguir, analisam-se alguns modelos multidimensionais de comprometimento organizacional utilizados ao longo do tempo, dando maior ênfase no modelo de Meyer e Allen (1991), uma vez que este modelo foi o utilizado para analisar os níveis de comprometimento organizacional na instituição objeto de estudo. Por isso, tal modelo será discutido primeiramente, ficando, portanto, fora da ordem cronológica de apresentação dos modelos multidimensionais. Ressalta-se que tal modelo foi escolhido para esta pesquisa por ser considerado o mais completo para avaliação do comprometimento organizacional.

### 2.2.1.1 Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen

A partir dos enfoques vistos, foram formulados vários modelos de comprometimento organizacional (BORGES, 2005). Entre eles, destaca-se o de Meyer e Allen (1991), internacionalmente aceito e validado em diversos países (MEDEIROS, 2003) e que é considerado um dos mais completos e abrangentes.

Essa abordagem de Meyer e Allen (1991) vem dominando os estudos sobre comprometimento organizacional (DIAS; MARQUES, 2002; MEDEIROS, 2003; RODRIGUES; BASTOS, 2009; MAGALHÃES, 2012; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013; MAGALHÃES; MACAMBIRRA, 2013; PEIXOTO *et al.*, 2015).

Conforme afirmam Bastos, Brandão e Pinho (1997), este modelo está fundamentado em uma estrutura tridimensional, apoiando-se em três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação, ou instrumental; e normativo.

Segundo Meyer e Allen (1991), o **comprometimento afetivo** está relacionado ao desejo dos indivíduos de manterem o vínculo da organização porque assim o querem, porque eles se sentem bem na organização e se identificam com ela. Para Meyer e Allen (1991), características pessoais, características da tarefa, características estruturais e experiência, são fatores que influenciam o comprometimento afetivo. Bastos, Brandão e Pinho (1997) acrescentam que neste

vínculo o trabalhador não faz nenhuma análise de custo e benefício para se manter na organização, existindo apenas o vínculo emocional.

O **comprometimento de continuação, ou instrumental**, está atrelado ao fato de que os indivíduos mantêm o vínculo com a organização não porque querem, mas porque precisam (MEYER; ALLEN, 1991). Na visão de Bastos, Brandão e Pinho (1997), trata-se de um apego psicológico, em que o indivíduo se sente prisioneiro da organização em virtude dos altos custos que ele teria caso a abandonasse. Meyer e Allen (1991) afirmam que dois pilares sustentam o comprometimento instrumental: a percepção de alternativas; e o número de investimentos que o trabalhador realizou. Se o trabalhador tiver feito um alto investimento, maior a probabilidade de ele permanecer na organização, pois os custos em abandoná-la agem como uma algema que o força a permanecer.

O **vínculo normativo**, de acordo com Meyer e Allen (1991), está ligado ao fato de que os indivíduos se mantêm vinculados a determinada organização porque acreditam que isso é o correto a se fazer. Eles se sentem na obrigação de se manterem vinculados à organização. No entendimento de Bastos, Brandão e Pinho (1997), o comprometimento normativo é oriundo da internalização por parte do indivíduo dos valores e interesses da organização. Borges (2005) relata que este tipo de comprometimento sofre influência de aspectos sociais, como cultura, família e papel que a organização exerce na sociedade. A cultura e a família exercem papel fundamental na formação de um indivíduo com forte comprometimento normativo, na medida em que repassam e enfatizam a esse indivíduo valores como a lealdade, por exemplo.

Importante ressaltar que neste modelo os três tipos de vínculo podem ser mais bem compreendidos se analisados como distintos. Todavia, é possível em determinados casos perceber a existência dos três componentes em um mesmo indivíduo simultaneamente. Neste caso, as dimensões se apresentarão em níveis diferentes, tendo aquela que irá predominar e aquela que se manifestará de forma mais singela (MEYER; ALLEN, 1991).

Este modelo foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), Ricco (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999, 2000). Nessas investigações, os autores obtiveram as três dimensões. Entretanto, foram encontrados índices moderados de consistência interna para cada um dos três componentes e baixo percentual de variação total explicada. Tal modelo também foi validado no setor público por Marques *et al.* (2014).

### **2.2.1.2 Demais modelos de comprometimento organizacional**

Abordam-se aqui, de forma breve, os demais modelos multidimensionais de comprometimento organizacional, de acordo com a ordem cronológica em que foram propostos.

Segundo Medeiros (2003), o comprometimento organizacional foi visto pela primeira vez como um construto constituído por elementos distintos, em 1958, por Kelman, que defendia a ideia de que o comprometimento organizacional era constituído por três tipos distintos de envolvimento: submissão, ou envolvimento instrumental (motivado por recompensas extrínsecas); identificação, ou envolvimento baseado no desejo de filiação; e internalização, ou envolvimento pela similaridade entre os valores do indivíduo e os da organização.

Ainda conforme Medeiros (2003), em 1960 Gouldner também chegou à conclusão de que esta variável era constituída por mais de uma dimensão. Entretanto, diferentemente de Kelman, que acreditava que o comprometimento organizacional era formado por três dimensões, para Gouldner sua constituição se limitava a duas dimensões: integração (grau de percepção do indivíduo em relação ao quanto ele se sente parte da organização); e introjeção (grau em que a própria imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados).

Seguindo a linha do tempo dos modelos multidimensionais de comprometimento organizacional, ainda de acordo com os estudos de Medeiros (2003), tem-se o modelo de Etzioni, de 1961, o qual sugere que o comprometimento pode se apresentar de três formas: envolvimento moral (com base na internalização por parte

do indivíduo dos valores e das normas da organização); envolvimento calculativo (com base nas relações de troca entre indivíduo e organização); e o envolvimento alienativo (com base na repressão e na coerção).

Medeiros (2003) ressalta, também, que Becker (1962) lançou um modelo multidimensional de comprometimento organizacional. Dessa vez, acreditava-se que o comprometimento ocorreria de três formas, a depender das atitudes e dos comportamentos adotados (para que o indivíduo pudesse se associar com outras pessoas; porque os objetivos individuais e organizacionais são similares; e para obter recompensas).

Medeiros (2003) ainda dá destaque ao modelo de Kanter (1968), que também identifica três dimensões para o comprometimento: de coesão, que é a vinculação do indivíduo às relações sociais da organização por meio de cerimônias públicas que reforçam a coesão ao grupo; de continuação, que requer a realização de sacrifícios pessoais dos indivíduos, de modo que eles fiquem desestimulados a abandonar a organização; e de controle, que consiste no vínculo do indivíduo com as normas da organização e que o molda numa direção desejada.

Jaros *et al.* (1993) apresentaram um modelo em que o comprometimento poderia assumir a forma de um vínculo psicológico afetivo, por meio de sentimentos; um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso à organização devido aos altos custos de deixá-la; ou um vínculo moral, como um senso de dever e obrigação (MEDEIROS, 2003).

Nota-se que, até o momento, todos os modelos apresentados são muito parecidos. As terminologias e as nomenclaturas dadas às dimensões que constituem o comprometimento organizacional são distintas, variando de modelo para modelo, mas a essência do que cada uma dessas dimensões aborda é idêntica.

Medeiros *et al.* (1999) tentaram apresentar um novo modelo, alterando algumas nomenclaturas e conceitos, porém também sem agregar valor ao modelo de Meyer e Allen (1991). Tal modelo, além das já conhecidas dimensões afetiva, normativa e instrumental, apresentou um novo conceito: dimensão afiliativa, cuja base é a própria

dimensão afetiva do modelo de Meyer e Allen (1991). Esta dimensão denota a inexistência de vínculo entre o indivíduo e a organização, o que pode estar relacionado à falta de integração e/ou identificação do indivíduo para com a organização e as pessoas que ali estão.

Posteriormente, Medeiros (2003) propôs a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, ou, simplesmente, EBACO, modelo constituído por sete bases:

- Afetiva - relaciona-se ao sentimento de crença e identificação dos indivíduos com os objetivos e valores da organização.
- Obrigação em permanecer - os indivíduos acreditam estar compromissados com a empresa e se sentiriam culpados ao deixá-la.
- Obrigação pelo desempenho - os indivíduos acreditam que precisam se esforçar ao máximo para atingir os objetivos organizacionais.
- Afiliativa - o indivíduo se vê comprometido a partir do reconhecimento que recebe dos outros como membro da organização.
- Falta de recompensas e oportunidades - o indivíduo acredita que o esforço extra deve ser recompensado e que a organização precisa lhe oferecer mais oportunidades.
- Linha consistente de atividades - o indivíduo reconhece que deve adotar certas posturas para continuar na organização.
- Escassez de alternativas - o indivíduo se vê preso à organização por não enxergar outras oportunidades de trabalho.

Percebe-se que o modelo EBACO também não apresentou novas considerações em relação aos modelos já propostos. O diferencial deste modelo em relação aos demais está na forma como as dimensões são apresentadas, sendo desmembradas em mais variáveis. Em relação ao modelo de Medeiros (2003), percebe-se que suas várias dimensões propostas mantêm muitas semelhanças com as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). No entanto, no modelo de Medeiros (2003) elas foram apresentadas de forma mais fragmentada, sendo perfeitamente possível enxergá-las nas três dimensões do modelo de Meyer e Allen (1991). Portanto, não

pode ser considerado um modelo original, capaz de agregar valor aos modelos clássicos já existentes.

De forma geral, nota-se que os modelos posteriores ao de Meyer e Allen (1991) não agregam valor, sendo considerados como cópias. Portanto, faz-se aqui uma crítica a tais modelos, uma vez que seus autores nada mais fizeram do que abordar o mesmo que Meyer e Allen, porém usando outra linguagem, tentando transmitir a ideia de algo novo.

Dessa forma, foi possível conhecer um pouco sobre alguns dos principais modelos de comprometimento organizacional propostos.

### **2.2.2 Estudos brasileiros sobre comprometimento no setor público**

Este tópico aborda estudos que investigam o comprometimento organizacional no setor público. Dentre tais estudos, tem-se o de Flauzino e Borges-Andrade (2008), cujo objetivo foi analisar o comprometimento organizacional de servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança, por meio de um estudo qualitativo e quantitativo. Os autores utilizaram a concepção de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1982) e a escala proposta por Bastos (1994). Constataram que o comprometimento dos funcionários está mais associado à missão organizacional do que à missão real. Os autores identificaram que os funcionários da área da Segurança apresentaram maior comprometimento em relação aos servidores das outras áreas analisadas. Isso pode ser consequência do comprometimento que eles têm com a ideologia da instituição, e não com a instituição em si.

Não menos importante foi o estudo de Campos *et al.* (2009), em que se buscou identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1991) entre os funcionários de uma faculdade da Universidade de São Paulo, contrapondo suas opiniões e percepções com as dos ocupantes dos cargos de chefia. A pesquisa revelou forte presença do comprometimento afetivo. Em relação ao comprometimento instrumental, verificou-se sua manifestação de forma frágil e/ou indecisa. Já o comprometimento normativo

também se manifestou de forma frágil. Constatou-se, também, certo desalinhamento entre a percepção dos chefes com a opinião dos subordinados em relação ao comprometimento organizacional, sinalizando dificuldades para a implantação de mecanismos que visem estimular o comprometimento na instituição.

O estudo de Botelho e Paiva (2011) objetivou descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, na cidade de Belo Horizonte-MG. Os dados foram coletados a partir de 330 questionários e 8 entrevistas, mais a análise documental, com base no modelo de Meyer e Allen (1991). Os principais achados revelaram que os servidores analisados encontram-se descomprometidos em virtude de: inadequação da infraestrutura, sobrecarga de trabalho, falta de perspectivas no plano de carreira e, sobretudo, falta de valorização do servidor. Observou-se que o comprometimento dos servidores não é com a instituição, mas sim com a carreira. Isso pode ser considerado um aspecto negativo, devido à importância social da instituição analisada (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Santos e Cruz (2012) realizaram uma pesquisa para identificar e analisar os fatores atrelados às práticas de gestão que influenciam o comprometimento organizacional em uma organização pública, a partir do modelo de Meyer e Allen (1991). Um questionário foi aplicado a 60 indivíduos de um total de 105. Os achados indicaram forte relação entre as práticas de gestão e comprometimento organizacional, reforçando a necessidade de as instituições trabalharem no aperfeiçoamento da gestão administrativa. Os autores destacaram que falha na comunicação e excesso de burocracia foram as principais dificuldades enfrentadas pela instituição analisada, as quais interferem no comprometimento organizacional dos funcionários. Além disso, avaliaram que o comprometimento do líder interfere no comprometimento dos liderados. Ou seja, quanto maior for o comprometimento do líder, maior será o comprometimento dos liderados.

O estudo de Roman *et al.* (2012) objetivou identificar o tipo de comprometimento organizacional presente nos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga, no estado do Paraná, com base no modelo de Meyer e Allen (1991). A pesquisa teve seus dados coletados por meio de questionário aplicado aos 50 funcionários



administrativos da instituição. Os resultados revelaram altos escores de comprometimento, sendo que o comprometimento afetivo foi o que apresentou maior média. Constatou-se que a política salarial interfere no comprometimento dos sujeitos analisados. O comprometimento normativo apresentou a segunda maior média e o comprometimento instrumental apresentou a menor média.

Oliveira *et al.* (2014) realizaram um estudo visando investigar a relação do comprometimento organizacional com os modelos de remuneração variável e por subsídio em auditores da Receita Federal. Os dados foram coletados de 142 integrantes da carreira de auditor da Receita Federal. Os resultados evidenciaram alto grau de comprometimento organizacional dos sujeitos analisados. Verificou-se, também, que mudanças no regime de remuneração não afetaram o comprometimento organizacional dos auditores participantes da pesquisa.

Por fim, tem-se o trabalho de Marques *et al.* (2014), cujo objetivo foi identificar possíveis relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos do estado de Minas Gerais. Foram coletados dados de 679 servidores de três secretarias do estado de Minas Gerais. Com base na análise fatorial dos dados, constatou-se que a aceitação e a cooperação com a implantação da avaliação de desempenho individual resultaram no aumento dos níveis de comprometimento organizacional. Concluiu-se que o servidor que coopera com as mudanças implantadas na instituição tende a apresentar nível de comprometimento organizacional mais elevado e que aqueles que rejeitam as mudanças tendem a apresentar comprometimento mais baixo.

Percebe-se a predominância do uso do modelo de Meyer e Allen (1991) nos estudos brasileiros sobre comprometimento organizacional no setor público, confirmando a literatura que acredita ser este o modelo mais completo e aceito pelos pesquisadores do assunto. Embora todos os estudos tenham sido realizados em instituições públicas, os objetivos de cada um deles são distintos, indo desde o de mensurar os níveis de comprometimento organizacional até o de estabelecer a relação entre comprometimento organizacional com as práticas de gestão, as formas de remuneração e a resistência à mudança. De forma geral, os estudos identificaram altos índices de comprometimento organizacional nas instituições pesquisadas.

Diante do exposto, nota-se que, assim como acontece com a QVT, o comprometimento organizacional também é um tema complexo, ainda em fase de desenvolvimento e consolidação.

A seguir, discorre-se sobre alguns estudos que investigam a relação entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional.

### 2.3 Estudos relacionando QVT e comprometimento organizacional

Em âmbito internacional, existe um número considerável de estudos que investigam a relação entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional, conforme se observa no Quadro 9.

Quadro 9 - Estudos internacionais sobre QVT e comprometimento organizacional

| Autor                           | Objetivo   | Local          | Segmento                     | Resultados  |
|---------------------------------|--|----------------|------------------------------|---|
| Moreira (2009)                  | Estudar a relação entre QVT, comprometimento e <i>turnover</i>                           | Portugal       | Geral – país                 | Relação positiva entre QVT e comprometimento; relação negativa entre <i>turnover</i> e QVT; relação negativa entre <i>turnover</i> e comprometimento. |
| Subtil (2010)                   | Avaliar a relação entre QVT e comprometimento  | Portugal       | Empresas privadas            | Relação positiva entre as duas variáveis.   |
| Normala (2010)                  | Estudar a relação entre QVT e comprometimento  | Malásia        | Empresas privadas            | Relação positiva entre as duas variáveis.   |
| Almalki <i>et al.</i> (2012)    | Estudar a relação entre QVT e comprometimento  | Arábia Saudita | Enfermeiras                  | QVT influencia a satisfação no trabalho, a redução do <i>turnover</i> e o aumento da produtividade.   |
| Pinhal (2012)                   | Analisar os fatores que impactam na QVT  | Portugal       | Membros de uma ONG           | Os resultados mostraram percepções positivas em alguns fatores: bem estar no trabalho, relacionamento no trabalho e oportunidades de participação.    |
| Zhao <i>et al.</i> (2012)       | Verificar a relação da QVT, inserção no trabalho e comprometimento com o <i>turnover</i> | China          | Enfermeiros                  | O efeito da QVT é positivo na inserção no trabalho e comprometimento e negativo no <i>turnover</i> .  |
| Permarupan <i>et al.</i> (2013) | Estudar a relação entre QVT e comprometimento  | Malásia        | Empresas públicas e privadas | Condições de trabalho, oportunidades de carreira e clima organizacional impactaram o envolvimento com o trabalho e o comprometimento.                 |

Fonte: Adaptado de Zanardi *et al.*, 2015a, p. 588.

Nota-se que os estudos sobre a relação entre QVT e comprometimento organizacional estão presentes nas mais diversas regiões do mundo. Tais estudos foram realizados em organizações com fins lucrativos, instituições públicas e organizações não governamentais sem fins lucrativos. A maioria dos estudos indicou uma correlação positiva entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional. Todavia, essa interferência se altera de acordo com o contexto e o ambiente ao qual o objeto de estudo está inserido. Por isso, é necessário que as pesquisas continuem, a fim de conhecer o impacto da QVT no comprometimento organizacional nas mais diversas situações.

Também existem no Brasil, embora em menor número, estudos cujo foco é na análise da relação entre QVT e comprometimento organizacional.

Marques *et al.* (2010) realizaram um estudo em que buscaram identificar as bases do vínculo estabelecido entre pessoas portadoras de deficiência e a organização em que trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho. Constataram que as pessoas com deficiências apresentam níveis de satisfação para quase todos os fatores de qualidade de vida no trabalho analisados e estabelecem, simultaneamente, diferentes tipos de comprometimento organizacional, prevalecendo o comprometimento afetivo. Ou seja, grande parte das pessoas com deficiência pesquisadas permanece na empresa em que trabalham por vontade própria, por se sentirem parte dela. Também constataram que o comprometimento e a satisfação das pessoas pesquisadas estão associados a aspectos organizacionais, como a manutenção de fatores importantes para sua qualidade de vida, e não ao fato de se ter deficiência ou dificuldade para se inserir no mercado de trabalho. Por fim, os autores concluíram que em condições de garantia de ingresso no mercado de trabalho o vínculo das pessoas com deficiência à organização em que trabalham é semelhante ao vínculo das demais pessoas não portadoras de deficiência. Isso reforça a necessidade de criar mecanismos que assegurem educação e trabalho para essas pessoas, de forma a garantir a adequada inserção e permanência delas no mercado de trabalho com qualidade de vida.

Schirrmeyer e Limongi-França (2012) realizaram um estudo sobre a relação entre QVT e comprometimento organizacional em equipes multicontratuais, com o objetivo de contribuir para a reflexão das relações de satisfação com o bem estar no trabalho e os tipos de comprometimento organizacional. Partiram do pressuposto de que o tipo de vínculo contratual com a organização e os vínculos psicossociais de comprometimento interferem na percepção de qualidade de vida no trabalho dos sujeitos. A pesquisa mostrou que as variáveis “imagem organizacional” e “camaradagem” apresentaram relação positiva com QVT e comprometimento afetivo. Em todas as dimensões abordadas foram encontradas diferenças entre os vínculos de trabalho. Em relação à satisfação com a QVT, foram apresentadas alterações em 35 das 45 variáveis estudadas, com destaque para as variáveis “cuidados com saúde” e “limpeza”. De forma geral, os resultados do estudo sinalizam a existência de laços estatísticos entre as variáveis estudadas.

Carvalho-Freitas *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa sobre a relação entre QVT e comprometimento envolvendo pessoas com deficiências, em que procuraram identificar a diferença de percepção entre QVT e comprometimento organizacional para pessoas com e sem deficiência. Os resultados permitiram aos autores concluir que os níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional das pessoas com deficiência são semelhantes aos níveis apresentados pelas pessoas sem deficiência. Entretanto, quando a deficiência é associada a condições sociais de desvantagem (primeiro emprego, renda familiar menor, etc.) e a pessoa é do sexo masculino, as pessoas com deficiência tendem a apresentar maior comprometimento instrumental.

Zanardi *et al.* (2015a; 2015b) pesquisaram as correlações entre QVT e comprometimento organizacional em lojas de varejo nas cidades de Curitiba e Joinville. Na cidade de Curitiba, constataram que existe correlação entre QVT e comprometimento organizacional e que melhorando a percepção dos funcionários em relação à variável “constitucionalismo” o nível de comprometimento tende a se elevar. Entretanto, ficou evidenciada a não existência de forte correlação entre a variável “condições de trabalho” e comprometimento organizacional. Já o estudo referente à cidade de Joinville revelou a existência de baixa correlação entre a QVT e comprometimento organizacional. No entanto, foi observada correlação moderada

entre QVT e a intenção de permanecer na organização. De outro lado, as demais variáveis do comprometimento demonstraram não sofrer forte influência da QVT.

Em síntese, a relação entre QVT e comprometimento organizacional também é objeto de investigação. No entanto, o número de pesquisas dessa natureza ainda é relativamente baixo em âmbito nacional. Nota-se a predominância dos estudos quantitativos em relação aos qualitativos, indicando que estes últimos devem ser mais explorados. Consta-se, também, a utilização com maior frequência do modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973) e do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), considerados os mais robustos em suas áreas. Tal como acontece nos estudos internacionais, observa-se nos estudos brasileiros a existência de relação positiva entre QVT e comprometimento organizacional.

Neste capítulo, foi possível conhecer os construtos qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional, sendo identificados seus principais conceitos, o modo como evoluíram ao longo do tempo, seus principais modelos e os resultados de alguns estudos, abordando a relação entre QVT e comprometimento organizacional.

A seguir, descreve-se a metodologia da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo: como a pesquisa se caracteriza quanto ao tipo, quais as abordagens e o método utilizado, quais foram a população e a amostra, quais foram as unidades de análise e de observação, quais foram os sujeitos da pesquisa e quais foram as técnicas utilizadas para a coleta e a análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para se alcançar os objetivos propostos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva visa, sobretudo, descrever as características de determinado fenômeno ou população e/ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). Vergara (2009) acrescenta que a pesquisa descritiva visa expor características de determinado fenômeno, não se preocupando em explicá-los.

Na pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador. Sua função se restringe a descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona em determinado contexto. Esse processo visa, ainda, à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo (VERGARA, 2009). A opção pela pesquisa descritiva para este estudo se deu pelo fato de ele ter como um de seus objetivos analisar e descrever a relação entre QVT e comprometimento organizacional no campus I do CEFET-MG.

Já a pesquisa explicativa, segundo Severino (2007, p. 123), “é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos”. Gil (2008) ressalta que essa identificação sobre o que acontece no fenômeno estudado é o objetivo central da pesquisa explicativa. Pelo fato de apresentar a razão e o porquê da ocorrência dos fenômenos, ela é considerada a mais complexa e a que mais aprofunda o

conhecimento da realidade. A caracterização deste estudo também como pesquisa explicativa se dá pelo fato de ele objetivar explicar as causas da relação entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional.

As abordagens utilizadas foram a quantitativa e a qualitativa. O uso das duas abordagens enriquece o estudo. Afinal, elas não são concorrentes e tampouco uma é melhor que a outra. Elas apenas apresentam características distintas em um mesmo contexto científico (MACHADO, 2011). Assim, uma abordagem serviu para complementar a outra. Dessa forma, foi realizada a triangulação de dados, que consiste na utilização de diferentes abordagens metodológicas, visando evitar distorções oriundas da utilização de um único método (GÜNTHER, 2006). Ou seja, os dados obtidos quantitativamente foram complementados com dados obtidos de forma qualitativa. Com isso, foi possível realizar análises mais profundas, levando em consideração vários aspectos, inclusive aqueles mais subjetivos encontrados dentro da instituição objeto de estudo.

A pesquisa quantitativa se destaca pela objetividade e visa identificar relações entre variáveis, utilizando-se de critérios probabilísticos para a seleção de amostras, de instrumentos estruturados para a coleta de dados e de técnicas de estatística para analisá-los. Seus resultados são passíveis de generalização (VERGARA, 2005). Marconi e Lakatos (2007) salientam, ainda, que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. O aspecto quantitativo deste estudo se justifica pela pretensão de identificar, de forma geral, objetiva e estatística, os níveis de QVT e de comprometimento organizacional na instituição objeto de estudo, mediante a aplicação de modelos já propostos. A identificação desses níveis proporcionou dados para a análise da relação entre as variáveis de cada construto estudado.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Vergara (2005), destaca-se pela subjetividade. Ela contempla a descoberta e a valorização da visão de mundo dos sujeitos, que são identificados de forma intencional, selecionados por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Seus resultados não são

generalizáveis. Marconi e Lakatos (2007) corroboram que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais no processo da pesquisa qualitativa, que não requer o uso de ferramentas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Nessa abordagem, o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente.

Neste estudo, o uso da abordagem qualitativa se deu com o intuito de enriquecer os dados obtidos quantitativamente. Foi uma forma de compreender e analisar os aspectos mais subjetivos apresentados pelos sujeitos da pesquisa em relação à QVT e ao comprometimento organizacional. Acredita-se que o uso da abordagem qualitativa forneceu dados mais subjetivos, pessoais e íntimos, os quais não poderiam ser coletados apenas com a abordagem quantitativa.

No que diz respeito ao método utilizado, esta pesquisa se enquadrou como um estudo de caso. Sobre essa técnica de pesquisa, Gil (2008) argumenta que se trata de uma modalidade de pesquisa que consiste em investigar em profundidade determinados objetos, de modo a propiciar um conhecimento amplo e detalhado daquilo que foi estudado. Este método é considerado um dos procedimentos mais adequados para a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (YIN, 2001). O estudo de caso é muito utilizado para atingir diversos objetivos, por exemplo: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita a pesquisa; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008). O estudo de caso foi utilizado, pois pretendeu-se analisar profundamente e detalhadamente um contexto específico – no caso em questão, a relação entre QVT e comprometimento organizacional no Campus I do CEFET-MG.

### **3.2 População e amostra**

Por população, segundo Malhotra (2001), entende-se o total de elementos que compartilham um conjunto comum de características que serão objetos de estudo. Gil (2008) conceitua população como um grupo definido de elementos que possuem



determinadas características a serem investigadas. Todavia, conforme destaca Richardson (1999), não é viável coletar informações de toda a população que será estudada, seja pelo número elevado de elementos a serem pesquisados, seja pelo tempo necessário e seja, até mesmo, pela quantidade de recursos necessários para tanto. Assim, sugere-se realizar a pesquisa com somente parte da população a ser investigada, justamente aquela conhecida por “amostra”, que deve ser adequada aos objetivos da pesquisa. Amostra, segundo Gil (2008), consiste em uma parte do universo ou da população por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Dessa forma, a população do estudo em questão é aquela constituída pelos servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG, que totalizavam 345 indivíduos (CEFET-MG, 2016a). A amostra, por sua vez, ficou constituída por 175 servidores escolhidos aleatoriamente. Para calcular a amostra, foi utilizada a fórmula de Barnett (1991), evidenciada a seguir, considerando um erro amostral de 5%.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1(d)^2}{PQ Z_{\alpha/2}}}$$

Em que:

N = população (345)

PQ = variabilidade populacional (0,25)

$\alpha$  = nível de significância (5%)

$Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96)

D = erro amostral (0,05)

Ressalta-se que o número obtido na fórmula foi 165 indivíduos. Porém, por prudência, foram coletados dados com mais 10 indivíduos, a fim de substituir questionários que porventura fossem invalidados. Todavia, ao analisá-los, constatou-se que nenhum deles foi invalidado. Dessa forma, a amostra utilizada foi maior do que a sugerida pela fórmula de Barnett (1991), atingindo 175 questionários, o que proporcionou maior confiabilidade e credibilidade em relação aos resultados encontrados.

### **3.3 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa**

Para Godoy (2006), a unidade de análise permite ao pesquisador estabelecer as fronteiras de seu interesse. Segundo Collis e Hussey (2005), é aquilo a que se refere ao fenômeno a ser estudado, assim como ao respectivo problema de pesquisa. É o tipo de caso a que se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, e sobre os quais são coletados e analisados os dados. Assim, considerou-se unidade de análise desta pesquisa a influência da qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG.

Já a unidade de observação, segundo Collis e Hussey (2005), refere-se à unidade na qual serão coletados os dados. Para Pereira (1999), consiste na unidade portadora das propriedades ou características que se pretende analisar.

Este estudo teve como unidade de observação o Campus I do CEFET-MG, cuja escolha se deu em virtude de ele contemplar o maior número de servidores técnico-administrativos, além de comportar a Diretoria Geral e demais setores administrativos da instituição e de ser o local onde as principais decisões administrativas de toda a instituição são tomadas – portanto, o local onde os servidores sofrem maiores pressões.

No que se refere aos sujeitos de pesquisa, Vergara (2009) os define como as pessoas que fornecerão os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Para Flick (2009), são aqueles cujas informações proporcionarão a resolução do problema de pesquisa.

Neste estudo, os sujeitos de pesquisa – ou seja, os indivíduos responsáveis pelo fornecimento das informações qualitativas a serem analisadas – foram os servidores técnico-administrativos do campus I do CEFET-MG.

Adotou-se neste estudo a técnica de saturação, que consiste em um “instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objetivo

investigado” (CHERQUES, 2009, p. 20). Assim, a princípio, não é possível afirmar o número exato de sujeitos entrevistados. Dessa forma, os dados foram coletados enquanto novas informações relevantes iam sendo fornecidas.

Cherques (2009) afirma que, geralmente, a saturação é atingida em, no máximo, 15 (quinze) observações. No caso desta pesquisa, a saturação foi obtida na décima entrevista. Portanto, foram realizadas 10 entrevistas, pois, após avaliar as respostas obtidas, notou-se que nenhuma nova informação relevante estava sendo fornecida. As respostas dos sujeitos pesquisados estavam repetitivas, não sendo mais viável continuar com as entrevistas.

### **3.4 Coleta de dados**

Para Marconi e Lakatos (2007), é nesta etapa da pesquisa que se colocam em prática os instrumentos e as técnicas de coleta de dados elaborados. A seguir, demonstram-se tais técnicas, discriminando as quantitativas das qualitativas.

#### **3.4.1 Coleta de dados quantitativos**

A coleta quantitativa se deu por meio de questionário (evidenciado no Apêndice A), que, de acordo com Severino (2007), consiste em um conjunto de questões sistematicamente articuladas destinadas a um grupo de indivíduos, cuja finalidade é obter informações desses indivíduos sobre o assunto em pauta. O questionário se constitui de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas por escrito. Trata-se de um instrumento indicado para pesquisas científicas, pois racionaliza tempo e pessoal, proporciona grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas mais rápidas e mais precisas, proporciona maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, oferece menos riscos de distorção, tendo em vista a não influência do pesquisador nas respostas, e, ainda, permite maior uniformidade na avaliação, pois é impessoal (MARCONI; LAKATOS, 2007). Gil (2008) acrescenta que o questionário não é apenas um formulário, e sim um instrumento de consulta que busca mensurar algo. Consiste em um conjunto de questões que devem ser respondidas pelo pesquisado.

O questionário foi destinado, de forma impressa, aos servidores técnico-administrativos do campus I do CEFET-MG, com o intuito de se obter o número mínimo de 165 questionários devidamente respondidos. Ressalta-se que foram obtidos 175 questionários respondidos.

O instrumento continha indagações sobre dados demográficos e ocupacionais dos servidores (de tal modo que eles não fossem identificados), QVT, comprometimento organizacional e percepção dos servidores sobre sua atividade profissional.

O questionário em referência, apresentado ao final deste projeto, no apêndice A, foi adaptado de Marques (2011). Apresenta 97 questões, distribuídas em quatro blocos.

O Bloco 1, composto pelas questões 1 a 18, visou identificar aspectos demográficos e ocupacionais dos indivíduos, tais como: sexo, idade, estado civil,; escolaridade, forma de ingresso, cargo que ocupa e tempo de trabalho na instituição objeto de estudo, remuneração e ocupação fora da instituição.

O Bloco 2, composto pelas questões 19 a 39, visou avaliar a qualidade de vida no trabalho, segundo as dimensões da tarefa, com base no modelo de Hackman e Oldham (1975). Para tanto, foi utilizada a escala proposta pelos próprios autores, validada no Brasil por Nunes (2012), com os seguintes níveis aceitáveis de confiabilidade:

- 0,864 para inter-relacionamento;
- 0,856 para autonomia;
- 0,795 para identidade da tarefa;
- 0,870 para variedade de habilidades;
- 0,889 para significado da tarefa;
- 0,824 para *feedback* extrínseco;
- 0,858 para *feedback* intrínseco.

Ressalta-se que as variáveis de contexto não foram abordadas no instrumento baseado no modelo de Hackman e Oldham (1975), pois entendeu-se que elas já estão incluídas no instrumento baseado no modelo de Walton (1973).

A escala de satisfação no trabalho, com base no modelo de Hackman e Oldham (1975), foi estruturada no formato *Likert* de 6 pontos: 1 (Discorda totalmente); 2 (Discorda); 3 (Discorda levemente); 4 (Concorda levemente); 5 (Concorda); e 6 (Concorda totalmente).

O Bloco três, composto pelas questões 40 a 80, contemplou o nível de satisfação dos servidores em relação aos mais diversos aspectos do trabalho que desempenham, com base no modelo de Walton (1973). Para tanto, foi utilizada a escala desenvolvida pelo próprio autor, validada no Brasil por Marques (2011), com os seguintes níveis aceitáveis de confiabilidade:

- 0,874 para compensação justa e adequada;
- 0,705 para oportunidade de crescimento profissional e pessoal;
- 0,834 para oportunidade de uso das capacidades humanas;
- 0,879 para satisfação com a supervisão;
- 0,770 para integração social;
- 0,659 para segurança e saúde no trabalho;
- 0,820 para constitucionalismo;
- 0,722 para equilíbrio, trabalho e vida; e
- 0,648 para relevância social do trabalho e da organização.

Ressalta-se que não foi evidenciado o nível de confiabilidade da dimensão “estabilidade no emprego”, uma vez que ela contou com apenas uma questão no instrumento de coleta de dados.

Tal escala também foi estruturada no formato *Likert* de 6 pontos: 1 (Fortemente insatisfeito); 2 (Insatisfeito); 3 (Levemente insatisfeito); 4 (Levemente satisfeito); 5 (Satisfeito); e 6 (Fortemente satisfeito).

O Bloco 4, composto pelas questões 81 a 97, objetivou identificar o nível de comprometimento com o trabalho dos participantes, com base na escala de comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991), validada no Brasil por Marques (2011), com os seguintes níveis aceitáveis de confiabilidade:

- 0,84 para comprometimento afetivo;
- 0,78 para comprometimento normativo; e
- 0,71 para comprometimento instrumental.

Assim como as demais escalas utilizadas neste estudo, a escala de comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991) também foi estruturada no formato *Likert* de 6 pontos: 1 (Discordo totalmente); 2 (Discordo); 3 (Discordo levemente); 4 (Concordo levemente); 5 (Concordo); e 6 (Concordo totalmente).

A operacionalização de cada uma das variáveis estudadas e o seu critério de interpretação neste estudo, além da discriminação das questões do instrumento de coleta de dados por variável, são evidenciados no apêndice B, ao final deste projeto.

### **3.4.2 Coleta de dados qualitativos**

A coleta qualitativa se deu por meio de entrevista semiestruturada, que, segundo Marconi e Lakatos (2007) consiste no encontro entre pesquisador e pesquisado, em que o pesquisador visa obter informações do pesquisado sobre determinado assunto. Apresenta algumas facilidades, na medida em que pode ser utilizada com qualquer pessoa; apresenta maior flexibilidade, pois o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente e especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido; oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz (registro de reações, gestos etc) e concede a oportunidade de obtenção de dados que não são encontrados em documentos. Severino (2007) complementa que o pesquisador utiliza a entrevista visando apreender o que os sujeitos entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Neste estudo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 10 servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. Apenas aconteceram após a concessão de autorização prévia e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme apêndice C. Feito isso, seguiram o roteiro apresentado no apêndice D, ao final deste projeto.

Com o intuito de evitar que determinado grupo de servidores influenciasse nos resultados da pesquisa, as entrevistas foram realizadas com servidores dotados das mais diversas características (homens e mulheres; com menor e maior idade; com menor e maior tempo de trabalho no CEFET-MG; ocupantes de cargos de nível fundamental, médio e superior; ocupantes e não ocupantes de cargos de chefia e lotados nos mais diversos setores da instituição). Tais entrevistas aconteceram no próprio CEFET-MG e duraram, em média, uma hora. A realização dessas entrevistas teve por finalidade complementar os dados obtidos quantitativamente e enriquecer a pesquisa com informações que não poderiam ser coletadas por meio de questionário. Dessa forma, as entrevistas proporcionaram dados mais próximos da realidade, o que conferiu à pesquisa resultados aprofundados e com maior nível de confiabilidade.

### **3.5 Análise de dados**

Marconi e Lakatos (2007) sustentam que a análise de dados é uma das partes mais importantes de um trabalho científico, pois abarca os resultados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados adotadas. A seguir, apresentam-se as técnicas de análise de dados quantitativos e qualitativos.

#### **3.5.1 Análise de dados quantitativos**

A análise dos dados quantitativos se deu por meio de estatística univariada e bivariada. Ou seja, foram utilizadas ferramentas estatísticas que visam identificar a relação entre QVT e comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I.

A estatística univariada contempla métodos de estatística descritiva que possibilitam analisar variáveis separadamente. Já a estatística bivariada analisa duas variáveis simultaneamente, podendo ou não ser constatada uma relação de causa/efeito entre elas. Consiste na análise de duas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações (HAIR JR. *et al.*, 2005). No caso em questão as variáveis consistem na QVT e no comprometimento organizacional.

Os dados coletados via questionário foram compilados em planilha do Excel e transportados para o programa IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) *Statistics* Versão 22.0.0. As análises se iniciaram com a descrição dos dados, identificando-se a média, a mediana, a moda, o desvio-padrão e valores mínimo e máximo da escala utilizada. Foram realizadas, ainda, análises referentes aos valores ausentes e extremos (*outliers*). De posse desses dados, foi possível identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento organizacional observados na instituição.

Posteriormente, a fim de identificar se o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG é influenciado pelos indicadores de QVT propostos nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), foi realizada uma “análise discriminante”. Em seguida, com o intuito de aprofundar as análises e trazer maior espectro de interpretação à relação que se estabelece entre os construtos, foi realizada também a “análise de regressão”.

Segundo Morais (2013), a análise discriminante serve para calcular os impactos de variáveis independentes métricas nas variáveis dependentes não métricas, com duas ou mais categorias. No caso deste estudo, pretendeu-se identificar as dimensões da qualidade de vida no trabalho responsáveis pela separação dos respondentes em grupos, de acordo com seus níveis de comprometimento organizacional (baixo, moderado ou alto).

A análise de regressão objetiva mensurar os impactos de variáveis independentes nas variáveis dependentes, podendo, inclusive, prever alterações das últimas a partir de variações nas primeiras (HAIR JR. *et al.*, 2005). Ressalta-se que para a realização desta análise antes se faz necessária a análise da correlação de



*Pearson*, que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), é indicada para o estudo de variáveis métricas e visa apurar se existe ou não relação linear entre as variáveis estudadas. Em outras palavras, a correlação de *Pearson* permite identificar se a relação entre duas variáveis pode ser descrita por meio de uma função do primeiro grau. O coeficiente de *Pearson* varia de 1 negativo a 1 positivo, sendo que o sinal indica a direção do relacionamento (positivo ou negativo) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Ainda em relação à correlação de *Pearson*, Cohen (1988) argumenta que coeficientes com valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos, já valores compreendidos entre 0,30 e 0,49 são considerados medianos e valores compreendidos entre 0,50 e 1 podem ser considerados grandes.

Antes de identificar o impacto da QVT no comprometimento organizacional, foi preciso definir critérios de classificação para os níveis de ambos os construtos. Os critérios de classificação dos níveis de qualidade de vida no trabalho foram estipulados a partir do cálculo de um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Foram definidas, ainda, duas variáveis globais para cada um dos dois modelos de QVT abordados no estudo, denominadas: “satisfações contextuais globais” (modelo de Walton) e “dimensões básicas da tarefa” (modelo de Hackman e Oldham). Ambas foram obtidas por meio do cálculo da média das médias das respostas das questões relativas às dimensões analisadas, as quais representaram uma média global da qualidade de vida no trabalho dos respondentes.

Assim, os níveis de qualidade de vida no trabalho foram estabelecidos tomando como referência os parâmetros utilizados por Marques (2011) em seus estudos sobre qualidade de vida (TAB. 1).

Tabela 1 - Critérios de análise da QVT, considerando os modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975)

| <b>Valor da média</b> | <b>Nível de satisfação</b>  |
|-----------------------|---|
| 1,00 a 2,99           | Insatisfatório (baixo) ou o evento ocorre em nível abaixo do desejado.    |
| 3,00 a 3,99           | Satisfatório (normal) ou o evento ocorre em nível moderadamente adequado. |
| 4,00 a 6,00           | Muito satisfatório (alto) ou o evento ocorre em nível elevado.            |

Fonte: Marques, 2011, p. 110

Da mesma forma, os níveis de comprometimento organizacional foram estipulados a partir de um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões de comprometimento analisadas. Assim como na análise da QVT, na análise do comprometimento organizacional também foi definida uma variável global, calculada a partir da média das médias das respostas às questões relativas às dimensões do comprometimento organizacional, a qual foi denominada “comprometimento global” (modelo de Meyer e Allen) e representou a média global do comprometimento organizacional dos respondentes.

A TAB. 2 expõe os níveis de comprometimento estipulados para a análise, tomando como referência os parâmetros utilizados por Marques (2011).

Tabela 2 - Critérios de análise do comprometimento organizacional, considerando o modelo de Meyer e Allen (1991)

| Valor da média | Nível de comprometimento organizacional |
|----------------|---|
| 1,00 a 2,99    | Comprometimento baixo.                  |
| 3,00 a 3,99    | Comprometimento moderado.               |
| 4,00 a 6,00    | Comprometimento alto.                   |

Fonte: Marques, 2011, p. 122

### 3.5.2 Análise de dados qualitativos

A análise dos dados obtidos qualitativamente se deu por meio da análise de conteúdo, que consistiu no registro das informações obtidas a partir das entrevistas realizadas. Bardin (2009) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, cuja finalidade é efetuar deduções a respeito da origem dessas mensagens. Sobre a análise de conteúdo, Severino (2007, p. 121) afirma:

Trata de uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo se deu com base na categorização e interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas. Conforme

salienta Bardin (2009), na análise de conteúdo a categorização dos dados pode ser definida *a priori* ou *a posteriori*. Nesta pesquisa, foi *a priori*. Ou seja, as categorias foram estabelecidas já na elaboração do roteiro de entrevista, antes mesmo de sua realização. Dessa forma, as categorias foram estabelecidas a partir das dimensões de cada um dos modelos adotados neste estudo, a saber: os modelos de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975); e o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). O roteiro de entrevista, juntamente com as categorias estabelecidas e as dimensões dos modelos adotados em cada pergunta do roteiro, pode ser observado no apêndice D, ao final deste projeto.

Unindo os dados quantitativos, analisados a partir das estatísticas univariada e bivariada, aos dados qualitativos, analisados por meio da análise de conteúdo, foi possível obter informações que não poderiam ser encontradas caso os métodos fossem utilizados de forma isolada. Dessa forma, a pesquisa ganhou profundidade no estudo do tema, proporcionando dados mais precisos.

O Quadro 10 resume os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa.

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

| Elementos metodológicos | Caracterização da pesquisa  | Descrição   | Autores                  |
|-------------------------|---|---|--------------------------|
| Tipo de pesquisa        | Descritiva  | Tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno.   | Gil (2008)               |
|                         |   | Visa expor características de determinado fenômeno.   | Vergara (2009)           |
|                         | Explicativa   | É aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar as causas, seja pela aplicação do método experimental/matemático, seja pela interpretação dos métodos qualitativos.  | Severino (2007)          |
|                         |   | A pesquisa explicativa é aquela que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois apresenta a razão e o porquê da ocorrência do fenômeno.  | Gil (2008)               |
| Abordagem               | Quantitativa  | Destaca-se pela objetividade e visa identificar relações entre variáveis, utilizando-se de critérios probabilísticos para a seleção de amostra, dos instrumentos estruturados para coleta de dados e das técnicas estatísticas para analisá-los | Vergara (2005)           |
|                         |   | Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.  | Marconi e Lakatos (2007) |
|                         | Qualitativa   | Destaca-se pela subjetividade e contempla a valorização da visão de mundo dos sujeitos. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo.                                  | Vergara (2005)           |
|                         |   | O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, o qual tende a analisar seus dados indutivamente.   | Marconi e Lakatos (2007) |
| Triangulação            | Utilização de diferentes abordagens metodológicas, visando evitar distorções oriundas da utilização de um único método. | Günther (2006)  |                          |
| Método                  | Estudo de caso  | Considerado um dos procedimentos mais adequados para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.   | Yin (2001)               |
|                         |   | Estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.  | Gil (2008)               |
| População               | 345 servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I   | Total de elementos que compartilham um conjunto de características que serão objetos de estudo.   | Malhotra (2001)          |
|                         |   | Conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.  | Gil (2008)               |
| Amostra                 | 175 servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I   | Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.  | Gil (2008)               |

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(conclusão)

| Elementos metodológicos | Caracterização da pesquisa   | Descrição  | Autores                  |
|-------------------------|--|--|--------------------------|
| Unidade de análise      | A influência da QVT no comprometimento dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. | A unidade de análise permite ao pesquisador o estabelecimento de fronteiras de seu interesse   | Godoy (2006)             |
|                         |  | É aquilo a que se refere ao fenômeno a ser estudado, assim como o respectivo problema de pesquisa  | Collis e Hussey (2005)   |
| Unidade de observação   | CEFET-MG Campus I  | Unidade na qual serão coletados os dados.  | Collis e Hussey (2005)   |
|                         |  | Unidade portadora das propriedades ou características que se pretende analisar.  | Pereira (1999)           |
| Sujeitos de pesquisa    | Servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I                                    | São aqueles cujas informações proporcionarão a resolução do problema de pesquisa.  | Flick (2009)             |
|                         |  | São as pessoas que fornecerão os dados necessários à elaboração da pesquisa.   | Vergara (2005)           |
| Coleta de dados         | Questionário   | Conjunto de questões sistematicamente articuladas destinadas a um grupo de indivíduos, cuja finalidade é obter informações sobre o assunto em pauta.   | Severino (2007)          |
|                         |  | Não é apenas um formulário, e sim um instrumento de consulta que busca mensurar algo. Consiste em um conjunto de questões que devem ser respondidas pelo pesquisado.   | Gil (2008)               |
|                         | Entrevista   | Consiste no encontro entre pesquisador e pesquisado, em que o pesquisador visa obter informações do pesquisado sobre determinado assunto.  | Marconi e Lakatos (2007) |
|                         |  | O pesquisador utiliza a entrevista visando apreender o que os sujeitos entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.   | Severino (2007)          |
| Análise de dados        | Estatística univariada e bivariada   | A estatística univariada contempla métodos de estatística descritiva que possibilitam analisar variáveis separadamente. Já a estatística bivariada é a análise de duas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações. | Hair Jr. et al.(2005)    |
|                         | Análise de conteúdo  | Conjunto de técnicas de análise de comunicação que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, cuja finalidade é efetuar deduções a respeito da origem dessas mensagens.            | Bardin (2009)            |
|                         |  | Metodologia de tratamento e análise de informações de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens.  | Severino (2007)          |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Este capítulo detalhou os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo discorre-se sobre a instituição na qual esta pesquisa se realizou. Como ela se originou, quando foi sua fundação, qual sua missão e sua visão, onde se localiza, quantos servidores possui, dentre outras informações.

O CEFET-MG é uma instituição de ensino centenária, cuja origem se deu pelo Decreto 7.566, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha, em 23 de setembro de 1909. Considerava-se que o aumento constante da população das cidades exigia a facilitação às classes proletárias para vencer as dificuldades da luta pela existência e que para isso era necessário não somente habilitar os jovens mais carentes com conhecimento técnico e intelectual, mas também fazê-los adquirir hábitos de trabalho que os afastassem da ociosidade (BRASIL, 1909).

Na época, a instituição era intitulada “Escola de Aprendizes Artífices”. Durante toda sua trajetória até os dias atuais teve diversas outras denominações: “Liceu Industrial de Minas Gerais” (1941), “Escola Técnica de Belo Horizonte” (1942), “Escola Técnica Federal de Minas Gerais” (1969) e “Centro Federal de Educação Tecnológica” (1978), denominação atual (CEFET-MG, 2015a).

Ainda de acordo com o disposto no Decreto 7.566/1909, juntamente com o CEFET-MG foram criadas outras instituições semelhantes nas capitais de todos os estados brasileiros destinadas ao ensino profissional gratuito, procurando formar operários e contramestres, ministrando o ensino prático e os conhecimentos técnicos necessários aos menores que pretendiam aprender um ofício (BRASIL, 1909). Entretanto, todas elas se transformaram em Institutos Federais, permanecendo como CEFETs somente as instituições de Minas Gerais e do Rio de Janeiro.

O CEFET-MG é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), caracterizada como uma instituição *multicampi*, com atuação no estado de Minas Gerais. Proveniente da transformação da então Escola Técnica Federal de Minas Gerais em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei 6.545, de 30 de junho de 1978, alterada pela Lei 8.711, de 28 de setembro de 1993. O CEFET-MG é

uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar. Contempla, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão (CEFET-MG, 2015b).

O CEFET-MG tem sua sede em Belo Horizonte. Atualmente, conta 11 unidades, três em Belo Horizonte, inclusive o Campus I, onde se situam a Diretoria Geral e os demais setores administrativos, e oito unidades espalhadas por Minas Gerais: Araxá, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha (CEFET-MG, 2015b).

A instituição tem como missão institucional promover a formação do cidadão capaz de contribuir ativamente para as transformações do meio empresarial e da sociedade, aliando a vivência na educação tecnológica e o crescimento do ser humano, consciente e criativo, aos princípios da gestão pela qualidade no ensino, pesquisa e extensão, visando ao desenvolvimento econômico e social do país (CEFET-MG, 2015b).

Define-se com sua visão: consolidar-se como Instituição Federal de Ensino Superior de excelência, atuando na educação tecnológica, de forma verticalizada e articulada em todos os níveis e graus de ensino, de pesquisa aplicada e de extensão, cooperando com a iniciativa de desenvolvimento sustentável (CEFET-MG, 2015b).

A instituição oferece a seus alunos formação acadêmica desde o técnico de nível médio até o doutoramento. Atualmente, disponibiliza 128 cursos gratuitos, sendo 93 do ensino técnico, 19 graduações e 16 cursos de pós-graduações (6 especializações, 8 mestrados acadêmicos e 2 doutorados). O CEFET-MG, cujo organograma é evidenciado ao final deste projeto, no Anexo A, possui mais de 12 mil alunos e 1.900 servidores espalhados em todas as suas unidades. Destes, aproximadamente 700 são técnico-administrativos e 1.200, docentes (CEFET-MG, 2015a, 2016a).

Em relação à escolaridade dos servidores técnico-administrativos da instituição, percebe-se que 57% possuem algum tipo de pós-graduação e que 82% possuem

pelo menos graduação. Além do mais, 114 servidores estão em capacitação, o que permite concluir que a titulação dos servidores irá aumentar (CEFET-MG, 2016a).

Observa-se a existência de programas de promoção da saúde do servidor. Conforme demonstrado no *site* da instituição, em 2015 foram realizados em relação aos servidores quase 300 atendimentos médicos e de enfermagem, mais de 800 psicossociais e mais de 425 atendimentos odontológicos (CEFET-MG, 2016a).

Nota-se, ainda, a presença de programas que visam à prevenção de doenças nos servidores, por exemplo, a campanha de vacinação. Em 2015, foram aplicadas 780 vacinas (CEFET-MG, 2016a).

O Campus I do CEFET-MG, local onde se realizou esta pesquisa, está localizado em Belo Horizonte. Segundo informações da Superintendência de Gestão de Pessoas, à época da realização deste estudo, contava 345 servidores técnico-administrativos.

É no Campus I que se concentra o maior número de técnico-administrativos da instituição. Além do mais, é nesta unidade que estão localizadas a Diretoria Geral, o Conselho Diretor e demais diretorias especializadas. Por este motivo, é o local onde estão centralizadas as decisões de maior relevância no desenvolvimento da instituição. A FIG. 2 mostra uma visão geral do Campus I do CEFET-MG.

Figura 2 - Visão geral do Campus I do CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG, 2016b, p. 1



Esta unidade do CEFET-MG, cujo prédio escolar é evidenciado na FIG. 3, foi o primeiro a ofertar cursos técnicos profissionalizantes juntamente com o ensino médio na cidade de Belo Horizonte. Além desses cursos, são oferecidos no Campus I os cursos superiores de Letras, Engenharia Ambiental, Engenharia de Materiais e Química Tecnológica.

Figura 3 - Prédio escolar do Campus I do CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG, 2016c, p. 1

A administração geral da instituição é exercida pela Diretoria Geral e pelo Conselho Diretor. A Diretoria Geral é composta por um diretor geral e um vice-diretor. O diretor deve ser um docente pertencente há pelos menos cinco anos ao quadro de pessoal efetivo da instituição. Ele é escolhido pela comunidade (docentes, discentes e técnico-administrativos) para um mandato de quatro anos. O Conselho Diretor é um órgão deliberativo e consultivo, constituído por dez membros e respectivos suplentes, nomeados pelo ministro da Educação. Tais membros representam o Ministério da Educação, Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura do respectivo Estado e cinco representantes da instituição, incluindo um representante discente e um representante dos ex-alunos, todos indicados na forma regimental.

A FIG. 4 mostra o prédio administrativo do Campus I do CEFET-MG, onde se situam a Diretoria Geral, o Conselho Diretor e demais diretorias especializadas.

Figura 4 - Prédio administrativo do Campus I do CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG, 2016c, p. 1

Neste capítulo, foi possível conhecer algumas características do *locus* onde foi realizada esta pesquisa. A seguir, analisam-se e discutem-se os dados coletados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

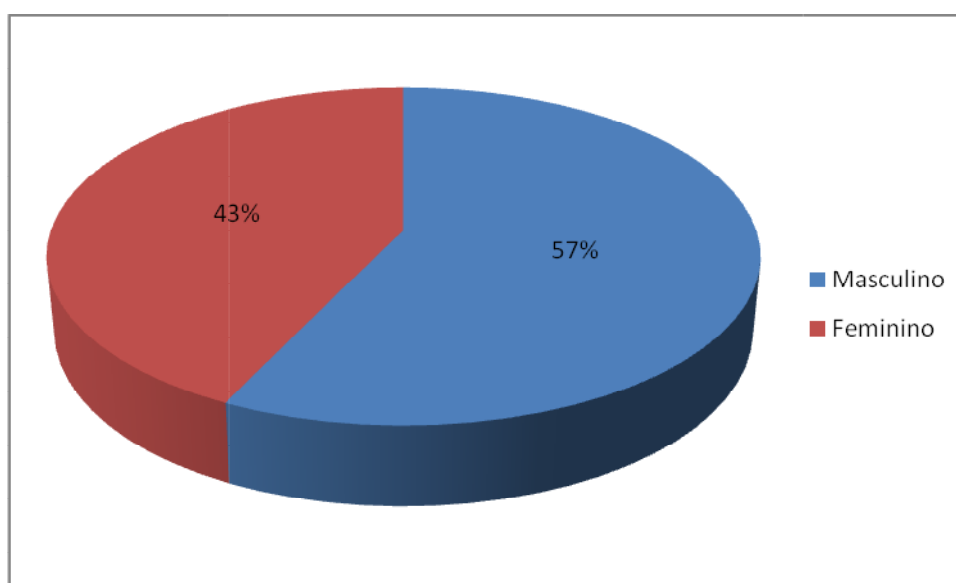
Neste capítulo, apresentam-se, analisam-se e discutem-se os dados obtidos nesta pesquisa. Primeiramente, abordam-se os dados referentes ao perfil demográfico e ocupacional dos participantes; depois, os níveis de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento organizacional encontrados nos servidores técnico-administrativos da instituição objeto de estudo; e, por fim, a influência da qualidade de vida no trabalho no comprometimento organizacional desses indivíduos.

Ressalta-se que a análise quantitativa foi realizada a partir das informações obtidas dos 175 questionários respondidos. Já a análise qualitativa se deu a partir dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com dez servidores do CEFET-MG (número definido pela saturação de dados).

### 5.1 Perfil demográfico e ocupacional dos respondentes

Em relação ao sexo dos participantes da pesquisa (GRÁF. 1), observa-se leve predominância do masculino, sendo 57% (100) dos participantes homens e 43% (75) mulheres. Com o aumento da participação da mulher nas mais diversas áreas, acredita-se que futuramente esses números estejam ainda mais próximos um do outro.

Gráfico 1- Distribuição dos respondentes em função do sexo

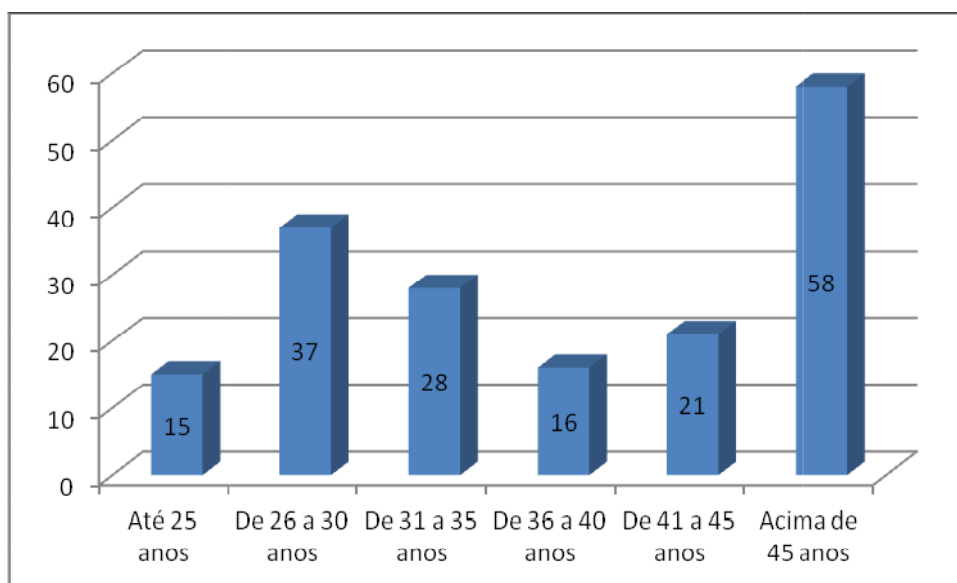


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em relação à idade dos respondentes, observa-se a prevalência de pessoas acima dos 41 anos de idade. Dos 175 respondentes, 8,5% (15) têm até 25 anos de idade; 21% (37), entre 26 e 30 anos; 16% (28), entre 31 e 35 anos; 9% (16), entre 36 e 40 anos; 12% (21), entre 41 e 45 anos; e 33,5% (58), acima de 45 anos de idade.

O GRÁF. 2 mostra que mais de 45% (79) dos sujeitos pesquisados têm acima de 41 anos de idade. Essa informação sinaliza maior probabilidade de grande renovação do quadro de pessoal da instituição em um futuro próximo, uma vez que a idade mínima exigida para a aposentadoria desses indivíduos se aproxima. Diante do atual cenário econômico, o governo vem incentivando os servidores a se aposentarem, seja por meio de Programa de Demissão Voluntária ou, até mesmo, do fim do pagamento de abonos àqueles servidores que, mesmo já podendo se aposentar, continuam exercendo suas atividades.

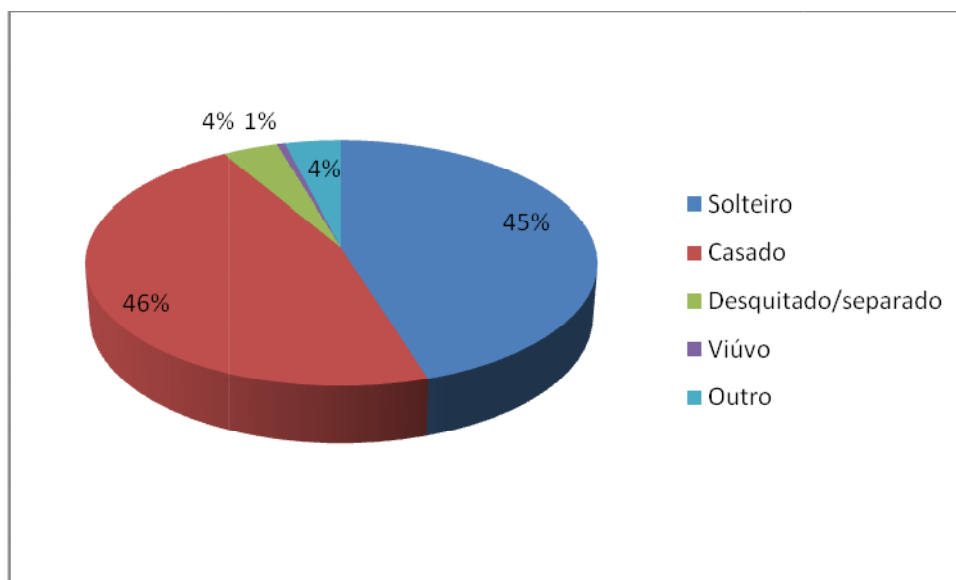
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes em função da faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em relação ao estado civil dos participantes (GRÁF. 3), observa-se um equilíbrio entre solteiros e casados, ambos totalizando 91% (160) dos respondentes, constituindo quase a totalidade dos participantes. Dos outros 15 respondentes, 4% (7) se declararam desquitados/separados; 1% (1), viúvo; e 4% (7) outro estado civil (sendo 3 divorciados; 1 “juntado”; e 3 com união estável).

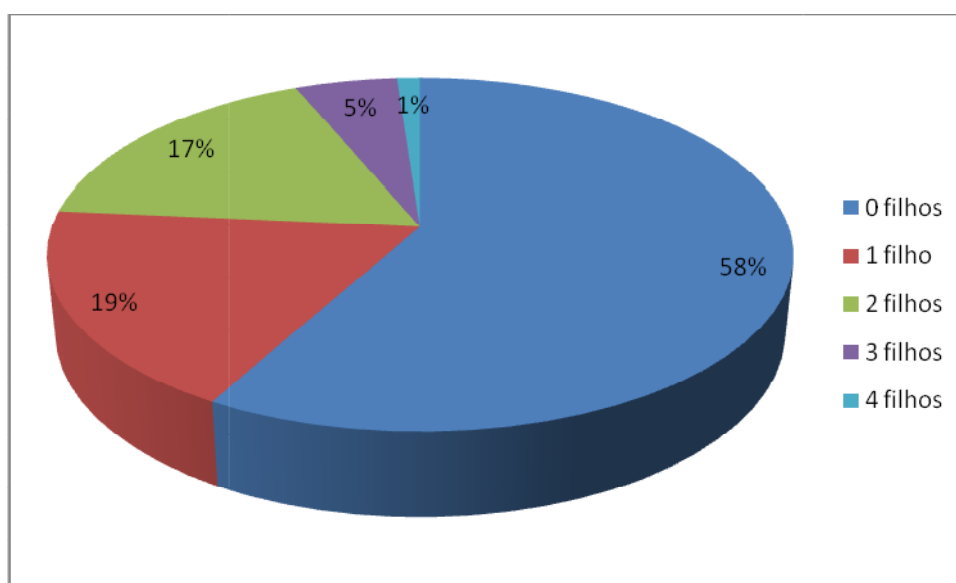
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes em função do estado civil



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No que diz respeito ao número de filhos, 58% (101) dos respondentes informaram não possuir; 19% (33), possuem um filho; 17% (30), possuem dois filhos; 5% (9), possuem três filhos; e 1% (2), possuem quatro filhos. Devido ao fato de mais de 45% dos participantes terem acima de 41 anos de idade e 55% alegarem possuir ou ter possuído algum tipo de relacionamento (casados, desquitados/separados, viúvos, divorciados, união estável), esperava-se que o número de servidores com filhos fosse maior do que o número de servidores sem filhos, (GRÁF. 4).

Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes em função do número de filhos

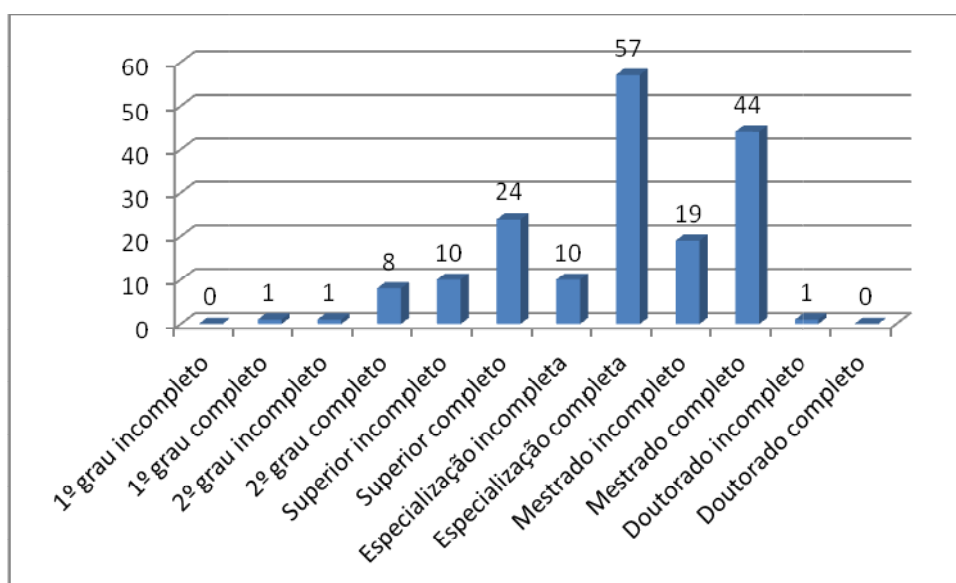


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

As informações referentes à escolaridade dos participantes (GRÁF. 5) indicam um elevado grau de instrução dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. Dos 175 sujeitos pesquisados, 75% (131) possuem algum tipo de pós-graduação. Destes, 48% (63) possuem mestrado concluído ou em andamento.

O alto grau de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da instituição já era esperado por dois motivos: a) a unidade pesquisada da instituição abriga a Diretoria Geral e os principais setores gerenciais e administrativos. As mais complexas decisões da organização são decididas nesses setores, exigindo-se, portanto, profissionais qualificados e instruídos, com visão sistêmica, capazes de vislumbrar as melhores estratégias para o bom desenvolvimento da instituição; e b) o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, por meio de incentivos financeiros, estimula os servidores a se qualificarem cada vez mais, objetivando aumentos salariais.

Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes em função da escolaridade

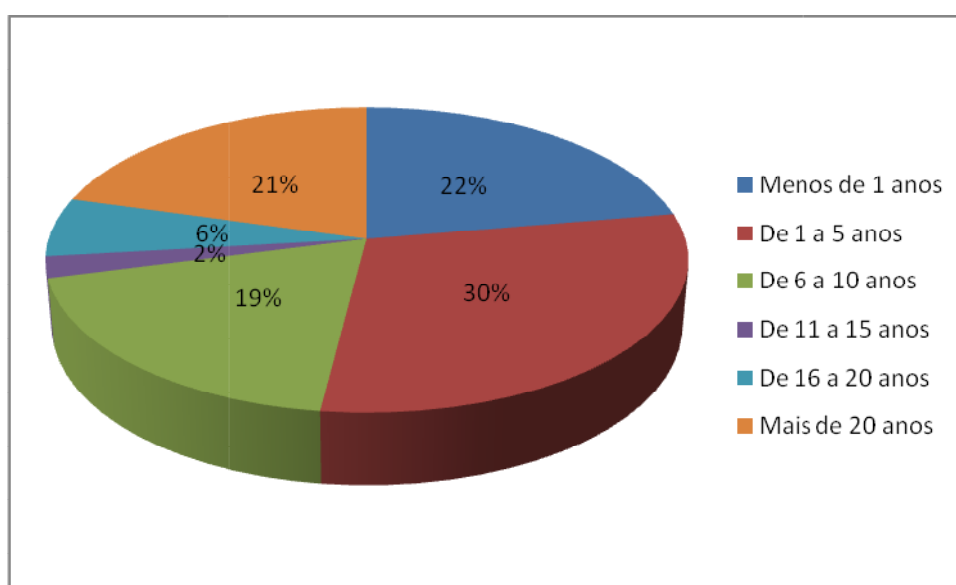


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em relação ao tempo de trabalho prestado no CEFET-MG (GRÁF. 6), observou-se que 22% (39) dos sujeitos pesquisados trabalham na instituição há menos de um ano; 30% (52), entre um e cinco anos; 19% (33), entre seis e dez anos; 2% (3), entre onze e quinze anos; 6% (11) entre 16 e 20 anos; e 21% (37), há mais de 20 anos.

Percebe-se, portanto, que 70% (124) da amostra analisada, desempenham suas atividades no CEFET-MG há menos de 10 anos. Destes, 73% (91) trabalham no CEFET-MG entre um e cinco anos. Este fato pode ser explicado pelo aumento, relativamente recente, do interesse da população brasileira em trabalhar em órgãos públicos, sobretudo, devido à estabilidade, e pela grande expansão que a instituição objeto de estudo vem sofrendo nos últimos anos, o que requer a ampliação de seu quadro de pessoal. Vários concursos públicos foram realizados nos últimos anos, com diversas vagas nos mais diversos cargos.

Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes em função do tempo de serviço no CEFET-MG



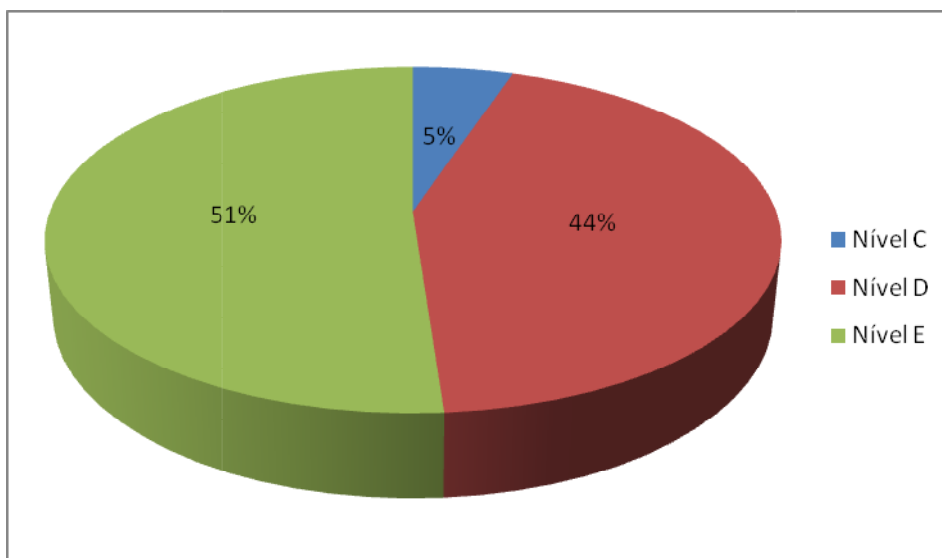
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O GRÁF. 7 mostra que 51% (89) dos pesquisados, ocupam cargo efetivo cuja escolaridade mínima exigida é ensino superior completo (nível E); 44% (77), ocupam cargo cuja escolaridade mínima exigida é ensino médio completo (nível D); 5% (9), ocupam cargo cuja escolaridade mínima exigida é o ensino fundamental (nível C).

O alto número de ocupantes de cargo de nível superior explica o alto número de servidores que possuem graduação e pós-graduação, demonstrado no GRÁF. 5. Já o baixo número de servidores ocupantes de cargo de nível fundamental pode ser explicado pela extinção de determinados cargos de nível C (vigilante, porteiro,

serviços gerais, pedreiros, eletricitas e motoristas, entre outros), os quais foram substituídos por funcionários terceirizados.

Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes em função do nível do cargo efetivo que ocupam



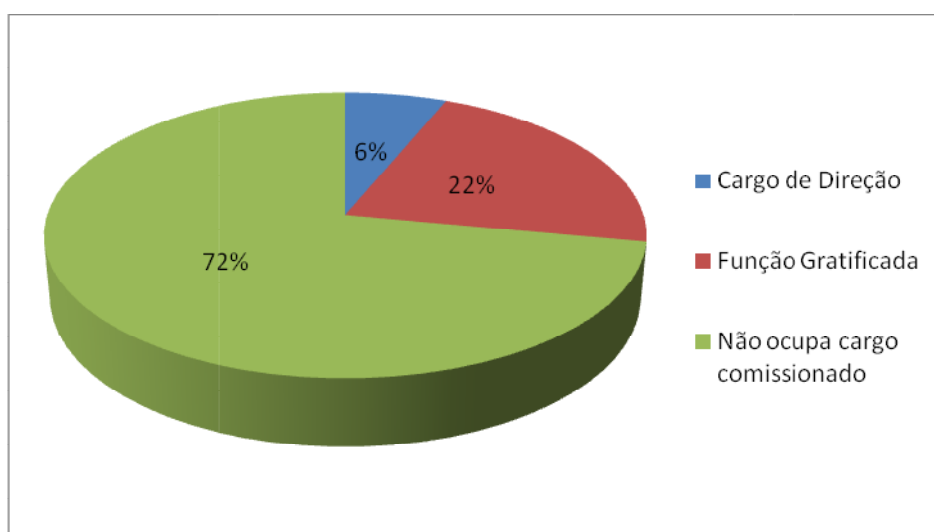
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Observa-se, ainda, que 6% (10) dos indivíduos analisados ocupam “cargo de direção”; 22% (39), “função gratificada”; e 72% (126), apenas cargo efetivo. Ressalta-se que os “cargos de direção” são hierarquicamente superiores às “funções gratificadas”, que, por sua vez, são superiores aos cargos efetivos (cargos de concurso).

Levando-se em consideração que dos 175 servidores analisados 49, ou 28%, ocupam algum tipo de cargo de comissão, seja ele de direção ou função gratificada, pode-se dizer que a organização oferece a seus trabalhadores oportunidades de ascensão e de desenvolvimento profissional, haja vista que 28% constituem uma fatia representativa (GRÁF. 8).



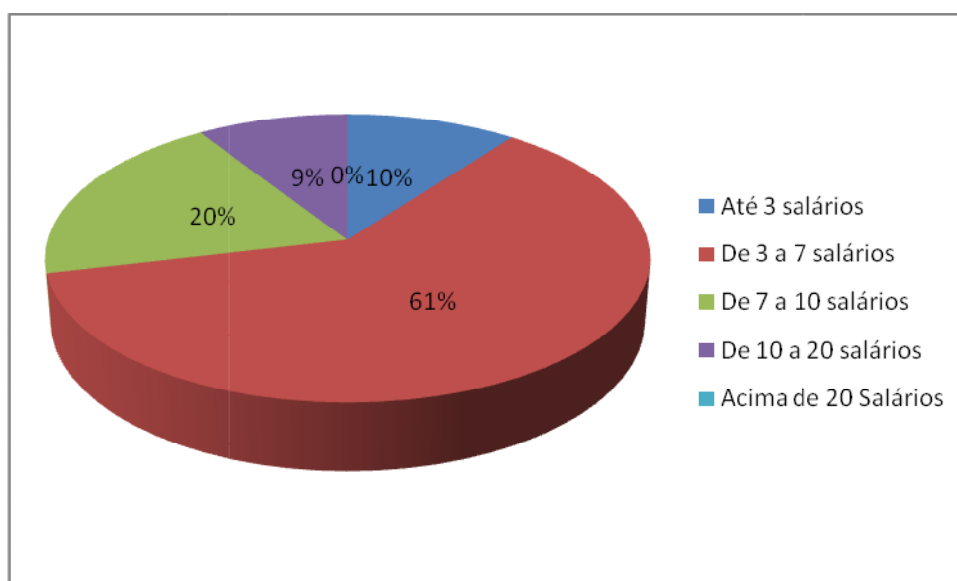
Gráfico 8 - Distribuição dos respondentes em função da ocupação de cargos comissionados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto à remuneração dos servidores analisados (GRÁF. 9), 10% (18) ganham até três salários mínimos; 61% (106), entre três e sete salários mínimos; 20% (35), sete e dez salários; e 9% (16), entre dez e vinte salários. Nenhuma pessoa alegou receber acima de 20 salários.

Gráfico 9 - Distribuição dos respondentes em função da remuneração

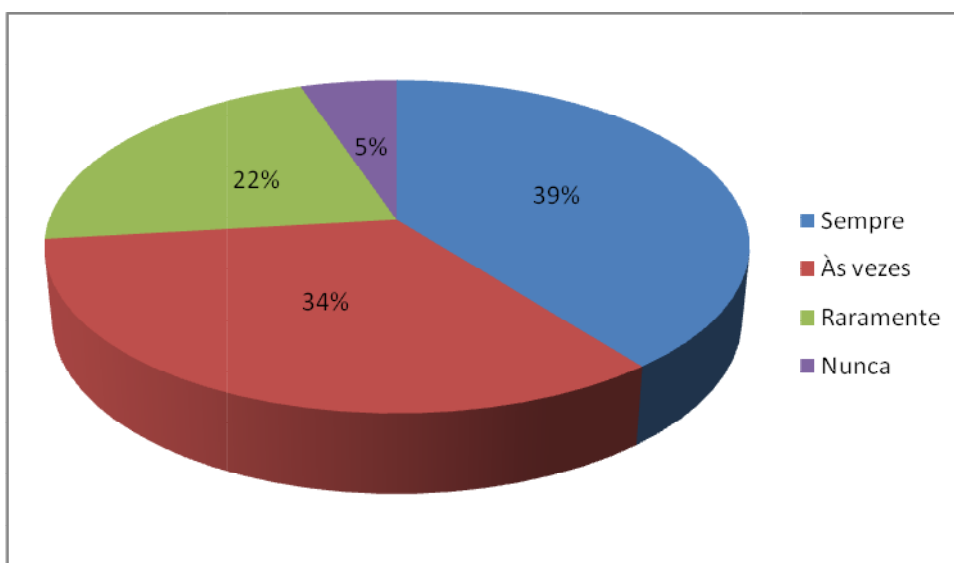


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Tais dados podem ser explicados pelas informações acerca do tempo de serviço prestado no CEFET-MG e pela escolaridade dos servidores pesquisados. Percebe-se que grande parte da amostra alegou possuir até dez anos de trabalho na instituição. Dessa forma, ao se analisar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, constata-se que a remuneração dos servidores do CEFET-MG está condizente com o estipulado, levando-se em consideração os achados referentes ao tempo de serviço prestado na instituição e à escolaridade dos servidores, haja vista que a remuneração dos servidores técnico-administrativos em educação aumenta em virtude da capacitação e do tempo de serviço.

Em relação à prática de exercícios físicos (GRÁF. 10), 39% (68) dos respondentes afirmaram possuir o hábito de praticá-los frequentemente; 34% (60), às vezes; 22% (38), raramente; e 5% (9), disseram nunca praticar exercícios físicos. Apesar de a maior fatia se referir àqueles que praticam exercícios frequentemente, constata-se que a prática de exercícios físicos não é uma rotina cotidiana para 61% (106) dos participantes da pesquisa, sinalizando existência de uma amostra sedentária. Tais dados podem estar relacionados à falta de tempo dos trabalhadores e, até mesmo, ao desgaste físico. Vale ressaltar que uma vida saudável se relaciona, dentre outros fatores, à prática regular de exercícios físicos. Assim, a falta de atividades físicas pode impactar negativamente a saúde física e mental do indivíduo.

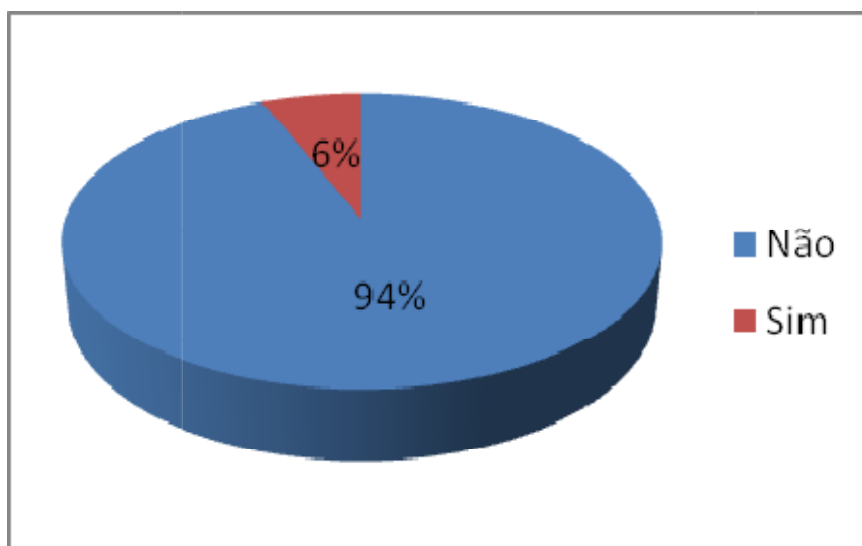
Gráfico 10 - Distribuição em função da prática de exercícios físicos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto ao hábito de fumar (GRÁF. 11), 94% (164) dos pesquisados alegaram não possuir o hábito de fumar, contra 6% (11) que afirmaram possuir tal hábito. Destes, 4,5% (8) disseram fumar até 12 cigarros por dia; 1% (2), entre 13 e 18 cigarros diariamente; e 0,5% (1), acima de 18 cigarros por dia.

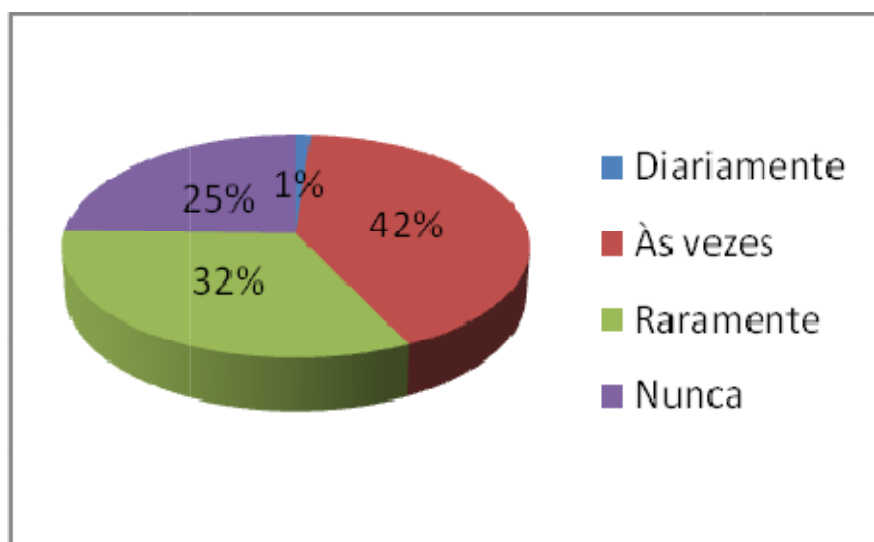
Gráfico 11 - Distribuição dos respondentes em função do hábito de fumar



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Em relação ao consumo de bebida alcoólica (GRÁF. 12), constata-se que 1% (1) dos participantes possui o hábito de beber diariamente; enquanto 42% (74), às vezes; 32% (56), raramente; e 25% (44), não possuem o hábito de consumir álcool.

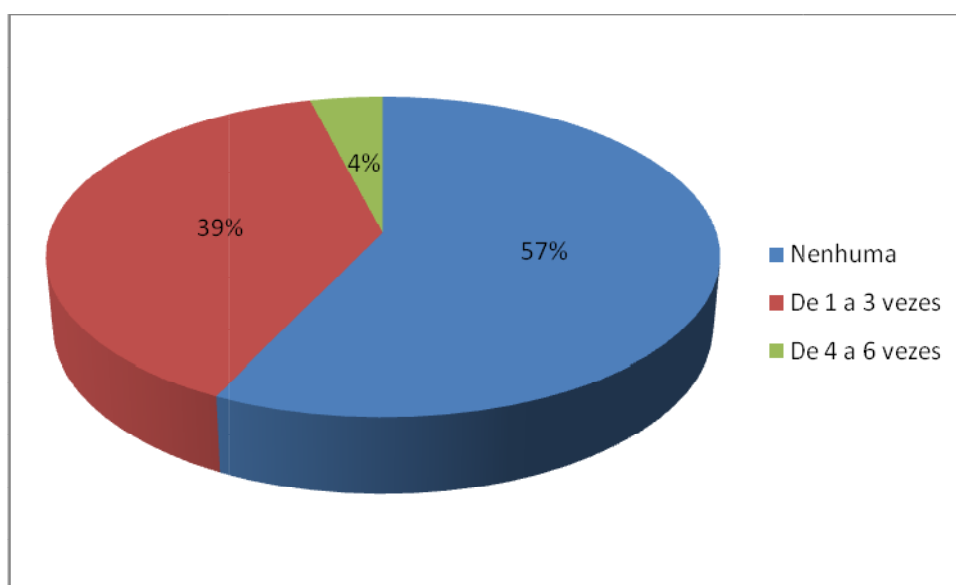
Gráfico 12 - Distribuição dos respondentes em função do consumo de álcool



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Os servidores participantes da pesquisa foram questionados sobre quantas vezes precisaram realizar consulta médica nos últimos seis meses por motivo de doença (GRÁF. 13). Constatou-se que 57% (100) disseram que não precisaram ir ao médico em virtude de doença nos últimos seis meses; 39% (68), disseram terem ido entre uma e três vezes; e 4% (7), entre quatro e seis vezes.

Gráfico 13 - Distribuição dos respondentes em função das idas ao médico nos últimos seis meses



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

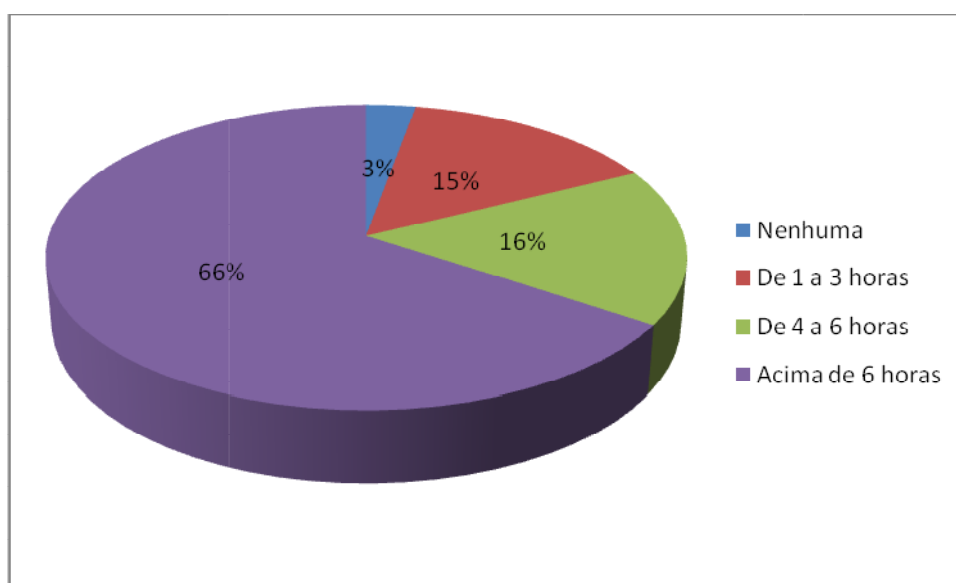
Apesar de 43% (75) das pessoas terem alegado que foram ao médico pelo menos uma vez nos últimos seis meses, apenas 16% (28) precisaram ser afastados de suas atividades profissionais, sendo que 11% (19), precisaram se afastar por período entre um e três dias; e 5% (9), por período superior a seis dias.

Foi questionado, ainda, sobre o desejo de deixar de trabalhar no CEFET-MG. Dos servidores analisados, 85% (149) afirmaram que nunca pensaram em pedir exoneração da instituição; 8,5% (15), que raramente pensam em deixar o CEFET-MG; 6% (10), que pensam em deixar de pertencer ao quadro de pessoal da instituição com mais frequência; e 0,5% (1), que pensa constantemente em deixar a organização. Tal informação pode ser explicada, possivelmente, em razão de três fatores: a) os servidores estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pelo CEFET-MG e com os objetivos da instituição; b) os servidores, apesar de não

estarem satisfeitos com a rotina do CEFET-MG, encontram-se em elevado estado de conformismo, a ponto de não enxergarem melhores alternativas de trabalho fora da instituição; e c) os servidores apesar de não estarem satisfeitos com sua permanência no CEFET-MG, se sentem obrigados a continuar prestando serviços na instituição. Todavia, há indícios de comprometimento organizacional.

Finalizando as questões que buscaram identificar o perfil demográfico e ocupacional dos servidores do CEFET-MG, eles foram questionados sobre a quantidade de horas livres que possuem por semana (GRÁF. 14) e o que eles costumam fazer em seu tempo livre. Conforme mostra o GRAF. 14, 66% (116) dos sujeitos analisados afirmaram possuir acima de seis horas livres por semana; 16% (28), entre quatro e seis horas livres semanais; 15% (26), entre uma e três horas livres; e 3% (5) nenhuma hora livre por semana.

Gráfico 14 - Distribuição dos respondentes em função quantidade de horas livres semanais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No que diz respeito à ocupação dos servidores em suas horas livres, 44,5% (78) costumam ler, estudar e assistir TV; 8% (14), praticar esportes; 5,5% (10), trabalhar em outro local; e 22% (38), praticar outras atividades. Importante destacar que 20% (35) das pessoas analisadas assinalaram mais de uma alternativa nesta questão,

alegando exercer mais de uma das atividades mencionadas (estudar, assistir TV; praticar esportes; outro trabalho).

Com isso, é possível afirmar que o perfil demográfico e ocupacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG é relativamente equilibrado em relação ao gênero, sendo 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino; 45% têm idade acima dos 41 anos de idade; existe equilíbrio entre servidores casados e solteiros, com 46% e 45% respectivamente; 58% não possuem filhos; 88% possuem pelo menos graduação completa; 71% trabalham há menos de dez anos na instituição; 90% ingressaram na organização via nomeação em concurso público; 95% ocupam cargos de ensino médio ou nível superior; 28% possuem algum tipo de cargo ou função comissionada; 61% recebem entre três e sete salários mínimos; 60,5% não possuem o hábito de praticar exercícios físicos com frequência; 94% não fumam; 75% possuem o hábito de consumir bebidas alcoólicas em maior ou menor frequência; 57% não precisaram ir ao médico por motivo de doença nos últimos seis meses; 85% não pensam em deixar a instituição; e 45% costumam ler, estudar e assistir TV nas horas livres.

## **5.2 Níveis de qualidade de vida no trabalho**

A seguir, procede-se à discussão e análise dos dados sobre os níveis de qualidade de vida no trabalho dos servidores do CEFET-MG, a partir das dimensões propostas nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Tais dados foram obtidos por meio das respostas coletadas via questionário e entrevistas.

Antes de apurar os níveis de QVT propriamente ditos, é importante demonstrar o que os sujeitos entrevistados pensam sobre tal conceito. Foram obtidos os mais diversos relatos, desde os mais objetivos, até os mais detalhados. Entretanto, todos associaram qualidade de vida no trabalho à boa relação com as pessoas da instituição, conforme se observa:

Carga horária que não prejudique a vida pessoal, bom relacionamento com os colegas e bom clima organizacional. Afinal, ficamos muito tempo no trabalho (E1).

Qualidade de vida no trabalho é ter um ambiente gostoso de trabalhar; é você sentir prazer no trabalho; é ter um bom relacionamento com os colegas e chefes; é ter um ambiente salubre, ter segurança, ter saúde no trabalho; não se estressar com o trabalho; não levar trabalho para casa. Penso que se você sente prazer em trabalhar onde trabalha é porque você tem qualidade de vida no trabalho (E4).

É um ambiente bom para trabalhar; um bom convívio com os colegas de trabalho. Se não tiver isso, não tem como trabalhar (E6).

É fazer o que eu gosto. Graças a Deus, aqui no CEFET-MG, pela primeira vez, eu consegui fazer o que eu gosto. E o entrosamento entre a equipe, isso é fundamental. Se não tiver... Essas são as duas coisas fundamentais. Se não tiver entrosamento, você não tem liberdade. Se você não se der bem com as pessoas, o serviço não vai andar. É preciso ter liberdade com os colegas de trabalho, e você precisa fazer o que você gosta (E9).

Percebe-se, portanto, que a boa relação interpessoal é vista pelos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG como fundamental para uma boa qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se que fatores como a não interferência do trabalho na vida pessoal, locais e equipamentos adequados para a realização do trabalho, carga horária adequada e benefícios também foram mencionados como essenciais.

Nota-se que a percepção dos servidores do CEFET-MG em relação à QVT contempla grande parte das dimensões levadas em consideração nos modelos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975).

Depois de conhecer a percepção dos sujeitos da pesquisa em relação ao conceito de QVT, dá-se início aos procedimentos para identificar os índices de QVT no CEFET-MG.

Primeiramente, foram analisados os dados estatísticos (média, mediana, moda, desvio-padrão e valores mínimo e máximo) de cada uma das dimensões propostas por Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Em seguida, conforme exposto no tópico **3.4**, cada uma das dimensões de todos os modelos foi enquadrada em um nível de QVT (vide TAB. 1), de acordo com os valores de suas médias. Posteriormente, a partir da média das médias das dimensões, foi possível identificar o nível de QVT global observado em cada um dos modelos. Os dados quantitativos foram complementados com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas.

### 5.2.1 Níveis de QVT a partir do modelo de Walton (1973)

Em relação ao modelo de Walton (1973), apuraram-se os resultados, conforme demonstrado na TAB. 3.

Tabela 3 - Análise descritiva dos indicadores segundo o modelo de Walton (1973)

| <b>Dimensão avaliada</b>                           | <b>Média</b> | <b>Mediana</b> | <b>Moda</b> | <b>Desvio-padrão</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> |
|--|--------------|----------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| Estabilidade                                       | 5,3143       | 5,0000         | 5,0000      | 0,69363              | 3,0000        | 6,0000        |
| Compensação justa e adequada                       | 4,0943       | 4,2000         | 4,4000      | 0,83175              | 2,0000        | 6,0000        |
| Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 3,9810       | 4,0000         | 4,3300      | 0,92414              | 1,0000        | 6,0000        |
| Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 4,3414       | 4,4000         | 5,0000      | 0,77312              | 2,0000        | 6,0000        |
| Satisfação com a supervisão                        | 4,6171       | 4,7500         | 5,0000      | 0,82167              | 2,0000        | 6,0000        |
| Integração social                                  | 4,8233       | 5,0000         | 5,0000      | 0,70915              | 2,2500        | 6,0000        |
| Segurança e saúde no trabalho                      | 4,9411       | 5,0000         | 5,0000      | 0,65690              | 2,5000        | 6,0000        |
| Constitucionalismo                                 | 4,4511       | 4,7500         | 5,0000      | 0,82902              | 2,0000        | 6,0000        |
| Equilíbrio trabalho e vida                         | 5,0514       | 5,0000         | 5,0000      | 0,65065              | 3,0000        | 6,0000        |
| Relevância social do trabalho e da organização     | 4,7854       | 4,7854         | 5,0000      | 0,65503              | 2,6700        | 6,0000        |
| Satisfação contextual global                       | 4,6514       | 4,7017         | 4,6500      | 0,49208              | 2,9900        | 5,6700        |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Ressalta-se que os critérios e os procedimentos utilizados para identificar os níveis de QVT levando-se em consideração o modelo de Walton (1973) foram estipulados conforme consta na TAB. 1. Ou seja, as dimensões com médias entre 1,00 e 2,99 foram consideradas “insatisfatórias”; as dimensões com médias entre 3,00 e 3,99 foram consideradas “satisfatórias”; e as dimensões com médias entre 4,00 e 6,00 foram consideradas “muito satisfatórias”.

Apurou-se que as médias das respostas dos participantes da pesquisa foram relativamente altas em todas as dimensões do modelo de Walton (1973), ficando na casa dos quatro ou cinco pontos, com exceção da dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, cujo valor apurado foi 3,9810. Tais valores permitem dizer que, em média, os servidores pesquisados percebem como “muito satisfatórios” os níveis de qualidade de vida no trabalho no CEFET-MG, com



exceção da dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, cujo nível apurado foi “satisfatório”.

É importante destacar que as médias mais elevadas se referem às dimensões *estabilidade e equilíbrio trabalho e vida*, implicando dizer que, em média, na visão dos respondentes, a falta do temor de perder o emprego, a segurança em mantê-lo e o balanceamento entre a jornada de trabalho e o tempo que o indivíduo tem para se dedicar à família e ao lazer são os fatores que mais lhes proporcionam satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho.

O alto índice de satisfação apresentado pelos servidores em relação à estabilidade pode ser constatado pelos relatos obtidos nas entrevistas:

A estabilidade me dá muita tranquilidade. Ainda mais nessa época em que estamos vivendo. O fato de eu ser estável me dá tranquilidade para cumprir com meus compromissos (E3).

A estabilidade retira o medo de perder o emprego. O servidor público pode trabalhar mais tranquilo, pois o risco de perder o emprego é bem menor. É muito ruim trabalhar sob pressão, tendo que bater metas para não perder o emprego. A pessoa que não tem estabilidade, penso eu, fica sempre preocupada em não perder o emprego (E4).

A estabilidade é boa para a qualidade de vida no trabalho, no sentido de que a pessoa não está preocupada em perder o emprego. Eu já trabalhei no setor privado e sei que essa instabilidade gera muito estresse e medo nos funcionários. Isso gera perda da qualidade de vida no trabalho. Pra mim, a estabilidade é um fator positivo (E5).

De maneira geral, os sujeitos entrevistados entendem que a estabilidade está muito relacionada à tranquilidade. Dos 10 entrevistados, 5 mencionaram a palavra *tranquilidade* ao se referirem à estabilidade.

As entrevistas também confirmaram os altos índices apurados para a dimensão *equilíbrio trabalho e vida*. Conforme se observa nos relatos, a carga horária e a flexibilidade do horário de trabalho na instituição permitem que o trabalho não interfira na vida pessoal do servidor:

O trabalho não interfere na minha vida familiar. Não levo trabalho para casa. Às vezes, fico depois do horário, mas não levo preocupações do trabalho

para casa. O fato de trabalhar seis horas é muito bom. Dá mais tempo para eu me dedicar às minhas coisas. Trabalho em um só turno. Meu dia não fica picado (E3).

Meu trabalho não atrapalha minha vida social de jeito nenhum. O que eu faço aqui fica aqui. Não interfere nada. Sei diferenciar. Mais fácil minha vida pessoal interferir no trabalho do que o trabalho interferir na minha vida pessoal (E9).

Em outras instituições que trabalhei, o trabalho já atrapalhou minha vida social, sim. Levava preocupações para casa, papéis e muitas coisas do trabalho pra resolver em casa, e isso afetava minha relação familiar. Hoje, no CEFET-MG, não interfere. Não levo trabalho pra casa. A carga horária e o horário de trabalho são perfeitos para mim (E10).

Tais relatos evidenciam o quão importante é a estabilidade do serviço público e o fato de o trabalho não interferir na vida pessoal dos entrevistados. O fato de os servidores do CEFET-MG trabalharem seis horas por dia e de possuírem flexibilidade nos horários de trabalho contribui de forma significativa para um bom nível de qualidade de vida no trabalho. A regulamentação dessa jornada de trabalho no CEFET-MG pode ser uma ferramenta adotada pela instituição para elevar ainda mais os índices de QVT.

Todavia, se de um lado, os níveis apresentados pelas dimensões *estabilidade e equilíbrio trabalho e vida* foram os mais elevados, de outro, a dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* apresentou a menor média dentre as dimensões do modelo de Walton (1973), indicando, portanto, que, em média, as perspectivas de ascensão e desenvolvimento profissional são as que menos proporcionam satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho dos servidores do CEFET-MG.

Os relatos apresentados a seguir, corroboram tais dados. Estimulados a dizerem o que pensam a respeito da possibilidade de crescimento profissional no CEFET-MG, os entrevistados responderam o seguinte:

Dentro do meu cargo, a única forma de eu ser promovido é puxando saco, e isso eu não faço. Eu não trabalho diretamente com a minha chefia. E, geralmente, quem é promovido são aquelas pessoas que trabalham diretamente com as chefias. Sendo assim, vejo que as pessoas que não estão juntas com o chefe podem ser, de certa forma, prejudicadas (E2).

Não vejo possibilidade de crescimento. Acho as chances muito poucas. Quase nada. Vejo que algumas pessoas são mais privilegiadas do que outras (E3).

Eu vejo que essa ascensão somente será conseguida mediante relacionamentos políticos. Nem sempre o melhor profissional é escolhido para desempenhar determinada função. A possibilidade de crescimento existe, mas ela é política. Isso, pra mim, é péssimo, porque o critério de escolha de ascensão deveria ser por desempenho profissional, e não político (E5).

Apesar de os relatos sinalizarem certa insatisfação dos servidores no que diz respeito às políticas de ascensão profissional, observa-se que a média desta dimensão, evidenciada na TAB. 3, está muito próxima do nível “muito satisfatório”, constatando-se, portanto, que se trata de um nível bastante elevado. Entretanto, é importante ressaltar que a política de ascensão profissional adotada pelo CEFET-MG, em média, é a que causa menor satisfação em QVT nos servidores. Portanto, é passível de melhorias, sobretudo nos critérios utilizados para promoção profissional. No geral, a satisfação contextual global, levando-se em conta as médias de todas as dimensões do modelo de Walton (1973), apresentou uma média de 4,6514; indicando um nível de QVT “muito satisfatório”.

Juntamente com os relatos das entrevistas, os valores de mediana e moda, observados na TAB. 3, corroboram os resultados indicados pelos valores das médias, haja vista que tais valores também se revelaram altos, permanecendo na casa dos cinco pontos, acompanhando os valores das médias. Isso indica que os respondentes se consideram “muito satisfeitos” no que diz respeito às dimensões da qualidade de vida no trabalho propostas por Walton (1973).

Quanto aos valores encontrados referentes ao desvio-padrão, verifica-se que eles encontram-se abaixo de 1, sinalizando a existência de baixa dispersão de dados. Em outras palavras, o grupo de servidores mantém percepção mais ou menos homogênea em relação às dimensões da tarefa presentes no modelo de Walton (1973).

Vale ressaltar que o valor mais baixo do desvio-padrão se refere à dimensão *equilíbrio trabalho e vida*, indicando que o grupo de pessoas analisadas possui uma percepção bastante homogênea em relação a esta variável. Tal constatação já foi

evidenciada anteriormente, nos relatos em que os respondentes discorrem sobre a não interferência do trabalho em suas vidas pessoais.

O desvio-padrão mais alto se refere à dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, revelando que a percepção dos sujeitos analisados sobre esta dimensão é a mais divergente. Ou seja, trata-se da dimensão em que os respondentes apresentam maior diferença de percepção. Afinal, apesar de alguns se mostrarem descontentes com a política de ascensão profissional adotada no CEFET-MG, conforme observado em relatos expostos anteriormente, há aqueles que veem essa política como adequada:

O crescimento se restringe às funções gratificadas. Acho que há uma abertura a todos para pleitearem as funções [...]. Acredito que a política de crescimento profissional no CEFET-MG é boa. Tem também, a questão da promoção por qualificação, isso é bom (E1).

Acho que elas (possibilidades de crescimento profissional e pessoal) são justas, mas acho que tem mais chance de crescer profissionalmente no CEFET-MG aquelas pessoas que estão estudando e que trabalham perto da chefia. Eles possuem mais chances. Mas é o próprio servidor que tem que fazer por onde. Vejo muitas pessoas, que tem capacidade de subir, mas não tem o interesse, eles não querem assumir a responsabilidade de um cargo mais alto (E6).

Essas divergências nas percepções dos servidores podem ser compreendidas pelo fato de que os sujeitos entrevistados ocupam cargos distintos. Assim, é possível que aqueles que ocupem cargos mais elevados tendem a apresentar percepção mais positiva em relação ao crescimento profissional. Do mesmo modo, aqueles que ocupam cargos mais baixos, tendem a apresentar percepção menos positiva.

De forma geral, o modelo de Walton (1973) apresenta um desvio padrão consideravelmente baixo, implicando dizer que a percepção dos servidores do CEFET-MG em relação ao conjunto de dimensões propostas neste modelo é mais convergente.

Percebe-se, portanto, que a dimensão *equilíbrio trabalho e vida* é uma das que mais proporcionam satisfação em QVT aos respondentes e também é aquela cuja percepção dos servidores é mais homogênea. Trata-se, portanto, de uma das mais valiosas dimensões para o CEFET-MG. Dessa forma, ao se analisar a QVT, a

Diretoria do CEFET-MG deve dar atenção especial a este quesito, haja vista o destaque dado a ele pelos servidores técnico-administrativos pesquisados.

De outro lado, observa-se que a dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* é aquela que menos proporciona satisfação em relação à QVT e também aquela cuja percepção dos sujeitos pesquisados é a mais heterogênea, devendo ser mais bem trabalhada pela instituição.

A TAB. 4 corrobora as interpretações anteriores ao revelar dados muito positivos em relação às dimensões contextuais do modelo de Walton (1973).

Tabela 4 - Indicadores de satisfações contextuais segundo Walton (1973)

| Indicadores de satisfação contextuais              | Insatisfatório |          | Satisfatório |          | Muito satisfatório |          |
|--|----------------|----------|--------------|----------|--------------------|----------|
|  | Frequência     |          | Frequência   |          | Frequência         |          |
|  | Abs.           | Rel. (%) | Abs.         | Rel. (%) | Abs.               | Rel. (%) |
| Estabilidade                                       | 0              | 0,0      | 3            | 1,7      | 172                | 98,3     |
| Compensação justa e adequada                       | 16             | 9,1      | 45           | 25,7     | 114                | 65,1     |
| Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 22             | 12,6     | 49           | 28,0     | 104                | 59,4     |
| Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 9              | 5,1      | 36           | 20,6     | 149                | 85,1     |
| Satisfação com a supervisão                        | 7              | 4,0      | 19           | 10,9     | 149                | 85,1     |
| Integração social                                  | 2              | 1,1      | 16           | 9,1      | 157                | 89,7     |
| Segurança e saúde no trabalho                      | 2              | 1,1      | 8            | 4,6      | 165                | 94,3     |
| Constitucionalismo                                 | 8              | 4,6      | 30           | 17,1     | 137                | 78,3     |
| Equilíbrio trabalho e vida                         | 0              | 0,0      | 11           | 6,3      | 164                | 93,7     |
| Relevância social do trabalho e da organização     | 1              | 0,6      | 12           | 6,9      | 162                | 92,6     |
| Satisfação contextual global                       | 1              | 0,6      | 17           | 9,7      | 157                | 89,7     |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Na visão dos sujeitos pesquisados, todas as dimensões da tarefa propostas no modelo de Walton (1973) são consideradas predominantemente “muito satisfatórias” em relação à qualidade de vida no trabalho. Elas foram consideradas, por, no mínimo, 87% dos servidores pesquisados, como “satisfatória” ou “muito satisfatória”. Destaque para as dimensões *estabilidade* e *equilíbrio trabalho e vida* que obtiveram os graus de satisfação mais altos, sendo consideradas “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 100% dos sujeitos pesquisados, e para a dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, com o índice de satisfação mais baixo, mas que, ainda assim, foi considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 87,4% dos pesquisados.

Percebe-se, então, que tais dados estão de acordo com os dados da TAB. 3. Todavia atenção especial deve ser dada à interpretação dos dados referentes à dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*. A TAB. 3 evidenciou uma média de 3,9810 para esta dimensão, o que a enquadraria no nível “satisfatório”. No entanto, ao se analisar os dados da TAB 4, percebeu-se que 59% dos sujeitos pesquisados a consideram “muito satisfatória”. Isso se deu pelo fato de que alguns servidores atribuíram nota mínima às questões desta dimensão, atraindo, dessa forma, o valor da média para baixo. Em outras palavras, apesar de sua média ter-se enquadrado no nível “satisfatório”, observa-se que a maioria dos servidores pesquisados a considera “muito satisfatória”. Tal fato pode ser constatado ao se observar os valores do desvio-padrão (que é o mais elevado) e o valor mínimo (que é o menor dentre todas as dimensões) de tal dimensão, apresentados na TAB 3.

Em relação à satisfação contextual global, a resposta de apenas um indivíduo indicou um nível “insatisfatório” de QVT, ao passo que 9% dos sujeitos indicaram um nível “satisfatório”. As respostas de 157 servidores (o equivalente a 90% dos sujeitos analisados) indicaram um nível “muito satisfatório”, revelando que para os sujeitos analisados a forma geral de condução do trabalho na instituição é muito satisfatória, o que pode influenciar positivamente a forma de trabalhar dos servidores e os resultados da organização.

Verifica-se que o nível de QVT global com base nesse modelo é considerado predominantemente “muito satisfatório”.

### **5.2.2 Níveis de QVT a partir do modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Identificado o nível de QVT no CEFET-MG com base no modelo de Walton (1973), tais níveis foram novamente identificados, agora, tomando por base o modelo de Hackman e Oldham (1975). Salienta-se que os critérios e os procedimentos utilizados para identificar os níveis de QVT levando-se em consideração o modelo de Hackman e Oldham (1975) foram os mesmos utilizados para identificar tais níveis levando-se em consideração o modelo de Walton (1973). Portanto, as dimensões com médias entre 1,00 e 2,99 foram consideradas “insatisfatórias”; as dimensões com médias entre 3,00 e 3,99 foram consideradas “satisfatórias”; e as dimensões

com médias entre 4,00 e 6,00 foram consideradas “muito satisfatórias”, conforme consta na TAB. 1.

A TAB. 5 exibe os dados estatísticos (média, mediana, moda, desvio-padrão e valores mínimo e máximo) de cada uma das dimensões apresentadas no modelo de Hackman e Oldham (1975) e da dimensão global, que foi obtida por meio da média das médias de todas as suas dimensões.

Tabela 5 - Análise descritiva dos indicadores de QVT segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975)

| Indicador avaliado          | Média  | Mediana | Moda   | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo |
|-----------------------------|--------|---------|--------|---------------|--------|--------|
| Inter-relacionamento        | 4,2885 | 4,3333  | 4,3300 | 0,54940       | 2,73   | 6,0000 |
| Autonomia                   | 3,4865 | 3,5333  | 3,5300 | 0,59984       | 2,07   | 6,0000 |
| Identidade da tarefa        | 3,8503 | 3,8667  | 3,5300 | 0,55624       | 2,07   | 5,3300 |
| Variedade de habilidades    | 3,7329 | 3,6000  | 3,5300 | 0,64002       | 1,4000 | 6,0000 |
| Significado da tarefa       | 3,7766 | 3,8667  | 4,3300 | 0,67312       | 1,4000 | 5,0000 |
| Feedback extrínseco         | 3,4730 | 3,5333  | 3,5300 | 0,66514       | 1,0700 | 5,6700 |
| Feedback intrínseco         | 3,7186 | 3,7186  | 3,5300 | 0,64420       | 1,8000 | 5,3300 |
| Dimensões básicas da tarefa | 3,7616 | 3,7619  | 3,7600 | 0,32504       | 2,7900 | 4,9600 |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Embora os valores apresentados no modelo de Hackman e Oldham (1975) tenham sido inferiores àqueles apresentados no modelo de Walton (1973), é importante esclarecer que tais índices não devem ser considerados ruins, mas sim razoáveis, pois ainda permanecem na parte superior da escala (1 a 6), predominantemente na casa dos 3 pontos, enquadrando-se no nível “satisfatório”. Além do mais, não se devem fazer comparações entre os resultados dos modelos, haja vista que eles avaliam variáveis distintas.

Verifica-se que a média com valor mais alto se refere à dimensão *inter-relacionamento*, o que significa que, em média, as ações organizacionais voltadas para a interação com outras pessoas no ambiente de trabalho são aquelas com as quais os servidores do CEFET-MG mais concordam, reafirmando a importância atribuída à relação interpessoal nos relatos citados quando solicitados a declarar o que acreditavam ser qualidade de vida no trabalho.

Tais dados foram ratificados pelos achados nas entrevistas. Ao serem questionados sobre o que pensam sobre as relações interpessoais dentro do CEFET-MG, os servidores responderam:

Eu noto descontração nas relações interpessoais. Acho que isso contribui com a qualidade de vida no trabalho dos servidores. Há maior flexibilidade por parte das pessoas (E1).

Eu gosto bastante das pessoas que trabalham aqui. Tenho um relacionamento muito bom com todas as pessoas e vejo que as pessoas, de uma forma geral, também se relacionam bem umas com as outras. Vejo isso como positivo, pois ajuda na tramitação de um processo, ajuda em uma explicação, ajuda na hora de uma necessidade. O meu bom relacionamento com as pessoas me ajuda nas tarefas do dia a dia. Da mesma forma que eu sou ajudada, eu tento ajudar também (E2).

Das experiências que tenho, apesar dos conflitos que possam ocorrer de forma menos frequente, acho que as relações são boas. As experiências que tenho enxergo como boas. Eu me lido bem com as pessoas e, na minha visão, as outras pessoas também se dão bem. Não vejo grosserias. Vejo que as pessoas são contidas. Acho que as pessoas têm uma relação interpessoal bem amadurecida. Acho que isso é uma das melhores coisas que tem no CEFET-MG, porque você não precisa gostar de ninguém, mas precisa tratar as coisas com respeito. As relações precisam ser amigáveis. Isso é positivo e produz bons frutos tanto para a instituição quanto para as pessoas. Evita discórdia, má vontade (E7).

Percebe-se, portanto, a existência de um clima amistoso entre os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. Isso, na visão dos entrevistados, contribui para o bom desenvolvimento das atividades profissionais e eleva o nível de QVT.

De outro lado, a dimensão *feedback extrínseco* foi a que apresentou a menor média, indicando que, em média, os sujeitos pesquisados recebem pouco *feedback* das chefias e colegas com quem trabalham. Em relação ao *feedback* que os servidores recebem, as entrevistas apresentaram os seguintes relatos:

Da chefia somente recebo *feedbacks* sobre incorreções em procedimentos porque não foi feito, porque está errado e por aí vai. Caso esteja tudo certo, não recebo nenhuma avaliação [...]. O trabalho não tem reconhecimento. Parece que não fazemos nada mais do que a obrigação. A cobrança vem até mesmo sobre procedimentos que não são de minha responsabilidade (E2).

Não tenho retorno. Ninguém fala nada. Não possuo nem *feedbacks* positivos nem negativos. Nem elogios nem críticas (E3).



Esses trechos evidenciam certa insatisfação dos servidores analisados em relação à forma de avaliação recebida. A falta de reconhecimento do trabalho pode afetar negativamente os índices de QVT. Assim, tais achados indicam pontos que o CEFET-MG pode melhorar. Reformular as formas de avaliação, sobretudo por parte das chefias, pode contribuir para a elevação da QVT percebida dentro da instituição.

Em relação à media global de todas as dimensões consideradas no modelo, percebe-se que ela também apresentou nível “satisfatório”.

Assim como observado no modelo de Walton (1973), os dados qualitativos, juntamente com os valores referentes à mediana e à moda, reafirmaram os resultados obtidos nas médias evidenciados na TAB. 5. Afinal, os valores das medianas e das modas do modelo de Hackman e Oldham (1975), também foram considerados razoáveis, assim como foram consideradas suas médias.

Analisando os valores do desvio-padrão, verifica-se que eles foram menores do que aqueles constatados no modelo de Walton (1973). Isso permite afirmar que a percepção dos servidores pesquisados em relação às dimensões da tarefa do modelo de Hackman e Oldham (1975) é mais homogênea do que aquela em relação às dimensões do modelo de Walton (1973) e apresenta menor dispersão de dados.

Ainda sobre a homogeneidade/heterogeneidade da percepção dos servidores em relação ao modelo de Hackman e Oldham (1975), percebe-se que a variável que apresentou maior divergência foi *significado da tarefa*. Ou seja, os respondentes se divergem mais em relação à percepção do impacto que a realização de suas tarefas causa em outras pessoas.

Embora os entrevistados, de forma geral, considerem seu trabalho importante, há divergência em relação ao tipo de importância atribuído a ele. Alguns atribuem importância institucional, enxergando apenas a importância do trabalho para o CEFET-MG. Outros enxergam, além da importância institucional, a importância pessoal. Ou seja, além de acreditarem que seu trabalho é importante para o CEFET-MG, os indivíduos também acreditam que esse trabalho contribui para a realização profissional e, até mesmo, pessoal deles próprios. Há, ainda, aqueles que enxergam

uma importância social em seu trabalho. Isso pode ser constatado nos seguintes trechos extraídos das entrevistas:

O meu trabalho é muito importante porque eu gosto dele. Meu trabalho exercita o meu raciocínio. Quanto mais difícil uma pesquisa, maior o prazer em solucionar o problema (E2).

Meu trabalho é muito importante para a instituição. É um pilar do bom funcionamento da instituição. Se entrarmos em greve, por exemplo, a instituição para (E3).

Acho meu trabalho muito importante. Primeiro porque sou um servidor público. Então, quem paga o meu salário é a própria sociedade. Se faço o meu trabalho de qualquer jeito, posso estar prejudicando todo o país (E5).

Essa diversidade na atribuição da importância às tarefas executadas pode ser oriunda da pluralidade de rotinas executadas dentro da instituição, desde aquelas mais operacionais, até aquelas mais gerenciais. A natureza da tarefa impacta a forma como o indivíduo a enxerga. Isso impacta o nível de QVT percebido.

Ao passo que o significado da tarefa apresentou menor homogeneidade de ideias, a dimensão que apresentou maior convergência de percepção foi *inter-relacionamento*, considerada importante e satisfatória por grande parte dos sujeitos pesquisados, conforme observado tanto nos dados estatísticos quanto nos dados qualitativos expostos anteriormente.

Tais achados sinalizam o poder das relações interpessoais dentro do CEFET-MG, capaz de interferir positivamente no desenvolvimento das rotinas e dos resultados finais da instituição. O inter-relacionamento pode ser considerado um “carro-chefe” na promoção da QVT no CEFET-MG. Dessa forma, seria interessante que a instituição investisse em eventos sociais, visando estreitar os laços existentes entre os servidores.

Analisando o desvio-padrão encontrado para modelo de Hackman e Oldham (1975) como um todo, percebe-se que a percepção dos servidores em relação às dimensões deste modelo é mais convergente do que a percepção referente às dimensões do modelo de Walton (1973).

Constatou-se que a dimensão *inter-relacionamento* foi a que apresentou maior concordância entre os servidores e cuja percepção dos pesquisados fora mais convergente.

A TAB. 6 ratifica os dados apresentados anteriormente, demonstrando como os servidores analisados percebem a qualidade de vida no trabalho na instituição na perspectiva do modelo de Hackman e Oldham (1975).

Tabela 6 - Indicadores das dimensões básicas da tarefa segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975)

| Indicadores de satisfação contextuais | Insatisfatório |          | Satisfatório |          | Muito satisfatório |          |
|---------------------------------------|----------------|----------|--------------|----------|--------------------|----------|
|                                       | Frequência     |          | Frequência   |          | Frequência         |          |
|                                       | Abs.           | Rel. (%) | Abs.         | Rel. (%) | Abs.               | Rel. (%) |
| Inter-relacionamento                  | 4              | 2,3      | 39           | 22,3     | 132                | 75,4     |
| Autonomia                             | 36             | 20,6     | 109          | 62,3     | 30                 | 17,1     |
| Identidade da tarefa                  | 4              | 4,0      | 103          | 58,9     | 65                 | 37,1     |
| Variedade de habilidades              | 19             | 10,9     | 98           | 56,0     | 58                 | 33,1     |
| Significado da tarefa                 | 22             | 12,6     | 83           | 47,4     | 70                 | 40,0     |
| <i>Feedback</i> extrínseco            | 32             | 18,3     | 118          | 67,4     | 25                 | 14,3     |
| <i>Feedback</i> intrínseco            | 21             | 12,0     | 103          | 58,9     | 51                 | 29,1     |
| Dimensão da tarefa global             | 2              | 1,1      | 137          | 78,3     | 36                 | 20,6     |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Embora os índices de satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho observados no modelo de Hackman e Oldham (1975) sejam inferiores àqueles observados no modelo de Walton (1973), ainda assim é possível afirmar que eles se mostraram bastante positivos.

Em todas as dimensões, observou-se que pelo menos 79% dos servidores pesquisados consideraram os níveis de qualidade de vida no trabalho “satisfatório” ou “muito satisfatório”. Destaque para a dimensão *inter-relacionamento*, que apresentou grau de satisfação mais elevado, considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 97,7% dos sujeitos analisados. De outro lado, a dimensão *autonomia* apresentou o grau de satisfação mais baixo. Ainda assim, foi considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 79,4% dos servidores pesquisados. Conforme se observa nos relatos a seguir, muitos servidores se sentem insatisfeitos em relação ao grau de dependência que possuem para realizar suas tarefas:

Não sou independente para realizar meu trabalho. Isso não auxilia na execução da minha tarefa, porque a realização do meu trabalho depende da realização do trabalho de outras pessoas, de outros setores. O fato da execução do trabalho de uma pessoa depender da execução do trabalho de outra pessoa é ruim. A pessoa fica dependendo de outra (E1).

Preciso de outras pessoas para realizá-lo. Como o serviço passa por vários setores, eu preciso que o serviço dos setores anteriores seja realizado, até mesmo de autorização da diretoria. Além do mais, trabalho em uma equipe e preciso dos demais membros para executar as tarefas. A dependência de outros setores pode ser ruim, pois eles, às vezes, não conhecem as rotinas do meu setor e solicitam algo que não é possível realizar. Acontece também de chegar alguma demanda e ficar parada comigo, pois o trabalho de outro setor precisa ser feito ou corrigido. Isso é ruim, pois trava o andamento do processo, que pode ser urgente. Às vezes, chega algo urgente, e não podemos dar prosseguimento, pois falta alguma coisa de outro setor (E3).

Não consigo realizar o meu trabalho sozinho. Vejo isso como negativo, pois, às vezes, recebo cobranças dos usuários dos serviços, sendo que o trabalho está travado em outro departamento (E8).

Nota-se, então, um nível considerável de dependência na realização de algumas tarefas. Os trechos citados demonstram também que os servidores do setor X, por exemplo, são dependentes das tarefas realizadas pelo setor Y, que, por sua vez, são dependentes das tarefas do setor Z. Todavia, os setores não conhecem a rotina utilizada em cada um deles. Dessa forma, é comum que o setor X cobre demandas que estão paradas no setor Y. Entretanto, tais demandas estão paradas no setor Y justamente pelo fato de que o setor Z não realizou sua parte. Isso causa frustração e morosidade na execução das rotinas.

Dessa forma, é preciso dar maior conhecimento das rotinas adotadas em cada setor, de modo que, ainda que haja a dependência entre os departamentos, cada um conheça a rotina do outro, evitando que pessoas sejam cobradas injustamente.

Os dados da TAB. 6 revelam que, conforme indicam as médias da TAB. 5, apenas a dimensão *inter-relacionamento* do modelo de Hackman e Oldham (1975) se enquadra, predominantemente, no nível “muito satisfatório”. As demais dimensões se enquadram, predominantemente, no nível “satisfatório”.

Tal observação se dá devido ao fato de que, enquanto a maioria dos sujeitos analisados (75,4%) considera a dimensão *inter-relacionamento* “muito satisfatória”, o

mesmo não pode ser observado nas demais dimensões, em que a maioria dos sujeitos as considera “satisfatórias”.

Analisando o modelo como um todo, as respostas de 2% dos sujeitos pesquisados enquadrariam o nível de QVT no CEFET-MG como “insatisfatório”, de 78% (137) como “satisfatório” e as respostas de 20% (36) como “muito satisfatório”.

Aqui, os achados se assemelharam àqueles encontrados na investigação de Alves (2012), a qual concluiu que *inter-relacionamento* foi a dimensão que mais causava satisfação em QVT nos sujeitos analisados.

Diante do exposto, acredita-se que o objetivo específico “a” deste estudo – identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho da instituição na percepção de seus servidores técnico-administrativos, com base nos modelos de Walton (1973) e de Hackman e Oldham (1975) – foi alcançado. Para o modelo de Walton (1973) foi identificado o nível “muito satisfatório” e para o modelo de Hackman e Oldham (1975), o “satisfatório”.

### **5.3 Níveis de comprometimento organizacional**

Neste tópico, procede-se à análise dos dados referentes ao comprometimento organizacional, realizada nos mesmos moldes das análises inerentes à qualidade de vida no trabalho. Ou seja, a partir das informações coletadas dos 175 questionários respondidos e das dez entrevistas realizadas foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional da instituição, com base no modelo de Meyer e Allen (1991).

Para tanto, primeiramente, realizou-se a análise dos dados estatísticos (média, mediana, moda, desvio-padrão e valores mínimo e máximo) das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991). Feito isso, as dimensões foram enquadradas nos níveis de comprometimento organizacional estipulados na TAB. 2, ressaltando que a dimensão que apresentou média entre 1,00 e 2,99 foi considerada como “comprometimento baixo”; a que apresentou média entre 3,00 e 3,99, “comprometimento moderado”; e a que

apresentou média entre 4,00 e 6,00, como “comprometimento alto”. A partir daí, foi possível identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da instituição.

A TAB. 7 mostra os dados estatísticos obtidos sobre cada uma das dimensões do comprometimento organizacional e do comprometimento global (que se refere à média das médias de cada uma das dimensões).

Tabela 7 - Análise descritiva do comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen (1991)

| Indicador avaliado     | Média  | Mediana | Moda | Desvio-padrão | Mínimo | Máximo |
|------------------------|--------|---------|------|---------------|--------|--------|
| Afetivo                | 4,3771 | 4,4     | 4,8  | 0,87016       | 1      | 6      |
| Instrumental           | 3,7663 | 3,6667  | 4    | 1,11717       | 1      | 6      |
| Normativo              | 3,6029 | 3,5     | 3,25 | 1,01398       | 1      | 6      |
| Comprometimento global | 3,9134 | 3,9611  | 3,96 | 0,74369       | 2,1    | 5,89   |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Observa-se que os valores das médias de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), e a média do comprometimento global são valores consideravelmente altos, uma vez que todos se revelaram acima de 3.

A média mais alta refere-se ao *comprometimento afetivo*, seguida do *comprometimento instrumental* e do *comprometimento normativo*. Isso implica dizer que dentre as várias afirmações sobre comprometimento organizacional contidas no questionário, aquelas referentes ao comprometimento afetivo foram as que os servidores pesquisados apresentaram, em média, maior concordância. De outro lado, os servidores apresentaram, em média, menor índice de concordância nas assertivas relacionadas ao comprometimento normativo.

Alguns relatos comprovam a existência da forte presença do comprometimento afetivo. Ao serem indagados sobre por que trabalham no CEFET-MG, foram obtidas as seguintes respostas:

Eu fiz concurso público para outro órgão. Esse órgão foi extinto e fui realocado no CEFET-MG. Foi a melhor coisa que aconteceu pra mim. Eu só

tenho a agradecer o CEFET-MG por tudo que já fiz. Eu gosto muito de trabalhar no CEFET-MG. Só saio do CEFET-MG para me aposentar. Posso até continuar trabalhando, mas sem compromisso. Durante todo o tempo que trabalhei aqui, nunca pensei em sair (E6).

Foi uma opção que fiz de sair de um outro local e vir pra cá [...]. Além do mais, a instituição já tem uma credibilidade. É uma instituição tradicional. Quando falo que trabalho no CEFET-MG, todo mundo conhece. Eu gosto de trabalhar aqui (E10).

Ou seja, determinados indivíduos sentem uma forte ligação com o CEFET-MG e se identificam com os objetivos da instituição, além de demonstrarem sentir orgulho de trabalharem na instituição.

Observou-se, também, a presença de moderado grau de comprometimento instrumental. Ao serem questionados se trocariam o CEFET-MG por uma organização privada, todos afirmaram que não. No entanto, todos demonstraram a possibilidade de sair do CEFET-MG para outra instituição pública onde houvesse estabilidade, com um salário maior e com um plano de carreira mais atrativo, evidenciando uma análise de custo/benefício realizada pelos indivíduos, em que o local de trabalho que apresentasse maiores vantagens seria escolhido:

Não trocaria o CEFET-MG por uma empresa privada, porque no serviço público há a estabilidade, a possibilidade de progressão por qualificação e uma maior tranquilidade para execução do trabalho. Trocaria por outro órgão público por questões salariais caso outro órgão tivesse um salário maior (E1).

Pro setor privado eu só iria depois que eu aposentar aqui no CEFET-MG. Mas pretendo fazer outro concurso, não para o Executivo. Se aparecer um outro concurso, de preferência da Justiça, eu "tô" dentro, desde que seja de nível superior (E2).

Observou-se também a presença de mais de um tipo de comprometimento em um mesmo indivíduo. Afinal, Meyer e Allen (1991) estabelecem que em determinados casos pode haver a existência simultânea de mais de um componente do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). Nesse caso, as dimensões se apresentam em níveis distintos, havendo aquela que irá predominar e aquela que se manifestará de forma mais leve. Esse caso pode ser observado no seguinte trecho extraído de uma entrevista:

Gosto muito do CEFET-MG. Dei muito certo aqui. Me sinto bem aqui. Não penso em sair do CEFET-MG para trabalhar em uma instituição privada, pois enquanto servidor público eu tenho estabilidade e não sou pressionado por resultados. No setor privado há muita pressão e você não tem estabilidade. Ainda mais agora, com essa crise instalada no Brasil. Agora, se for outro concurso melhor, acho que trocaria sim, embora não esteja procurando por isso (E4).

No caso em tela, percebe-se a existência do comprometimento afetivo e do comprometimento instrumental. Importante enfatizar, mais uma vez, a importância da estabilidade do serviço público, que foi constantemente lembrada.

A partir dos dados quantitativos expostos, corroborados pelos dados qualitativos, é possível afirmar que no CEFET-MG prevalece o comprometimento afetivo. Ou seja, a maioria dos servidores permanece na instituição, principalmente, devido ao forte envolvimento emocional criado com ela. Uma vez que a média do comprometimento afetivo foi 4,3771, pode-se dizer que tal comprometimento na instituição, em média, é “alto”. Todavia, fica evidente também a forte presença do comprometimento instrumental, com uma média de 3,7663, sendo enquadrado, a princípio, no nível “moderado”.

Os dados evidenciam, ainda, que o comprometimento normativo foi o menos percebido na instituição. Assim, é possível dizer que não são as pressões normativas internalizadas pelo indivíduo que irão “forçá-lo” a permanecer trabalhando no CEFET-MG. O nível do comprometimento normativo, apesar de ser o mais baixo ainda é, em média, considerado “moderado”, haja vista que o valor de sua média foi 3,629.

A média do comprometimento global foi 3,9134, o que induz a afirmar que o nível de comprometimento organizacional no CEFET-MG, em média, é “moderado”. Os valores das medianas e das modas são proporcionais aos valores das respectivas médias, ratificando as interpretações de tais resultados.

Tendo em vista os valores do desvio-padrão de cada uma das variáveis, constata-se que as respostas às questões referentes ao comprometimento afetivo foram as mais homogêneas, ao passo que aquelas referentes às questões inerentes ao



comprometimento instrumental e comprometimento normativo foram as que mais apresentaram divergências.

Em relação ao desvio padrão encontrado para o comprometimento global, pode-se dizer que ele apresentou valor relativamente baixo, o que permite afirmar que as questões relacionadas ao comprometimento organizacional tiveram respostas relativamente semelhantes entre os servidores analisados.

A TAB. 8 mostra como se apresentou o grau de comprometimento organizacional do grupo de indivíduos pesquisados.

Tabela 8 - Indicadores de comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen (1991)

| Indicadores de satisfação contextuais | Baixo      |          | Moderado   |          | Alto       |          |
|---------------------------------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                                       | Frequência |          | Frequência |          | Frequência |          |
|                                       | Abs.       | Rel. (%) | Abs.       | Rel. (%) | Abs.       | Rel. (%) |
| Afetivo                               | 14         | 8        | 21         | 12       | 140        | 80       |
| Instrumental                          | 34         | 19,4     | 57         | 32,6     | 84         | 48       |
| Normativo                             | 40         | 22,9     | 66         | 37,7     | 69         | 39,4     |
| Comprometimento global                | 20         | 11,4     | 74         | 42,3     | 81         | 46,3     |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Percebe-se que o comprometimento afetivo foi o mais presente na instituição, com 80% dos servidores pesquisados apresentando comprometimento afetivo “alto”. Apenas 8% apresentaram comprometimento afetivo “baixo”. Esses números já eram esperados, em razão da média do comprometimento afetivo apresentada na TAB. 7 e dos trechos extraídos das entrevistas. Todavia, os dados referentes às dimensões instrumental e normativa apresentados na TAB. 8 demonstraram ser contrários aos valores das médias apresentadas na TAB. 7.

Embora as médias das dimensões instrumental e normativa serem 3,7663 e 3,6029, respectivamente, enquadrando-se, portanto, no nível “moderado”, observou-se que a maioria dos servidores analisados apresentou comprometimento instrumental e normativo “altos”. Isso se deu pelo fato de que alguns servidores atribuíram nota mínima às questões relativas ao comprometimento instrumental e normativo, fazendo com que as médias de tais dimensões se apresentassem inferiores. Ou seja, apesar de as médias das dimensões instrumental e normativa se revelarem

“moderadas”, a maioria dos servidores apresentou comprometimento instrumental e normativo “alto”. Tal interpretação pode ser constatada ao se observar os valores mínimos de ambas as dimensões (os mais baixos) e os valores de seus desvios-padrões (os mais altos), conforme demonstrado na TAB. 7.

A mesma situação foi observada ao se analisar o comprometimento organizacional como um todo. Ou seja, apesar de sua média global o enquadrar como “moderado”, observa-se que a maioria dos indivíduos analisados apresenta “alto” comprometimento organizacional. Verificou-se que 46,3% dos indivíduos apresentaram comprometimento “alto”, ao passo que 42,3% apresentaram comprometimento “moderado” e apenas 11,4% apresentaram comprometimento “baixo”.

Os resultados obtidos apresentam semelhanças com os resultados encontrados nos estudos de Campos *et al.* (2009), que revelaram forte presença de comprometimento afetivo, de Roman *et al.* (2012) e de Oliveira *et al.* (2014), em que foram constatados altos índices de comprometimento organizacional, com destaque para o comprometimento afetivo.

Diante do exposto, é possível afirmar que o nível de comprometimento organizacional no CEFET-MG pode ser considerado “alto”. Com isso, o objetivo específico “b” desta pesquisa – identificar o nível de comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico- administrativos do CEFET-MG, com base no modelo de Meyer e Allen (1991) – foi alcançado.

Identificados os níveis de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento organizacional no CEFET-MG, as análises a seguir têm o intuito de identificar as relações entre ambos os construtos.

#### **5.4 Relação entre QVT e comprometimento organizacional**

Este tópico visa identificar e analisar, com base nos dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa, a relação entre QVT – a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) – e comprometimento organizacional – a partir do

modelo de Meyer e Allen (1991). Primeiramente, essa identificação foi realizada por meio de análise discriminante. Em seguida, realizou-se a análise de regressão, a fim de aprofundar as interpretações e dar maior consistência aos achados da pesquisa.

#### 5.4.1 Análise discriminante

A relação que se estabelece entre as variáveis “qualidade de vida no trabalho” e “comprometimento organizacional” foi avaliada, primeiramente, por meio de análise discriminante. Conforme já apresentado no capítulo 3, esta técnica estatística avalia o efeito de variáveis independentes métricas nas variáveis dependentes não métricas com duas ou mais categorias. Trata-se, portanto, de avaliar os efeitos de um grupo de variáveis em outro. Além disso, a escolha dessa técnica estatística assenta-se no fato de que ela permite discernir o papel de variáveis individuais e definir combinações entre elas que representam dimensões de discriminação entre os grupos de comprometimento avaliados.

Em relação ao método computacional para a realização da análise discriminante, optou-se pelo *stepwise*, visto que ele realiza a inclusão das variáveis independentes na função discriminante, com base em seu poder discriminatório (HAIR JR *et al.*, 2005). Dessa forma, tal método considera um número grande de variáveis independentes para inclusão na função, seleciona a próxima melhor variável em cada etapa, elimina aquelas que não são úteis na discriminação entre os grupos e, por fim, identifica um conjunto reduzido de variáveis capazes de segregar os grupos em estudo.

No caso em tela, objetivou-se identificar quais dimensões da qualidade de vida no trabalho são responsáveis pela separação dos respondentes de acordo com o nível de comprometimento (baixo, moderado e alto). Para os fins deste trabalho, considerou-se como variável dependente o comprometimento global e como variáveis independentes as satisfações contextuais (Walton, 1973) e as dimensões básicas da tarefa (Hackman e Oldham, 1975). É necessário ressaltar que a definição das variáveis dependente e independentes foi feita *a priori* (antes da realização da análise discriminante) e alicerça-se nos estudos de Sá (2000), Schirrmester (2006), Marques *et al.* (2010), Schirrmester e Limongi-França (2012), Carvalho-Freitas *et al.*

(2013) e Zanardi *et al.* (2015a; 2015b). Conforme evidenciado no referencial teórico deste trabalho, tais estudos confirmaram influências da QVT no comprometimento organizacional, e não o contrário.

Para a realização da análise discriminante, deve-se avaliar seus pressupostos: normalidade das variáveis independentes, falta de multicolinearidade entre as variáveis independentes e igualdade da matriz de covariância (HAIR JR. *et al.*, 2005). Em relação ao primeiro pressuposto, a verificação da normalidade das variáveis independentes foi feita pelo teste *Kolmogorov-Smirnov*. Foi analisada a normalidade das dimensões da qualidade de vida no trabalho tanto para o modelo de Walton (1973) quanto para o modelo de Hackman e Oldham (1975). Observou-se, ao nível de 5%, que nenhuma das variáveis apresentou distribuição normal ( $p$ -valor  $< 0,05$ ). Portanto, conclui-se que o pressuposto de normalidade não foi alcançado.

Entretanto, optou-se por prosseguir com a análise discriminante, considerando que a amostra em questão é grande e que, de acordo com Pestana e Gageiro (2000) e Mesquita (2010), tal restrição é minimizada quando se trata de uma amostra grande. Soma-se a isso o fato de que outras características da amostra estão em consonância com aquelas necessárias à validade dos resultados da análise discriminante, conforme explicam Hair Jr. *et al.* (2005). De acordo com os autores, a amostra deve guardar uma proporção entre seu tamanho e o número de variáveis preditoras (pelo menos cinco observações por variável independente) e cada grupo a ser avaliado deve possuir o mínimo de 20 observações. A amostra desta pesquisa guarda tais condições.

Em relação ao segundo pressuposto, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a multicolinearidade ocorre quando duas ou mais variáveis independentes estão altamente correlacionadas. Isso significa que uma variável pode ser explicada ou prevista por outras variáveis. Os referidos autores citam duas das medidas mais comuns para avaliar a multicolinearidade entre duas ou mais variáveis: o valor de tolerância; e o fator de inflação da variância (VIF). Tolerância é o montante de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes e VIF é seu inverso ( $1/\text{tolerância}$ ). De acordo com Hair Jr. *et*

*al.* (2005), valores muito pequenos de tolerância (que geram grandes valores de VIF) denotam multicolinearidade elevada. Os autores indicam valores de referência para tais medidas: tolerância abaixo 0,10 e VIF acima de 10 denotam multicolinearidade e tolerância igual a 1 significa que uma variável é totalmente independente em relação àquelas que já estão no modelo.

Os testes de multicolinearidade, conforme indicação de Hair Jr. *et al.* (2005), foram realizados, inicialmente, para as variáveis do modelo de Walton (1973). Os resultados indicaram valores de tolerância entre 0,387 e 0,757 e de VIF entre 1,321 e 2,584. Posteriormente, a mesma análise foi realizada considerando as dimensões propostas por Hackman e Oldham (1975), chegando-se aos seguintes índices: tolerância entre 0,836 a 0,947 e VIF entre 1,056 e 1,194. Tais valores indicaram não haver multicolinearidade entre as variáveis independentes, pois o VIF apresentou-se abaixo do valor aceitável de 10 e os índices de tolerância estão distantes de 0,10.

De forma análoga, o terceiro pressuposto da análise discriminante (igualdade da matriz de covariância) foi avaliado primeiramente para as variáveis do modelo de Walton (1973) e posteriormente para as dimensões propostas por Hackman e Oldham (1975), via teste “*M de Box*”. Os dados deste teste confirmaram tal pressuposto para ambos os modelos ( $p$ -valor  $> 0,206$  e  $> 0,345$ , respectivamente). Dessa forma, pressupõe-se que ao nível de 5%, dentro dos grupos avaliados, a variabilidade é idêntica. A validação deste pressuposto reduz a probabilidade de os casos serem classificados no grupo com maior dispersão.

De acordo com Pestana e Gageiro (2000), o resultado do teste “*M de Box*” é bastante sensível a desvios de normalidade. Neste caso, a validação do pressuposto de igualdade da matriz de covariância por ele garantido ofereceu suporte para a aceitação dos resultados da análise discriminante, apesar da violação da normalidade das variáveis independentes conforme conclusão aventada anteriormente. Com isso, ancorando-se em Hair Jr. *et al.* (2005) e na validação dos pressupostos de igualdade da matriz de covariância e de inexistência de multicolinearidade, comprovou-se a adequação da análise discriminante ao caso em estudo e a validade dos dados que se seguem.

Outro fator que também deve ser fruto de análise é o tamanho relativo dos grupos. No caso desta pesquisa, grupos de comprometimento possuem número desigual de participantes: 20 para baixo comprometimento, 74 para moderado e 81 para alto. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), se os grupos variam muito em tamanho isso pode causar impacto na estimação da função discriminante e na classificação de observações. Os autores, entretanto, fazem uma ressalva em relação a esse critério: se a amostra é aleatória (como no caso desta pesquisa), supõe-se que os grupos com número desigual de participantes, de fato, estimam as proporções da população e, portanto, poderão ser considerados na análise discriminante. Considerou-se, dessa forma, justificada a manutenção do número de indivíduos nos grupos de comprometimento propostos.

Para organizar a apresentação dos dados, optou-se por dividir este subtópico em duas partes: a que trata do modelo de Walton e comprometimento; e a que trata do modelo de Hackman e Oldham e comprometimento.

#### **5.4.1.1 Relações entre satisfações contextuais (Walton) e comprometimento organizacional**

A análise da relação entre qualidade de vida no trabalho, com base no modelo proposto por Walton (1973), e comprometimento organizacional obedeceu o seguinte critério: considerou-se como variável dependente o *comprometimento global* e como variáveis independentes as dimensões *estabilidade, compensação justa e adequada, oportunidade de crescimento profissional e pessoal, oportunidade de uso das capacidades humanas, satisfação com a supervisão, integração social, segurança e saúde no trabalho, constitucionalismo, equilíbrio trabalho e vida e relevância social do trabalho*.

Depois da definição desses elementos iniciais, deu-se prosseguimento à análise discriminante, com a identificação da estatística descritiva atrelada às dimensões da satisfação contextual, segregadas por grupo de comprometimento, perpassando os grupos de comprometimento (baixo, moderado e alto), conforme se observa nos dados da TAB. 9.

Tabela 9 - Estatística descritiva dos grupos – comprometimento global *versus* satisfações contextuais

| Comprometimento global   |  | Média  | Desvio<br>-<br>padrão | N válido (de lista) |           |
|--------------------------|--|--------|-----------------------|---------------------|-----------|
|                          |  |        |                       | Não ponderado       | Ponderado |
| Comprometimento baixo    | Estabilidade                                       | 5,2000 | 0,69585               | 20                  | 20,000    |
|                          | Compensação justa e adequada                       | 3,6100 | 0,99149               | 20                  | 20,000    |
|                          | Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 3,1833 | 1,05118               | 20                  | 20,000    |
|                          | Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 3,6400 | 1,00231               | 20                  | 20,000    |
|                          | Satisfação com a supervisão                        | 4,1375 | 1,08965               | 20                  | 20,000    |
|                          | Integração social                                  | 4,1500 | 0,70897               | 20                  | 20,000    |
|                          | Segurança e saúde no trabalho                      | 4,8750 | 0,68585               | 20                  | 20,000    |
|                          | Constitucionalismo                                 | 4,0875 | 1,06151               | 20                  | 20,000    |
|                          | Equilíbrio trabalho e vida                         | 5,0375 | 0,74901               | 20                  | 20,000    |
|                          | Relevância social do trabalho                      | 4,3500 | 0,88836               | 20                  | 20,000    |
| Comprometimento moderado | Estabilidade                                       | 5,3378 | 0,72673               | 74                  | 74,000    |
|                          | Compensação justa e adequada                       | 4,0432 | 0,76015               | 74                  | 74,000    |
|                          | Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 3,9595 | 0,90484               | 74                  | 74,000    |
|                          | Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 4,3506 | 0,69423               | 74                  | 74,000    |
|                          | Satisfação com a supervisão                        | 4,5743 | 0,88628               | 74                  | 74,000    |
|                          | Integração social                                  | 4,8784 | 0,73238               | 74                  | 74,000    |
|                          | Segurança e saúde no trabalho                      | 4,8885 | 0,65184               | 74                  | 74,000    |
|                          | Constitucionalismo                                 | 4,4088 | 0,90051               | 74                  | 74,000    |
|                          | Equilíbrio trabalho e vida                         | 5,0743 | 0,67582               | 74                  | 74,000    |
|                          | Relevância social do trabalho                      | 4,7809 | 0,62961               | 74                  | 74,000    |
| Comprometimento alto     | Estabilidade                                       | 5,3210 | 0,66759               | 81                  | 81,000    |
|                          | Compensação justa e adequada                       | 4,2604 | 0,80929               | 81                  | 81,000    |
|                          | Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 4,1975 | 0,80066               | 81                  | 81,000    |
|                          | Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 4,5062 | 0,68636               | 81                  | 81,000    |
|                          | Satisfação com a supervisão                        | 4,7747 | 0,62074               | 81                  | 81,000    |
|                          | Integração social                                  | 4,9392 | 0,59602               | 81                  | 81,000    |
|                          | Segurança e saúde no trabalho                      | 5,0054 | 0,65671               | 81                  | 81,000    |
|                          | Constitucionalismo                                 | 4,5796 | 0,66015               | 81                  | 81,000    |
|                          | Equilíbrio trabalho e vida                         | 5,0340 | 0,60822               | 81                  | 81,000    |
|                          | Relevância social do trabalho                      | 4,8971 | 0,56921               | 81                  | 81,000    |
| Total                    | Estabilidade                                       | 5,3143 | 0,69363               | 175                 | 175,000   |
|                          | Compensação justa e adequada                       | 4,0943 | 0,83175               | 175                 | 175,000   |
|                          | Oportunidade de crescimento profissional e pessoal | 3,9810 | 0,92414               | 175                 | 175,000   |
|                          | Oportunidade de uso das capacidades humanas        | 4,3414 | 0,77312               | 175                 | 175,000   |
|                          | Satisfação com a supervisão                        | 4,6171 | 0,82167               | 175                 | 175,000   |
|                          | Integração social                                  | 4,8233 | 0,70915               | 175                 | 175,000   |
|                          | Segurança e saúde no trabalho                      | 4,9411 | 0,65690               | 175                 | 175,000   |
|                          | Constitucionalismo                                 | 4,4511 | 0,82902               | 175                 | 175,000   |
|                          | Equilíbrio trabalho e vida                         | 5,0514 | 0,65065               | 175                 | 175,000   |
|                          | Relevância social do trabalho                      | 4,7854 | 0,65503               | 175                 | 175,000   |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Observou-se crescimento no valor da média para algumas variáveis. Por exemplo: a média da dimensão *compensação justa e adequada* para aqueles que possuem

baixo comprometimento é 3,61; moderado, 4,04; e alto, 4,26. Essa tendência de crescimento também ocorre para *oportunidade de crescimento profissional e pessoal, oportunidade de uso das capacidades humanas, satisfação com a supervisão, integração social, segurança e saúde no trabalho, constitucionalismo e relevância social do trabalho*. Em outras palavras, em termos descritivos, os indivíduos classificados em alto comprometimento apresentaram as maiores médias para as variáveis citadas, ao passo que aqueles com menor comprometimento apresentaram as menores. Para as demais dimensões (*estabilidade e equilíbrio trabalho e vida*) não se observou essa tendência. Em relação a *estabilidade*, o grupo com comprometimento moderado apresentou a maior média (5,33), apesar de esta estar muito próxima daquela apresentada pelo grupo de alto comprometimento (5,32). Em relação a *equilíbrio trabalho e vida*, o grupo com maior média também foi aquele classificado em moderado comprometimento (5,07). Acerca desses resultados, ressalta-se que o grupo de baixo comprometimento apresentou as menores médias para todas as dimensões avaliadas.

Em seguida, apresentaram-se os resultados do teste de igualdade de médias dos grupos (ANOVA), que teve por finalidade identificar quais médias são diferentes entre os grupos de comprometimento. Diferenças significativas foram percebidas, ao nível de 5%, para as variáveis *compensação justa e adequada, oportunidade de crescimento profissional e pessoal, oportunidade de uso das capacidades humanas, satisfação com a supervisão, integração social, constitucionalismo e relevância social do trabalho*. Portanto, para efeito de discriminação, as variáveis em questão apresentaram-se como candidatas a serem responsáveis pela separação dos respondentes de acordo com o nível de comprometimento. Ressalta-se, todavia, que outros testes foram realizados para confirmação de tal suposição, conforme indicação a seguir.

Em relação às demais variáveis (*estabilidade, segurança e saúde no trabalho e equilíbrio trabalho e vida*), observou-se, em média, percepção semelhante entre aqueles que possuem baixo, moderado e alto comprometimento. Quanto a *estabilidade*, observou-se que os indivíduos que possuem baixo, moderado e alto comprometimento apresentaram média elevada para tal dimensão (5,20; 5,34 e 5,31 respectivamente). Em outras palavras, todos os indivíduos avaliaram possuir solidez



em relação ao vínculo empregatício que estabelecem com o CEFET-MG, não sendo tal variável capaz de distinguir aqueles que possuem baixo, moderado ou alto nível de comprometimento. O mesmo ocorreu para as variáveis *segurança e saúde no trabalho* e *equilíbrio trabalho e vida*: todos os grupos avaliados apresentaram médias elevadas (acima de 5,00) para tais dimensões, o que permitiu inferir que todos avaliaram possuir uma percepção positiva em relação aos programas de promoção da segurança e saúde na instituição e satisfatória relação entre o tempo gasto em atividades laborais e pessoais. Para efeito de discriminação, todavia, observou-se que as variáveis supramencionadas não podem ser utilizadas para separar os indivíduos de acordo com o grupo de comprometimento.

Após a avaliação dos dados descritivos, o próximo passo consistiu na definição das variáveis inseridas em cada passo pelo método *stepwise* na análise discriminante. Observou-se a inserção das variáveis *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, sendo elas as responsáveis pela discriminação entre os grupos de comprometimento avaliados. Em outras palavras, a percepção que o indivíduo possui em relação a sua integração social no ambiente de trabalho e às oportunidades que possui de crescimento profissional e pessoal permitiu inferir se ele integrará o grupo de baixo, moderado ou de alto comprometimento. Resta saber qual grupo está associado a mais altos (ou mais baixos) escores para as referidas variáveis. Adiante esse tema será resgatado.

Outra informação também é relevante para explicar a inserção das dimensões na função discriminante: multicolinearidade (avaliada pela tolerância). Observou-se valor de tolerância de 0,879. Isso indica que não há multicolineariedade entre as variáveis independentes. Ou seja, *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* não estão fortemente correlacionadas e ambas são importantes para prever o nível de comprometimento de um indivíduo.

Considerando tais explicações, apresentou-se a estatística das funções discriminantes estabelecidas. Notou-se que duas funções discriminantes foram estimadas: a primeira com contribuição de 96,7% para o total da variância entre os grupos; e a segunda com 3,3%. Porém, apenas a primeira é significativa ( $p$ -valor  $< 0,000$ ), enquanto a segunda não ( $p$ -valor  $> 0,295$ ). Além disso, a inclusão da

segunda função no modelo implica decréscimo no poder discriminatório, por conta do aumento no valor de lambda de Wilks (de 0,835 para 0,994). Isto é, a inclusão da segunda função discriminante implica menor acuidade para segregação dos indivíduos em níveis de comprometimento. Considerando tais questões, apenas a função 1 foi considerada a título de discriminação. Portanto, tem-se que a função discriminante estimada para o caso em tela foi:

$$\mathbf{Z} = 0,586 * \text{oportunidade de crescimento profissional e pessoal} + 0,632 * \text{integração social}$$

A partir da leitura dos respectivos pesos de cada variável, observou-se que *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e *integração social* impactam positivamente o resultado da função discriminante. A definição de qual variável é a que mais contribui para a segregação dos grupos é indicada na matriz de estrutura, evidenciada na TAB. 10.

Tabela 10 - Matriz de estrutura – comprometimento *versus* satisfações contextuais

|  | Função |        |
|--|--------|--------|
|  | 1      | 2      |
| Integração social  | 0,836* | -0,549 |
| Oportunidade de crescimento profissional e pessoal       | 0,805* | 0,593  |
| Satisfação com a supervisão <sup>b</sup>                 | 0,627* | -0,041 |
| Oportunidade de uso das capacidades humanas <sup>b</sup> | 0,588* | 0,074  |
| Relevância social do trabalho <sup>b</sup>               | 0,546* | 0,013  |
| Constitucionalismo <sup>b</sup>                          | 0,515* | -0,153 |
| Compensação justa e adequada <sup>b</sup>                | 0,505* | 0,374  |
| Segurança e saúde no trabalho <sup>b</sup>               | 0,419* | -0,085 |
| Estabilidade <sup>b</sup>                                | 0,358* | -0,109 |
| Equilíbrio trabalho e vida <sup>b</sup>                  | 0,297* | -0,068 |

Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.

\*. Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer função discriminante

b. Essa variável não é usada na análise.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Observou-se também que as variáveis *equilíbrio trabalho e vida* e *estabilidade* foram as que menos contribuem para a segregação dos indivíduos nos grupos de comprometimento estipulados. Ou seja, a percepção que o indivíduo tem em relação à permanência no emprego e ao equilíbrio do tempo que tem para desempenhar

suas atividades laborais e pessoais interfere em menor intensidade no nível de comprometimento desse sujeito.

De outro lado, a percepção do servidor em relação às possibilidades de ascensão profissional e à convivência com os colegas de trabalho é a que mais impacta seu comprometimento. Assim, caso o CEFET-MG queira estimular o comprometimento de seus servidores, atenção especial deve ser dada às políticas de promoção e de integração entre os servidores.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), quanto maiores os coeficientes (em valores absolutos), mais a função discriminante detém a informação contida nessas variáveis. No caso em questão, a função discriminante encontrou maior relação com *integração social* (0,836) em relação a *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (0,805). Em outras palavras, para discriminação dos indivíduos em grupos de comprometimento, *integração social* mostrou-se a variável mais relevante. Ou seja, quanto melhor a percepção dos servidores em relação às relações interpessoais observadas dentro do CEFET-MG, mais altos os níveis de comprometimento organizacional.

Para a classificação de cada indivíduo em um grupo de comprometimento, foram geradas três funções de classificação, denominadas “funções lineares de Fisher”, conforme TAB. 11.

Tabela 11 - Funções discriminantes lineares de Fisher – comprometimento global versus satisfações contextuais

|                               | Comprometimento global |          |         |
|-------------------------------|------------------------|----------|---------|
|                               | Baixo                  | Moderado | Alto    |
| Op. de cresc. prof. e pessoal | 1,920                  | 2,579    | 2,891   |
| Integração social             | 8,382                  | 9,707    | 9,700   |
| (Constante)                   | -21,547                | -29,881  | -31,122 |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

A partir da análise dos coeficientes, percebeu-se que os indivíduos que apresentaram valores mais altos para a variável *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* tendem a ser classificados no grupo de comprometimento alto,

ao passo que aqueles que obtiveram escores mais altos para *integração social* tendem a ser classificados no grupo de moderado/alto comprometimento.

Neste último caso, mostrou-se pertinente avaliar a proximidade entre os escores de moderado (9,707) e alto (9,700) comprometimento em relação à dimensão *integração social*, evidenciados na TAB. 11. A discussão a respeito da proximidade entre os grupos de moderado e de alto comprometimento será resgatada adiante. De qualquer forma, tal proximidade indicou que escores mais altos das referidas variáveis estão associados a níveis superiores de comprometimento. Observou-se, também, que para ambas as variáveis escores mais baixos tendem a ser classificados no grupo de baixo comprometimento.

Em outras palavras, os dados da pesquisa permitiram inferir que indivíduos que acreditam possuir boa integração social em seu ambiente de trabalho e boas chances para promoverem sua prosperidade profissional e pessoal tendem a ser classificados em moderado/alto nível de comprometimento. De forma análoga, aqueles que acreditam não possuir boa integração nem oportunidades de crescimento tendem a ser classificados em baixo nível de comprometimento.

Ainda em relação ao processo de classificação, devem-se avaliar os centroides, isto é, o escore Z discriminante médio para todos os membros dos grupos. Análises indicaram que os centroides dos grupos de moderado (0,038) e alto (0,254) comprometimento encontraram-se próximos, mas distantes daquele apresentado pelo grupo de comprometimento baixo (-1,169). Para avaliar tal relação, utilizou-se a estatística F, para descrever os grupos mais parecidos e testar a igualdade dos centróides dos grupos.

Constatou-se, também, que os grupos de baixo e alto comprometimento apresentaram maior Z. Portanto, foram aqueles que mais diferiram entre si. Além disso, os centroides destes dois grupos são significativamente diferentes ( $p$ -valor  $< 0,000$ ). De forma análoga, os centroides do grupo de baixo e de moderado comprometimento também são significativamente diferentes. Entretanto, os grupos de moderado e de alto comprometimento são os mais próximos e seus centroides não são significativamente diferentes ( $p$ -valor  $> 0,573$ ).

Os referidos dados indicaram que, em relação aos escores médios e considerando as dimensões de QVT avaliadas, os indivíduos de baixo comprometimento podem ser diferenciados daqueles com moderado/alto, ao passo que aqueles pertencentes ao grupo de moderado não podem ser diferenciados daqueles que possuem alto comprometimento. Portanto, para esta pesquisa conclui-se que a segregação dos indivíduos considerando as variáveis de QVT propostas por Walton (1973) pode ser realizada valendo-se de apenas dois grupos: baixo comprometimento e moderado/alto comprometimento ou, ainda, sem comprometimento e com comprometimento.

Os dados da pesquisa indicaram, ainda, que 53,7% dos casos foram classificados adequadamente pela função discriminante. Em outras palavras, para mais da metade dos casos o agrupamento em níveis de comprometimento foi realizado adequadamente considerando as dimensões *integração social e oportunidade de crescimento profissional e pessoal*.

Para verificar a pertinência da porcentagem de casos classificados adequadamente, deve-se, ainda, compará-la àquela encontrada em classificações corretas realizadas ao acaso. De acordo com Pestana e Gageiro (2000), para grupos de tamanho desigual tal valor é obtido pelo produto das probabilidades *a priori* com o número de elementos de cada grupo. A soma destas classificações deve ser dividida pelo total de elementos. No caso em tela, as classificações corretas ao acaso foram realizadas em 40,62% dos casos, valor inferior àquele estabelecido na análise discriminante. A validade do resultado ainda é confirmada por Hair Jr. *et al.* (2005), uma vez que a precisão de classificação do modelo (53,7%) é maior do que a proposta com base no tamanho do maior grupo (no caso desta pesquisa, 46,3%). Concluiu-se que a precisão de classificação da análise discriminante é aceitável. Também, considerando o fato de que apenas duas das dez dimensões avaliadas mostraram-se adequadas para segregação dos grupos e de este estudo alicerçar-se no campo das Ciências Sociais Aplicadas, pode-se afirmar que tal porcentagem indicou pertinência do ajustamento realizado.

Por fim, para a validação dos resultados da pesquisa deve-se estabelecer o perfil dos grupos em relação às variáveis independentes. Isto é, devem-se traçar as

características dos grupos com base nas médias das variáveis que apresentam poder discriminatório (HAIR JR. *et al.*, 2005). Em relação ao grupo de baixo comprometimento e retornando aos dados apresentados na TAB. 9, observou-se que as médias para *integração social* (4,15) e para *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (3,18) encontraram-se abaixo daquelas apresentadas pelos indivíduos agrupados em alto comprometimento (4,94 e 4,19, respectivamente). Tais valores, por sua vez, encontraram-se muito próximos daqueles apresentados pelos indivíduos classificados em moderado comprometimento (4,87 e 3,95 respectivamente). Ratificam-se, portanto, os resultados já destacados anteriormente: indivíduos que possuem baixo comprometimento possuem perfil ligado a níveis de integração social no trabalho mais baixos e percepção de menores oportunidades de crescimento profissional e pessoal, ao passo que o perfil dos indivíduos agrupados em moderado/alto comprometimento liga-se a níveis mais altos para as dimensões citadas.

Deve-se ressaltar, todavia, que os indivíduos classificados em baixo comprometimento possuem média elevada para a variável *integração social* (4,15) e média moderada para *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (3,18). Isto é, mesmo para os indivíduos que possuem baixo comprometimento o nível de integração no ambiente de trabalho é classificado como adequado e as oportunidades de crescimento são observadas como razoáveis, apesar de haver espaço para melhorias, sobretudo em relação aos critérios utilizados para a promoção. Percebeu-se que há um descontentamento por parte de alguns servidores entrevistados em relação a essas políticas de ascensão profissional, conforme se observa nos relatos:

A meu ver, a promoção no CEFET-MG se dá mais por política do que por merecimento. [...]. Acho isso ruim porque nem sempre aqueles que merecem ocupam os cargos de maior relevância. É comum vermos subordinados ensinando os chefes a trabalharem (E4).

Ainda precisa melhorar. Vejo alguns cargos que deveriam ser ocupados por servidores (TA) tecnicamente capacitados, mas são ocupados, em alguns casos, por professores que não possuem o conhecimento técnico suficiente. Por exemplo, não justifica o chefe de um setor de saúde ser um professor. Talvez fosse mais interessante que fosse alguém da área de saúde, pois ele já conhece o processo (E7).

Com isso e também de acordo com outros relatos evidenciados anteriormente na apuração dos níveis de QVT, percebeu-se que o CEFET-MG pode aumentar ainda mais o comprometimento de seus servidores alterando alguns critérios de observância na ascensão profissional, sobretudo dando mais ênfase às capacidades técnicas dos profissionais que às relações políticas deles. Ressalta-se que, apesar de a média obtida na dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* ter a enquadrado no nível “satisfatório” de QVT, ela foi a mais baixa apurada dentre as dimensões propostas por Walton (1973).

Em síntese, observou-se que das variáveis de QVT propostas por Walton (1973) *integração social e oportunidade de crescimento profissional e pessoal* mostraram-se relevantes para a segregação dos indivíduos em níveis de comprometimento, sendo a primeira a mais relevante. Indivíduos com escores das referidas variáveis mais altos tendem a ser classificados em moderado/alto nível de comprometimento e aqueles com escores mais baixos em baixo nível de comprometimento. Os grupos de baixo e de alto comprometimento são os que mais diferem entre si. De outro lado, os de moderado e alto comprometimento não são estatisticamente diferentes e, portanto, formam apenas um agrupamento.

#### **5.4.1.2 Relações entre dimensões básicas da tarefa (Hackman e Oldham) e comprometimento organizacional**

A análise da relação entre qualidade de vida no trabalho, com base no modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), e comprometimento organizacional foi realizada a partir do seguinte critério: considerou-se como variável dependente o *comprometimento global* e como independentes as variáveis *inter-relacionamento, autonomia, identidade da tarefa, variedade de habilidades, significado da tarefa, feedback extrínseco e feedback intrínseco*.

Em seguida, procedeu-se à análise discriminante. As estatísticas a ela relativas serão apresentadas de forma direta, uma vez que maiores explicações já foram dadas nas análises dos dados referentes ao modelo de Walton (1973) e os critérios utilizados são os mesmos.

A TAB. 12 apresenta a estatística descritiva atrelada às dimensões básicas da tarefa segregadas por grupo de comprometimento.

Tabela 12 - Estatística descritiva dos grupos – comprometimento global *versus* dimensões básicas da tarefa

| Comprometimento global   |                            | Média  | Desvio-padrão | N válido (de lista) |           |
|--------------------------|----------------------------|--------|---------------|---------------------|-----------|
|                          |                            |        |               | Não ponderado       | Ponderado |
| Comprometimento baixo    | Inter-relacionamento       | 4,0667 | 0,66103       | 20                  | 20,000    |
|                          | Autonomia                  | 3,5700 | 0,47706       | 20                  | 20,000    |
|                          | Identidade da tarefa       | 3,5533 | 0,50822       | 20                  | 20,000    |
|                          | Variedade de habilidades   | 3,5000 | 0,60852       | 20                  | 20,000    |
|                          | Significância da tarefa    | 3,7733 | 0,80884       | 20                  | 20,000    |
|                          | <i>Feedback</i> extrínseco | 3,4467 | 0,69252       | 20                  | 20,000    |
|                          | <i>Feedback</i> intrínseco | 3,5933 | 0,72962       | 20                  | 20,000    |
| Comprometimento moderado | Inter-relacionamento       | 4,4297 | 0,50167       | 74                  | 74,000    |
|                          | Autonomia                  | 3,4272 | 0,66197       | 74                  | 74,000    |
|                          | Identidade da tarefa       | 3,8273 | 0,59112       | 74                  | 74,000    |
|                          | Variedade de habilidades   | 3,7540 | 0,58691       | 74                  | 74,000    |
|                          | Significância da tarefa    | 3,7810 | 0,65480       | 74                  | 74,000    |
|                          | <i>Feedback</i> extrínseco | 3,4003 | 0,80063       | 74                  | 74,000    |
|                          | <i>Feedback</i> intrínseco | 3,7244 | 0,64804       | 74                  | 74,000    |
| Comprometimento alto     | Inter-relacionamento       | 4,2142 | 0,53548       | 81                  | 81,000    |
|                          | Autonomia                  | 3,5200 | 0,56793       | 81                  | 81,000    |
|                          | Identidade da tarefa       | 3,9447 | 0,51107       | 81                  | 81,000    |
|                          | Variedade de habilidades   | 3,7712 | 0,68791       | 81                  | 81,000    |
|                          | Significância da tarefa    | 3,7733 | 0,66243       | 81                  | 81,000    |
|                          | <i>Feedback</i> extrínseco | 3,5460 | 0,50296       | 81                  | 81,000    |
|                          | <i>Feedback</i> intrínseco | 3,7441 | 0,62317       | 81                  | 81,000    |
| Total                    | Inter-relacionamento       | 4,2885 | 0,54940       | 175                 | 175,000   |
|                          | Autonomia                  | 3,4865 | 0,59984       | 175                 | 175,000   |
|                          | Identidade da tarefa       | 3,8503 | 0,55624       | 175                 | 175,000   |
|                          | Variedade de habilidades   | 3,7329 | 0,64002       | 175                 | 175,000   |
|                          | Significância da tarefa    | 3,7766 | 0,67312       | 175                 | 175,000   |
|                          | <i>Feedback</i> extrínseco | 3,4730 | 0,66514       | 175                 | 175,000   |
|                          | <i>Feedback</i> intrínseco | 3,7186 | 0,64420       | 175                 | 175,000   |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Perpassando os grupos avaliados (baixo, moderado e alto), observou-se crescimento no valor da média para algumas variáveis. Por exemplo, a média da dimensão *identidade da tarefa* para aqueles que possuem baixo comprometimento foi 3,55; moderado, 3,83; e alto, 3,94. Essa tendência de crescimento também ocorre para *variedade de habilidades* e *feedback intrínseco*.

Em outras palavras, em termos descritivos, os indivíduos classificados em alto comprometimento apresentaram as maiores médias para as variáveis citadas, ao passo que aqueles com baixo comprometimento apresentaram as menores. Para as demais dimensões (*inter-relacionamento*, *autonomia*, *significância da tarefa* e



*feedback extrínseco*) não se observou essa tendência. O grupo de moderado comprometimento apresentou a maior média para *inter-relacionamento* (4,43) e *significância da tarefa* (3,78) e o de baixo comprometimento para *autonomia* (3,57). Em relação a *feedback extrínseco*, o grupo de alto comprometimento apresentou a maior média (3,55), seguido pelo de baixo (3,45) e pelo de moderado (3,40).

Em seguida, apresentaram-se os resultados do teste de igualdade de médias dos grupos (ANOVA). Os dados indicaram haver diferenças significativas, ao nível de 5%, para as variáveis *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa*. Portanto, para efeito de discriminação, as variáveis em questão apresentaram-se como candidatas a serem responsáveis pela separação dos respondentes de acordo com o nível de comprometimento. Todavia, outros testes foram realizados para confirmação de tal suposição.

Em relação às demais variáveis (*autonomia, variedade de habilidades, significância da tarefa, feedback extrínseco* e *feedback intrínseco*), observou-se, em média, percepção semelhante entre aqueles que possuem baixo, moderado e alto comprometimento. Os grupos avaliados apresentaram médias moderadas (3,40 a 3,78) para as variáveis citadas. Ou seja, os sujeitos pesquisados enxergam como razoáveis tais dimensões. Considerando a existência de percepção semelhante em relação às dimensões supramencionadas, concluiu-se que elas não poderão ser utilizadas para segregar os indivíduos em níveis de comprometimento.

Após a avaliação dos dados descritivos, a próxima etapa consistiu na definição das variáveis inseridas na análise discriminante. Observou-se a inserção das dimensões *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa*, sendo elas responsáveis pela discriminação entre os grupos de comprometimento avaliados. A análise dos valores de tolerância corroborou a introdução das duas variáveis citadas: tolerância de 0,966 indicou não haver multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Em seguida, apresentou-se a estatística das funções discriminantes estabelecidas. Constatou-se que duas funções discriminantes significativas ( $p$ -valor < 0,05) foram estimadas: a primeira com contribuição de 54,4% para o total da variância entre os grupos; e a segunda com 45,6%. As funções estimadas para o caso em tela foram:

$Z_1 = 1,012^* \text{ inter-relacionamento} - 0,086^* \text{ identidade da tarefa}$

$Z_2 = -0,104^* \text{ inter-relacionamento} + 1,014^* \text{ identidade da tarefa}$

A partir da leitura dos respectivos pesos de cada variável, observou-se que *inter-relacionamento* impacta positivamente o resultado da função discriminante  $Z_1$  e *identidade da tarefa*, negativamente (TAB. 13).

Tabela 13 - Matriz de estrutura – comprometimento global *versus* dimensões básicas da tarefa

|                                       | Função |        |
|---------------------------------------|--------|--------|
|                                       | 1      | 2      |
| Inter-relacionamento                  | 0,996* | 0,084  |
| Autonomia <sup>b</sup>                | 0,260* | 0,108  |
| Feedback intrínseco <sup>b</sup>      | 0,140* | 0,103  |
| Significado da tarefa <sup>b</sup>    | 0,139* | 0,097  |
| Identidade da tarefa                  | 0,102  | 0,995* |
| Feedback extrínseco <sup>b</sup>      | 0,120  | 0,173* |
| Variedade de habilidades <sup>b</sup> | 0,060  | 0,139* |

Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas

Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.

\*. Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer função discriminante

b. Essa variável não é usada na análise.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Nota-se que *inter-relacionamento* é a variável que mais contribui para a segregação dos grupos de comprometimento em  $Z_1$  (coeficiente = 0,996). De forma análoga, observou-se que *identidade da tarefa* impacta positivamente o resultado da função discriminante  $Z_2$  e *inter-relacionamento*, negativamente. Conforme dados apresentados na TAB. 13, *identidade da tarefa* é a variável que mais contribui para segregação dos grupos de comprometimento em  $Z_2$  (coeficiente = 0,995). Adiante, deve-se identificar quais grupos de comprometimento,  $Z_1$  e  $Z_2$ , segregam. Outras interpretações relativas a esses dados serão resgatadas.

Caso o CEFET-MG pretenda estimular o comprometimento organizacional de seus servidores, é interessante focar em aspectos que desenvolvam o relacionamento interpessoal entre os servidores, além de promover ações que permitam a eles enxergar o resultado final de seus trabalhos. A percepção positiva em relação ao relacionamento com os colegas e à identificação do servidor do resultado de seu

trabalho pode impactar positivamente o nível de comprometimento organizacional dos servidores do CEFET-MG.

A importância atribuída ao relacionamento interpessoal já foi destacada em relatos apresentados durante a identificação dos níveis de QVT e nos relatos a seguir:

No meu setor, por exemplo, tenho uma relação de coleguismo, não de amizade. Mas temos uma relação muito boa. Nosso grupo é muito bom. Nunca tivemos desentendimento. Acredito que se as pessoas dos outros setores possuísem uma relação como as do meu setor seria bem melhor pra instituição, pois quando há uma harmonia o trabalho fica melhor. Em um ambiente harmonioso o serviço sai com melhor qualidade. Quando você entra em um setor e sente um clima pesado, é muito ruim. Eu já trabalhei em empresa assim e não gostei (E3).

Sem sombra de dúvida, uma relação interpessoal harmônica proporciona um ambiente de trabalho salutar. Quando você trabalha em um lugar onde tem bom relacionamento entre os colegas o serviço anda e desenvolve. Isso é bom para o desenvolvimento das atividades diárias das pessoas (E5).

Da mesma forma, destacam-se os relatos dos entrevistados em relação à identificação com sua tarefa:

Eu vejo o resultado do meu trabalho. Sempre faço tudo o que é necessário para o CEFET-MG e vejo o resultado. Isso é bom, porque assim eu vejo que eu estou sendo útil, e isso me deixa satisfeito (E6).

Consigo enxergar o resultado final. Na minha função atual eu consigo finalizar o atendimento ao cliente. Acho meu trabalho conclusivo. Acho isso muito bom, porque sinto um gosto de missão cumprida e já posso partir para o próximo atendimento (E8).

Eu consigo enxergar o resultado final. Isso é bom, porque se ele for positivo eu vou saber se estou desenvolvendo bem as atividades, caminhando no caminho correto, e se for negativo eu vou saber que preciso aprender mais para melhorar (E10).

Se, de um lado, as dimensões *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa* foram as que mais se mostraram capazes de influenciar a segregação dos grupos por nível de comprometimento, de outro, percebeu-se que as variáveis *variedade de habilidades* e *feedback extrínseco* foram as que se mostraram menos influentes no nível de comprometimento. Ou seja, não é o fato de o servidor utilizar mais ou menos habilidades para executar seu trabalho ou de receber avaliações das chefias,

colegas e usuários de seus serviços que irá influenciar em seu comprometimento organizacional.

Para identificar qual função separa quais grupos de comprometimento, devem-se realizar testes específicos. Conforme indicação de Mesquita (2010), para tal objetivo criaram-se duas variáveis a partir dos coeficientes das funções discriminantes canônicas e um teste ANOVA foi realizado.

A estatística F para  $Z_2$  foi de 4,22 e para  $Z_1$ , 5,044. Ambas são significativas a 5% (p-valor < 0,05). Pode-se concluir que ao menos um dos três grupos de comprometimento é diferente em relação às duas funções.

Com base no teste *post hoc* e considerando 5%, observa-se que  $Z_1$  discrimina os grupos de moderado comprometimento daquele de baixo (p-valor < 0,012) e de alto (p-valor < 0,009) e  $Z_2$  discrimina os grupos de baixo e alto comprometimento (p-valor < 0,006). Esses resultados podem ser visualizados também na análise das funções discriminantes lineares de Fisher, demonstrada na TAB. 14. A interpretação desses dados segue adiante.

Tabela 14 - Funções discriminantes lineares de Fisher – comprometimento global versus dimensões básicas da tarefa

|                      | Comprometimento global |          |         |
|----------------------|------------------------|----------|---------|
|                      | Baixo                  | Moderado | Alto    |
| Inter-relacionamento | 12,272                 | 13,396   | 12,545  |
| Identidade da tarefa | 9,670                  | 10,383   | 10,932  |
| (Constante)          | -44,302                | -50,399  | -48,765 |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Os dados da TAB. 14 indicam que os indivíduos que apresentam escores mais altos para a variável *inter-relacionamento* (13,396) tendem a ser classificados no grupo de moderado comprometimento, ao passo que aqueles que possuem escores mais baixos tendem a ser classificados no grupo de baixo comprometimento. Neste último caso, observou-se proximidade entre os coeficientes da referida dimensão para os grupos de baixo (12,272) e de alto (12,545) comprometimento. Ainda, dados da mesma tabela indicam que os indivíduos que apresentaram escores mais altos para

a dimensão *identidade da tarefa* tendem a ser classificados no grupo de alto comprometimento (10,932), ao passo que aqueles que possuem os valores mais baixos (9,670) tendem a ser classificados no grupo de menor comprometimento. Interpretações mais detalhadas sobre esses resultados serão apresentadas adiante na análise dos perfis dos agrupamentos.

Ainda em relação ao processo de classificação, devem-se avaliar os centroides dos grupos. Para a primeira função, os centroides dos grupos de baixo (-0,372) e de alto (-0,155) comprometimento encontram-se próximos e não são significativamente diferentes (p-valor > 0,273), ao passo que o centroide do grupo de moderado comprometimento (0,270) encontra-se distante daqueles apresentados pelos grupos de baixo e alto, havendo diferenças significativas entre eles (p-valor < 0,008 e 0,014). Tal resultado já era esperado, dado que os testes ANOVA e *post hoc* indicaram que  $Z_1$  separa o grupo de moderado comprometimento daqueles de alto e de baixo. Para a segunda função, os centroides de todos os grupos encontram-se distantes e são estatisticamente diferentes (p-valor < 0,05).

Os dados da pesquisa indicaram, ainda, que 50,9% dos casos foram classificados adequadamente pelas funções discriminantes propostas. Em outras palavras, para mais da metade dos casos o agrupamento em níveis de comprometimento foi realizado adequadamente considerando-se as dimensões *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa*. Essa porcentagem encontra-se acima das probabilidades *a priori* de cada grupo e daquela apresentada pelas classificações corretas ao acaso (40,62%). Concluiu-se que a precisão de classificação da análise discriminante foi aceitável. Também, considerando o fato de que apenas duas das sete dimensões avaliadas mostraram-se adequadas para segregação dos grupos e de este estudo alicerçar-se no campo das Ciências Sociais Aplicadas, pode-se afirmar que tal porcentagem indica qualidade do ajustamento feito.

Por fim, para a validação dos resultados da pesquisa foi estabelecido o perfil dos grupos em relação às variáveis independentes. Para isso, deve-se retornar aos dados da TAB. 14. Considerando os escores médios, as dimensões de QVT avaliadas e a primeira função discriminante ( $Z_1$ ), os indivíduos de moderado comprometimento podem ser diferenciados daqueles com baixo/alto

comprometimento, na medida em que os primeiros apresentaram maiores escores para a dimensão *inter-relacionamento*. Em outras palavras, indivíduos que possuem trabalhos que requeiram interação com outras pessoas tendem a ser classificados em moderado nível de comprometimento.

Em relação à segunda função discriminante ( $Z_2$ ), os indivíduos de alto comprometimento podem ser diferenciados daqueles com baixo, na medida em que os primeiros apresentaram escores mais altos para a dimensão *identidade da tarefa*. Em outras palavras, os indivíduos que têm a possibilidade de executar uma tarefa do início ao fim e de enxergar o resultado final de seu trabalho tendem a possuir alto nível de comprometimento.

Em síntese, observou-se que das variáveis de QVT propostas por Hackman e Oldham (1975) *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa* mostraram-se relevantes para a segregação dos indivíduos em níveis de comprometimento. A primeira delas revelou possuir maior poder discriminatório para segregar o grupo de moderado comprometimento em relação aos demais (baixo e alto), ao passo que *identidade da tarefa* apresentou maior poder para discriminar os grupos de baixo e de alto comprometimento. Este resultado indica que o maior nível de comprometimento está relacionado aos indivíduos que possuem alta identidade com as atividades que realizam em seu ambiente de trabalho. De outro lado, indivíduos que apresentam maiores escores para *inter-relacionamento* tendem a permanecer em nível moderado de comprometimento.

#### **5.4.2 Análise de regressão**

A análise de regressão foi realizada com o intuito de garantir maior consistência e confiabilidade aos resultados referentes à relação estabelecida entre QVT e comprometimento organizacional. No caso em tela, objetivou avaliar a influência das dimensões da qualidade de vida no trabalho – via modelos propostos por Walton (1973) e por Hackman e Oldham (1975) – no comprometimento global apresentado pelos servidores do CEFET-MG. Para isso, avaliou-se, inicialmente, a correlação entre as variáveis.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o cálculo da correlação de *Pearson* deve ser precedido da avaliação da normalidade das variáveis. Tal verificação foi realizada via teste *Kolmogorov-Smirnov* para as dimensões básicas da tarefa, satisfações contextuais e comprometimento organizacional. Tais dados indicaram que a 5%, apenas *comprometimento instrumental* (p-valor > 0,066) e *comprometimento global* (p-valor > 0,093) são normais. No entanto, considerando o tamanho da amostra, observou-se que a violação do pressuposto da normalidade não inviabiliza o cálculo das correlações, conforme argumentam Hair Jr. *et al.* (2005).

Após a avaliação da normalidade, prosseguiu-se a análise com a identificação das correlações entre as variáveis de QVT e o comprometimento (global, instrumental, normativo e afetivo). Para o modelo proposto por Walton (1973), conforme disposto na TAB. 15, observaram-se a 5%, correlações significativas e de baixa intensidade do “comprometimento afetivo” com as seguintes dimensões: *estabilidade* (0,206), *compensação justa e adequada* (0,230), *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (0,420), *oportunidade de uso das capacidades humanas* (0,457), *satisfação com a supervisão* (0,377), *integração social* (0,485), *constitucionalismo* (0,366), *relevância social* (0,323) e *satisfação contextual global* (0,475).

Já *comprometimento normativo* apresentou correlações significativas e de baixa intensidade com as seguintes variáveis: *compensação justa e adequada* (0,254), *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (0,350), *oportunidade de uso das capacidades humanas* (0,310), *satisfação com a supervisão* (0,230), *integração social* (0,225), *constitucionalismo* (0,156), *relevância social* (0,267) e *satisfação contextual global* (0,295).

Por fim, ainda de acordo com a TAB. 15, *comprometimento global* (dimensão utilizada na regressão) apresentou correlações significativas e de baixa intensidade com: *compensação justa e adequada* (0,241), *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (0,340), *oportunidade de uso das capacidades humanas* (0,309), *satisfação com supervisão* (0,239), *integração social* (0,284), *constitucionalismo* (0,204) e *relevância social* (0,244).

Tabela 15 - Correlação de *Pearson* - comprometimento *versus* satisfações contextuais

|                                 | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      |    |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1. Estabilidade                 | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 2. Compensação justa / adequada | 0,289** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 3. Oportunidade crescimento     | 0,228** | 0,655** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 4. Oport. uso capacidades       | 0,215** | 0,305** | 0,572** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 5. Satisfação com supervisão    | 0,265** | 0,376** | 0,519** | 0,496** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 6. Integração social            | 0,357** | 0,274** | 0,419** | 0,514** | 0,575** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 7. Segurança e saúde            | 0,385** | 0,380** | 0,291** | 0,268** | 0,390** | 0,387** | --      |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 8. Constitucionismo             | 0,254** | 0,272** | 0,361** | 0,403** | 0,579** | 0,532** | 0,423** | --      |         |         |         |         |         |         |    |
| 9. Equilíbrio trabalho e vida   | 0,387** | 0,308** | 0,186*  | 0,161*  | 0,290** | 0,270** | 0,423** | 0,285** | --      |         |         |         |         |         |    |
| 10. Relevância social           | 0,402** | 0,405** | 0,492** | 0,537** | 0,417** | 0,493** | 0,318** | 0,415** | 0,328** | --      |         |         |         |         |    |
| 11. Satisf Global               | 0,054   | 0,052   | 0,129   | 0,242** | 0,180*  | 0,209** | -0,064  | 0,119   | -0,122  | 0,295** | --      |         |         |         |    |
| 12. Comp Afetivo                | 0,206** | 0,230** | 0,420** | 0,457** | 0,377** | 0,485** | 0,096   | 0,366** | 0,038   | 0,323** | 0,475** | --      |         |         |    |
| 13. Comp. Instrumental          | -0,016  | 0,058   | 0,035   | -0,019  | -0,043  | -0,027  | 0,052   | -0,031  | 0,021   | -0,001  | -0,187* | 0,082   | --      |         |    |
| 14. Comp. Normativo             | 0,080   | 0,254** | 0,350** | 0,310** | 0,230** | 0,225** | -0,035  | 0,156*  | -0,040  | 0,267** | 0,295*  | 0,701** | 0,245** | --      |    |
| 15. Comp. Global                | 0,110   | 0,241** | 0,340** | 0,309** | 0,239** | 0,284** | 0,058   | 0,204** | 0,013   | 0,244** | 0,087   | 0,748** | 0,644** | 0,849** | -- |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Já a análise da correlação referente ao modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), também a 5%, apresentou índices inferiores àqueles apresentados na análise do modelo de Walton (1973), conforme pode ser observado na TAB. 16.

Tabela 16 - Correlação de *Pearson* – comprometimento *versus* dimensões básicas da tarefa

|                         | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Inter-relac          | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2. Autonomia            | 0,239** | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3. Identidade           | 0,186*  | 0,128   | --      |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4. Variedade hab.       | 0,085   | 0,258** | 0,167*  | --      |         |         |         |         |         |         |         |
| 5. Sig. Tarefa          | 0,144   | 0,145   | 0,108   | 0,098   | --      |         |         |         |         |         |         |
| 6. <i>Feedback</i> ext. | 0,112   | 0,124   | 0,192*  | 0,100   | 0,147   | --      |         |         |         |         |         |
| 7. <i>Feedback</i> int  | 0,151*  | 0,192*  | 0,128   | 0,207** | 0,196** | 0,313** | --      |         |         |         |         |
| 8. Dimen. básicas.      | 0,501** | 0,553** | 0,458** | 0,529** | 0,502** | 0,523** | 0,604** | --      |         |         |         |
| 9. Comp afetivo         | 0,078   | 0,064   | 0,268** | 0,266** | 0,128   | 0,136   | 0,155*  | 0,282** | --      |         |         |
| 10. Comp. Inst          | -0,104  | -0,110  | 0,023   | -0,139  | -0,131  | -0,120  | -0,067  | -0,187* | 0,082   | --      |         |
| 11. Comp. normat        | 0,118   | 0,026   | 0,156*  | 0,148   | 0,040   | 0,101   | 0,025   | 0,158*  | 0,701** | 0,245** | --      |
| 12 Comp. Global         | 0,032   | -0,022  | 0,184*  | 0,099   | 0,000   | 0,049   | 0,035   | 0,087   | 0,748** | 0,644** | 0,849** |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016



*Comprometimento afetivo*, por exemplo, apresentou correlação significativa e de baixa intensidade com as dimensões *identidade da tarefa* (0,268), *variedade de habilidades* (0,266), *feedback intrínseco* (0,155) e *dimensão da tarefa global* (0,282). Já *comprometimento instrumental* apresentou correlações significativas apenas com a *dimensão da tarefa global* (-0,187). *Comprometimento normativo*, por sua vez, apenas apresentou correlação significativa com a dimensão *identidade da tarefa* (0,156). Por fim, *comprometimento global* (dimensão utilizada na regressão), apenas apresentou correlação significativa e de baixa intensidade, também com a dimensão *identidade da tarefa* (0,184), do modelo de Hackman e Oldham (1975).

Considerando que para o modelo de Hackman e Oldham (1975) apenas foi identificada a existência de correlação significativa de baixa intensidade de *comprometimento global* com a dimensão *identidade da tarefa*, optou-se por não realizar a análise de regressão entre comprometimento e o modelo de QVT proposto por Hackman e Oldham (1975).

De outro lado, a existência de correlação significativa entre *comprometimento global* e as dimensões do modelo de Walton (1973) *compensação justa e adequada*, *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, *oportunidade de uso das capacidades humanas*, *satisfação com supervisão*, *integração social*, *constitucionalismo* e *relevância social* justificou a realização da análise de regressão entre as referidas dimensões. Neste caso, considera-se como variável dependente o *comprometimento global* e como variáveis independentes as variáveis já citadas concernentes às satisfações contextuais. A referida relação de dependência, definida *a priori*, assenta-se nos estudos de Sá (2000), Schirrmester (2006), Marques *et al.* (2010), Schirrmester e Limongi-França (2012), Carvalho-Freitas *et al.* (2013) e Zanardi *et al.* (2015a; 2015b). Conforme evidenciado no referencial teórico deste trabalho, tais estudos apresentaram influências da QVT no comprometimento organizacional, e não o contrário, conforme já mencionado.

Para a realização da análise de regressão, conforme Hair Jr. *et al.* (2005), devem-se avaliar e validar os seguintes pressupostos, cujos testes estatísticos foram realizados para sua verificação:

- Linearidade – verificada e atestada quando realizado o cálculo das correlações de *Pearson* (vide TAB. 15 e TAB. 16).
- Homocedasticidade – validada por meio da análise de resíduos. Os achados evidenciam que os resíduos se distribuem de forma mais ou menos aleatória em torno do zero, sugerindo a validade do pressuposto de homocedasticidade.
- Normalidade do erro aleatório –: validada por meio da interpretação da normalidade dos resíduos. Com o intuito de confirmar a normalidade dos resíduos, realizou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov*. Com base no valor obtido de significância (p-valor > 0,200), conclui-se que não há indícios que levem a rejeitar  $H_0$ . Isto é, os resíduos são normalmente distribuídos.
- Autorregressão – pressuposto validado com base nos dados apresentados na TAB. 17. O valor da estatística de Durbin Watson (1,933) deve ser comparado aos valores tabelados relativos aos limites inferior e superior. Conforme pode ser visto em Gujarati (2000), para  $k = 2$  (número de variáveis independentes) e  $n = 200$  (número de observações na tabela mais próxima de 175) o limite inferior é de 1,653 e o superior é de 1,693 ao nível de 1%. Como o valor de prova é mais alto do que o limite superior, não se rejeita a hipótese nula, que afirma que não existe autorregressão. Ou seja, os dados não são autorregressivos. Em outras palavras, o erro de um período não afeta o erro do outro período.
- Multicolinearidade – validada, com base nos dados apresentados na TAB. 18, que demonstra que os valores de VIF e de tolerância encontram-se distantes dos limites. Isto é, não há multicolinearidade entre as variáveis *oportunidade de crescimento profissional e pessoal e integração social*.

Validados os pressupostos necessários, deu-se continuidade à análise de regressão.

A TAB.17, apresenta o resumo dos dois modelos propostos pela análise de regressão.

Tabela 17 - Resumo dos modelos de regressão

| Modelo | R                  | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|---------------|
| 1      | 0,340 <sup>a</sup> | 0,116      | 0,111               | 0,70136                   |               |
| 2      | 0,374 <sup>b</sup> | 0,140      | 0,130               | 0,69368                   | 1,933         |

a.Preditores: (Constante), oportunidade de crescimento profissional e pessoal

b.Preditores: (Constante), oportunidade de crescimento profissional e pessoal, integração social

c. Variável Dependente: Comprometimento global

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

O primeiro modelo vale-se apenas de uma das variáveis independentes (*oportunidade de crescimento profissional e pessoal*), enquanto o segundo, de duas (*oportunidade de crescimento profissional e pessoal e integração social*). Para o primeiro modelo, 11,1% das variações de *comprometimento global* são explicadas pela variação na *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*. Para o segundo modelo, 13,0% das variações no *comprometimento global* são explicadas pela variação na *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e na *integração social*.

Dado que o segundo modelo (modelo 2) é aquele que melhor apreende as variações no comprometimento global, em virtude das variáveis independentes estudadas, optou-se por mantê-lo nas análises subsequentes, descartando o primeiro modelo.

Deu-se prosseguimento à análise de regressão com a avaliação do teste ANOVA. Com uma estatística Z no valor de 13,997, rejeitou-se, ao nível de 5%, a hipótese de que a soma dos quadrados é igual a zero. Ou seja, a relação linear entre as variáveis dependente e independentes é significativa e o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação (p-valor < 0,000).

As demais variáveis (*compensação justa e adequada, oportunidade de uso das capacidades humanas, satisfação com supervisão, constitucionalismo e relevância social*) foram excluídas do modelo, pois não se mostraram relevantes para explicar variações no *comprometimento global* dado nível de 5% (p-valores > 0,05 para todas as variáveis mencionadas).

O próximo passo da análise de regressão foi a análise da estimação da reta R e dos testes t; conforme apresentado na TAB. 18.

Tabela 18 - Coeficientes da análise de regressão

| Modelo              | Coeficientes não padronizados |             | Coeficientes padronizados | T      | Sig.  | Estatísticas de colinearidade |       |
|---------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------------|-------|
|                     | B                             | Erro Padrão | Beta                      |        |       | Tolerância                    | VIF   |
| 1 (Constante)       | 2,824                         | 0,235       |                           | 12,010 | 0,000 |                               |       |
| Oportunidade cresc. | 0,274                         | 0,058       | 0,340                     | 4,758  | 0,000 | 1,000                         | 1,000 |
| 2 (Constante)       | 2,186                         | 0,371       |                           | 5,889  | 0,000 |                               |       |
| Oportunidade cresc. | 0,216                         | 0,063       | 0,268                     | 3,446  | 0,001 | 0,825                         | 1,213 |
| Integração social   | 0,180                         | 0,082       | 0,171                     | 2,202  | 0,029 | 0,825                         | 1,213 |

a. Variável dependente: comprometimento global

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

Pode-se concluir que existe significância estatística na relação entre as variáveis *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e *integração social* em relação a *comprometimento global*, conforme teste t (p-valor <0,001 e < 0,029). Dessa forma, a equação estimada é:

$$CG = 2,186 + (0,216 \times OCPP) + (0,180 \times IT)$$

Em que:

CG: comprometimento global

OCPP: oportunidade de crescimento profissional e pessoal

IT = integração social

A equação significa que:

- a) as variáveis *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e *integração social* impactam positivamente o comprometimento dos servidores do CEFET-MG; e
- b) incrementos no crescimento profissional e pessoal e na integração social implicam aumentos no comprometimento dos servidores.

Os achados obtidos pela análise de regressão ratificaram aqueles obtidos pela análise discriminante no que se refere às dimensões da QVT que impactam o comprometimento dos servidores. Os resultados obtidos pela análise discriminante

realizada para o modelo de Walton (1973) se confirmaram. Ou seja, tanto pela análise discriminante quanto pela análise de regressão, as dimensões do modelo de Walton (1973) que mais impactam o comprometimento organizacional dos servidores pesquisados são *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*.

Ressalta-se que a análise de regressão não pode ser feita em relação ao modelo de Hackman e Oldham (1975), uma vez que não houve identificação de correlações significativas entre o comprometimento global e as variáveis desse modelo. Portanto, a análise discriminante foi a técnica mais adequada para avaliar a relação neste modelo.

Com isso, acredita-se que o objetivo específico “c” desta pesquisa – analisar e explicar a influência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores pesquisados – foi alcançado. Afinal, constatou-se, por meio da análise discriminante, que as dimensões *integração social* e *oportunidade de crescimento e profissional*, ambas do modelo de Walton (1973), e as dimensões *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa*, do modelo de Hackman e Oldham (1975), são aquelas que mais influenciam os níveis de comprometimento organizacional dos servidores pesquisados.

Já a análise de regressão para o modelo de Walton (1973) também indicou que as dimensões *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* são aquelas que mais impactam o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG. Esses achados da análise de regressão conferem maior confiabilidade aos resultados da pesquisa, uma vez que as mesmas dimensões também foram consideradas na análise discriminante como as que mais influenciam o comprometimento.

Dessa forma, pode-se dizer que quanto melhores forem as percepções dos servidores em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho e às possibilidades de ascensão e promoção profissional maior o comprometimento organizacional desses indivíduos.

Merece destaque a importância atribuída ao relacionamento interpessoal dentro do CEFET-MG. A análise discriminante de ambos os modelos e a confirmação da análise de regressão do modelo de Walton (1973), comprovaram que os aspectos inerentes ao relacionamento dos servidores foram considerados como grandes responsáveis pelos impactos no nível de comprometimento organizacional dos servidores participantes da pesquisa.

Importante salientar, com base nos achados desta pesquisa, o fato de que a QVT influencia o comprometimento organizacional dos indivíduos. Isso corrobora os resultados de pesquisas anteriores que também sinalizaram a presença dessa relação (SÁ, 2000; MARQUES *et al.*, 2010; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012; ZANARDI *et al.*, 2015a; 2015b).

Marques *et al.* (2010) constatam uma relação direta e positiva entre a satisfação com os fatores de QVT e o comprometimento organizacional. Ou seja, quanto maior a satisfação com a qualidade de vida no trabalho relacionada às políticas organizacionais, tais como, oportunidade de crescimento profissional, maior o comprometimento do indivíduo.

Apresentados os resultados, formulam-se, a seguir, as conclusões.

## 6 CONCLUSÕES

Antes de se adentrar nas conclusões, faz-se necessário resgatar o problema de pesquisa, os objetivos estabelecidos e as técnicas metodológicas utilizadas neste estudo.

Esta investigação foi norteadada pela seguinte indagação: De que forma a qualidade de vida no trabalho interfere no comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG?

Para solucionar o problema ora apresentado, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Analisar, descrever e explicar a influência da qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do campus I do CEFET-MG.

Com o intuito de auxiliar na consecução do objetivo geral proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG, com base nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975);
- b) Identificar os níveis de comprometimento com o trabalho dos sujeitos da pesquisa, com base no modelo de Meyer e Allen (1991);
- c) Analisar e explicar a influência dos indicadores de qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores pesquisados.

Primeiramente, foram identificados os níveis de QVT e comprometimento organizacional. Em seguida, procedeu-se à análise discriminante e à análise de regressão, para analisar a influência da QVT no comprometimento organizacional. Os dados foram coletados por meio de 175 questionários e 10 entrevistas semiestruturadas, realizadas com os servidores técnico-administrativos do Campus I do CEFET-MG.

De modo a alcançar os objetivos propostos, constatou-se que os níveis de qualidade de vida no trabalho apurados foram considerados adequados, sobretudo em relação às dimensões observadas no modelo de Walton (1973).

A estabilidade inerente ao cargo público é um fator que se mostrou bastante relevante para os servidores pesquisados, sendo considerado satisfatório por todos. A forma de remuneração estabelecida pelo Governo Federal para os cargos técnico-administrativos em educação também se mostrou adequada, embora em níveis inferiores aos da estabilidade.

As ações da instituição pesquisada voltadas para a integração social, segurança e saúde no trabalho e justiça no tratamento dos servidores e as formas e mecanismos de supervisão também foram consideradas adequadas pelos sujeitos participantes da pesquisa. Aliado a isso, os respondentes consideram a organização e o trabalho que desempenham importantes para a sua transformação social.

Conforme se observou na análise dos dados do modelo de Hackman e Oldham (1975), os servidores analisados também se consideram satisfeitos em relação ao trabalho que executam, embora não nos mesmos níveis de satisfação apurados em relação às políticas de gestão de recursos humanos. Ainda assim, os níveis foram considerados adequados.

Os servidores se identificam com a tarefa que desempenham e a enxergam como necessária, reconhecendo seu significado. Além do mais, eles se sentem, por meio da execução de suas atividades profissionais, estimulados a utilizar várias de suas habilidades pessoais. Isso auxilia em seu desenvolvimento profissional e pessoal. A autonomia e a avaliação que os servidores recebem sobre como estão executando seu trabalho também foram consideradas adequadas, embora em níveis mais baixos que os das demais variáveis.

Tais constatações permitem dizer que, de forma geral, a instituição analisada possui níveis satisfatórios de qualidade de vida no trabalho, implicando dizer que seus servidores consideram adequadas as políticas de gestão de recursos humanos e



estão satisfeitos com o trabalho que executam, identificando-se com ele e enxergando sua importância.

As dimensões *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e *feedback extrínseco* foram as que apresentaram índices de satisfação mais baixos, sinalizando a necessidade de melhorar a política de promoção e ascensão profissional, bem como a forma de avaliação e de retorno que os servidores recebem de outras pessoas em relação ao trabalho que desenvolvem.

Diferentemente do que evidenciaram as análises referentes ao modelo de Walton (1973), que indicaram a existência de níveis “muito satisfatórios” de QVT no CEFET-MG, as análises referentes ao modelo de Hackman e Oldham (1975) indicaram que os níveis são “satisfatórios”. Todavia, não devem ser feitas comparações entre os dois modelos, uma vez que ambos possuem objetivos distintos. Enquanto o modelo de Walton (1973) foca a política de gestão de recursos humanos, o de Hackman e Oldham (1975) se preocupa em analisar o trabalho em si e o modo como o indivíduo se sente em relação ao trabalho que executa.

Ressalta-se que os dados estatísticos foram confirmados pelos dados qualitativos, conforme se observou nos relatos dos entrevistados ao longo das análises. Tais achados ratificam as constantes discussões sobre o tema “Qualidade de vida no trabalho” e a falta de consenso sobre o assunto. Os resultados expõem a necessidade de continuar as investigações sobre o tema, objetivando, ainda que em um futuro distante, identificar um conceito único para a QVT e, até mesmo, a formulação de um modelo que contemple a qualidade de vida no trabalho de forma integrada.

Tais achados se assemelham aos estudos de Garcia (2007), no qual se percebeu que os níveis de QVT foram considerados razoáveis/bons, apontando *equilíbrio trabalho e vida* como a dimensão que mais causa satisfação e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* como a que menos causa satisfação em QVT nos indivíduos pesquisados. Também, aos estudos de Alves (2012), em que se concluiu que o *inter-relacionamento* foi a dimensão que mais causava satisfação em QVT nos sujeitos analisados.

No que se refere aos índices de comprometimento organizacional, os resultados também corroboram a teoria sobre o tema, além de apresentarem semelhanças com os resultados de outros estudos anteriores, por exemplo, os estudos de Campos *et al.* (2009), em que houve forte presença de comprometimento afetivo, e as pesquisas de Roman *et al.* (2012) e Oliveira *et al.* (2014), nas quais foram constatados altos índices de comprometimento organizacional, com destaque para o comprometimento afetivo.

Percebeu-se que os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG apresentam alto grau de comprometimento organizacional. Dentre as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991) sobressaiu *comprometimento afetivo*, indicando uma ligação emocional e a identificação dos servidores pesquisados com os objetivos e valores da instituição.

Observou-se, também, a forte presença do comprometimento instrumental, no qual os servidores demonstraram estar dispostos a permanecerem no CEFET-MG até o momento em que não apareça algo que lhe seja mais vantajoso. Ressalta-se que a desvinculação apenas se daria caso o servidor pudesse trabalhar em outra instituição pública. Daí, a importância da estabilidade.

Notou-se, ainda, que os servidores apresentaram mais de um tipo de comprometimento, reafirmando os dizeres de Meyer e Allen (1991) de que é possível que em uma mesma pessoa se manifeste mais de um tipo de comprometimento, sendo perceptível aquele que irá sobressair sobre os demais.

Assim como aconteceu com os achados referentes à QVT, os achados quantitativos referentes ao comprometimento organizacional também foram corroborados pelas informações qualitativas, conforme se observou nos trechos das entrevistas ao longo da discussão dos dados.

Os índices “satisfatórios”/“muito satisfatórios” de QVT e o alto grau de comprometimento organizacional encontrados contribuem para explicar o fato de 85% dos servidores pesquisados nunca terem pensado em deixar de trabalhar no CEFET-MG.

A respeito da relação entre QVT e comprometimento organizacional, concluiu-se que os resultados estão de acordo com outros estudos realizados anteriormente que apontam a relação positiva entre ambos os construtos (SÁ, 2000; MARQUES *et al.*; 2010; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012; ZANARDI *et al.*, 2015a; 2015b).

Concluiu-se, com base na análise discriminante, que as dimensões *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* (propostas por Walton) e, também, *inter-relacionamento* e *identidade da tarefa* (propostas por Hackman e Oldham) são as que mais causam impactos no comprometimento organizacional. Constatou-se que os indivíduos que percebem como insatisfatórias as relações interpessoais dentro da instituição, as oportunidades de ascensão profissional e pessoal e a forma como enxergam seu trabalho e seus resultados tendem a apresentar baixo comprometimento organizacional. Da mesma forma, os indivíduos que apresentam percepções positivas em relação a essas variáveis tendem a apresentar alto grau de comprometimento organizacional.

Os achados da análise discriminante permitiram observar, ainda, que em relação às variáveis do modelo de Walton (1973), no CEFET-MG existem apenas dois grupos de indivíduos, com baixo nível de comprometimento e com alto nível de comprometimento, e que as dimensões que mais auxiliam nessa segregação são *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*.

Já a análise discriminante referente ao modelo de Hackman e Oldham (1975) sinalizou que é possível identificar a existência dos três grupos de comprometimento organizacional: baixo, moderado e alto. A dimensão *inter-relacionamento* é a mais influente na segregação dos indivíduos que possuem comprometimento moderado e *identidade da tarefa* é aquela capaz de segregar os indivíduos que possuem alto comprometimento. Em outras palavras, quanto melhor a percepção do indivíduo em relação aos relacionamentos interpessoais maior a tendência de ele apresentar moderado grau de comprometimento e quanto melhor a percepção do indivíduo em relação à identidade da tarefa, maior a tendência de ele apresentar alto nível de comprometimento. De forma análoga, quanto pior a percepção dos sujeitos em relação a essas variáveis maior a tendência de eles apresentarem baixo comprometimento organizacional.

A análise de regressão realizada para o modelo de Walton (1973), assim como a análise discriminante, indicou que as dimensões *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* e *integração social* são as que mais causam impactos no comprometimento organizacional. Sendo que quanto melhor a percepção dos sujeitos em relação a tais variáveis maior seu comprometimento organizacional.

Conclui-se, então, que, independente da técnica estatística utilizada, as dimensões *integração social* e *oportunidade de crescimento profissional e pessoal* são as que promovem maior impacto no comprometimento organizacional. Tal achado demonstra que o CEFET-MG deve investir em ações que promovam maior integração e estreitamento dos laços entre os servidores, pois assim haverá reflexos positivos no comprometimento organizacional.

Da mesma forma, é interessante promover mudanças nas políticas de ascensão profissional, haja vista que essa é outra dimensão que impacta diretamente os níveis de comprometimento. Os resultados demonstram certa insatisfação dos servidores em relação a essas políticas, tendo sido a dimensão *oportunidade de crescimento profissional e pessoal*, do modelo de Walton (1973), a que menos causa satisfação nos indivíduos.

Expostas as conclusões obtidas, acredita-se ter alcançado os objetivos propostos nesta pesquisa. Salieta-se que este estudo não se propôs, em momento algum, a esclarecer de forma definitiva os construtos QVT e comprometimento organizacional nem identificar e analisar todas as relações estabelecidas entre as temáticas, mas sim enriquecer o acervo científico sobre o assunto e servir de base para estudos futuros.

## **6.1 Contribuições da pesquisa**

As principais contribuições desta pesquisa se referem ao fato de que seus objetivos foram alcançados e os resultados obtidos serão capazes de auxiliar na compreensão da relação estabelecida entre QVT e comprometimento organizacional.

A pesquisa revelou quais dimensões da QVT são capazes de impactar o comprometimento organizacional dos servidores pesquisados. Embora tal relação tenha sido explicada em um ambiente específico, no CEFET-MG, os achados deste estudo poderão estimular a realização de pesquisas futuras em cenários mais complexos. Os instrumentos de coleta de dados se mostraram adequados e também servirão de suporte para a realização de novas pesquisas, desde que devidamente adaptados. Isso reforça as contribuições acadêmicas desta investigação, tendo em vista o enriquecimento dos acervos teórico, empírico e metodológico, por ela gerado.

Aliado a isso, o banco de dados gerado pela pesquisa pode ser utilizado como base para outras pesquisas, sobretudo na área pública.

Têm-se, ainda, suas contribuições institucionais, as quais poderão contribuir para o melhor desenvolvimento das atividades realizadas no CEFET-MG, uma vez que o estudo aponta os caminhos que a Direção deverá tomar para elevar os índices de QVT e de comprometimento organizacional de seus servidores. Ou seja, caso a instituição pretenda estimular a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional de seus servidores, a melhor maneira é investir nas dimensões apontadas como aquelas que mais causam satisfação em QVT e também aquelas que mais impactam o comprometimento organizacional.

Conseqüentemente, apresentam-se suas contribuições sociais, haja vista que o estudo contribui de forma indireta para o bem estar da sociedade, uma vez que tal pesquisa poderá otimizar os trabalhos desenvolvidos na instituição, os quais são prestados à sociedade como um todo. Ou seja, com os servidores trabalhando de forma satisfeita e comprometida, é maior a probabilidade de o trabalho ser executado com mais qualidade. Com isso, toda a sociedade, que é público alvo do CEFET-MG, tem um serviço de maior qualidade.

Além desta contribuição social de melhorar a qualidade do serviço prestado à comunidade, esta pesquisa contribui com a melhoria da saúde dos servidores do CEFET-MG, haja vista que os achados permitem à instituição adotar medidas que previnam doenças psíquicas e, até mesmo, física de seus servidores.

## **6.2 Limitações da pesquisa**

A principal limitação deste estudo se refere a uma preocupação típica de estudos de caso, a saber: a impossibilidade de promover generalizações dos resultados e das conclusões obtidas. Portanto, é coerente dizer, que a limitação apresentada é considerada mais uma limitação metodológica, do que desta pesquisa, propriamente dita.

## **6.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Percebe-se que os dois modelos de QVT utilizados nesta pesquisa são complementares. Por isso aconselha-se que os níveis de qualidade de vida no trabalho sejam analisados na perspectiva de ambos. Dessa forma, será possível identificar a QVT levando em consideração seus aspectos mais importantes.

Sugere-se a realização de outros estudos na mesma instituição utilizando outros modelos de QVT e/ou comprometimento organizacional, a fim de comparar os resultados obtidos e identificar, de forma, prática, as diferenças existentes entre esses outros modelos.

Recomenda-se, também, a realização de outros estudos utilizando os mesmos modelos em outras instituições, para que sejam realizadas comparações de resultados e, até mesmo, identificar se outros fatores, além da QVT, afetam o comprometimento organizacional, como por exemplo, as variáveis demográficas e ocupacionais e fatores políticos, ambientais e geográficos.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, V. A. de. **A avaliação do nível de qualidade de vida na percepção dos servidores técnico administrativos de uma instituição de ensino superior**: estudo de caso. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.
- ALVES, G. M. B. **Sentido do trabalho e qualidade de vida**: um estudo com os profissionais da Emater – MG. 2012. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.
- ANDRADE, P. P.; VEIGA, H. M. S. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação da escala e análise qualitativa. **Psicologia, ciência e profissão**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012.
- ANTUNES, A. R. **Qualidade de vida no trabalho dos comissários de bordo no Brasil**. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2006.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD. 2016. **Home**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.
- BARNETT, V. **Sample survey**: principles and methods. London: Arnold, 1991. 173p.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade – O&S**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BORGES, R. S. G. e. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e qualidade de vida no trabalho**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, set./out. 2011.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set., 1993.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitaes dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primario gratuito. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 26 set. 1909. Seção 1, p. 6975.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 9-26, abr./jun., 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. de. *et al.* Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, Itatiba, v. 18, n. 1, p. 109-120, jan./abr. 2013.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **História**. 2015. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2015a. Disponível em: <<http://www.cefetmg.br/textoGeral/historia.html>>. Acesso em: 8 jul. 2015.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Relatório de Gestão do Exercício de 2014**. 2015. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2015b, 435 p. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/download/relatorio\\_gestao\\_2014.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/download/relatorio_gestao_2014.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **CEFET-MG: números que traduzem uma história**. 2015. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2016a. 8 p. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/cefet\\_em\\_numeros/CEFET-MG\\_EM\\_NUMEROS\\_2015.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/cefet_em_numeros/CEFET-MG_EM_NUMEROS_2015.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Notícias**. 2015. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2016b. Disponível em: <<http://www.campus1.cefetmg.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Home**. 2015. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2016c. Disponível em: <<http://www.decom.cefetmg.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.



CHERQUES, H. R. T. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT: Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 3, p. 20-27, 2009.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale: Erlbaum, 1988. 590 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C.; ALVES, N. L. A.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25 n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores público e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar./abr., 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GARCIA, E. O. P. Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 3, n. 5, p. 9-31, jan./jun., 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 206 p.

GODOY, A. S. O estudo de caso qualitativo. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146.

GUIMARÃES, V. N. Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo da indústria mecânica em Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, Florianópolis, v. 44, n. 2, 147-157, ago. 1998.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HONÓRIO, L. C. **Cisão e privatização**: impactos sobre a qualidade de vida no Trabalho de uma empresa de telefonia celular. 1998. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

HONÓRIO, L. C ; BRAGA, J. O.; MARQUES, A. L. Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho: o Caso de uma Instituição Religiosa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

HUSE, E. CUMMINGS, T. **Organization development and change**. 3. ed. St Paul: Ed Minn, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com Certificação ISO 9000. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MACHADO, M. F. Diálogo entre metodologias quantitativas e qualitativas no campo da saúde. **Psicologia.com.pt**, Porto, v. 01, p. 01-07, 2011.

MAGALHÃES, M. de O. Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. **Psico-USF**, Itatiba, v. 17, n. 1, p. 109-117, jan./abr. 2012.

MAGALHÃES, M. de O.; MACAMBIRRA, M. O. Estilos interpessoais e vínculos com a organização: diferenças de gênero. **Psico-USF**, Itatiba, v. 44, n. 1. p. 92-102, jan./mar. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr., 2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev., 2016.

MARQUES, A. L.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; MORAIS, K.; ALMEIDA, L. A. D. Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo no Setor Bancário. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez., 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MEDEIROS, J. P.; OLIVEIRA, J. A. Qualidade de vida no trabalho: proposta de um instrument síntese de medida. *In*: KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Cap. 7, p. 113-139.

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada aplicada à Administração**: guia prático para utilização do SPSS. Editora CRV: Curitiba, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MONTEIRO, J. K. *et al.* Bombeiros: um olhar sobre a qualidade de vida no trabalho. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 554-565, 2007.

MÔNACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, set./dez., p. 67-88, 2000.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R. de.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MORAES, L. F. R. de. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 170-85, 1995.

MORAIS, K. de. **Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional**: estudo com gestores públicos de Minas Gerais submetidos à avaliação de desempenho. 2013. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkage**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press. 1982.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizations Dynamics**, New York, v. 1, n. 11, p. 22-30, 1983.

NUNES, M. H. de M. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham. 2012. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

OLIVEIRA, A. M. *et al.* Qualidade de vida no trabalho na UFPG sob a perspectiva dos servidores. *In*: **Gestão de políticas públicas no Paraná**. UEPG, 2006.

OLIVEIRA, M. J. L.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, set./out., 2014.

PAIVA, K. C. M.; MARQUES, A. L. Qualidade de vida e situação de trabalho de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 4., 1999, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 1999.

PEIXOTO, A. L. A. *et al.* Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 1, p. 51-61, jan./abr. 2015.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: USP, 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Silabo, 2000. 570 p.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Espacial**. 1998. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 327 p.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 41 (4): 685-706, jul./ago., 2007.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez., 2012.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

RUEDA, F. J. M. ; SERENINI, A. L. P.; MEIRELES, E. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 303-314, set. 2014.

SÁ, G. E. V. L. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. 2000. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: desafios e perspectivas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 12, p. 121-136, 2012.

SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Cap. 1, p. 3-43.

SANTOS, M. S.; CRUZ, L. A. M. Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso. **Revista Negócios em Projeção**. v. 3, n. 1, p. 68-76, abr. 2012.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea Online**. v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

SCHIRRMEISTER, R. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional**: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283-298, set./dez. 2012.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE-SCIELO. 2016. **Scielo Brazil**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY-SPELL. **Home**. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez. 2007. 304 p.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO-SINDIFES. **Técnicos do CEFET-MG aprovam deflagração de greve a partir desta quarta-feira**. 2015. Belo Horizonte: SINDIFES, 2015. Disponível em: <<http://sindifes.org.br/noticia/100422/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO-SINDIFES. **TAE do CEFET-MG deflagram greve em Belo Horizonte, Timóteo e Varginha**. 2016. Belo Horizonte: SINDIFES, 2016. Disponível em: <<http://sindifes.org.br/noticia/101138/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. ; BORGES-ANDRADE, J. E. ; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 300-330.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it: IN: **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dez 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of work life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

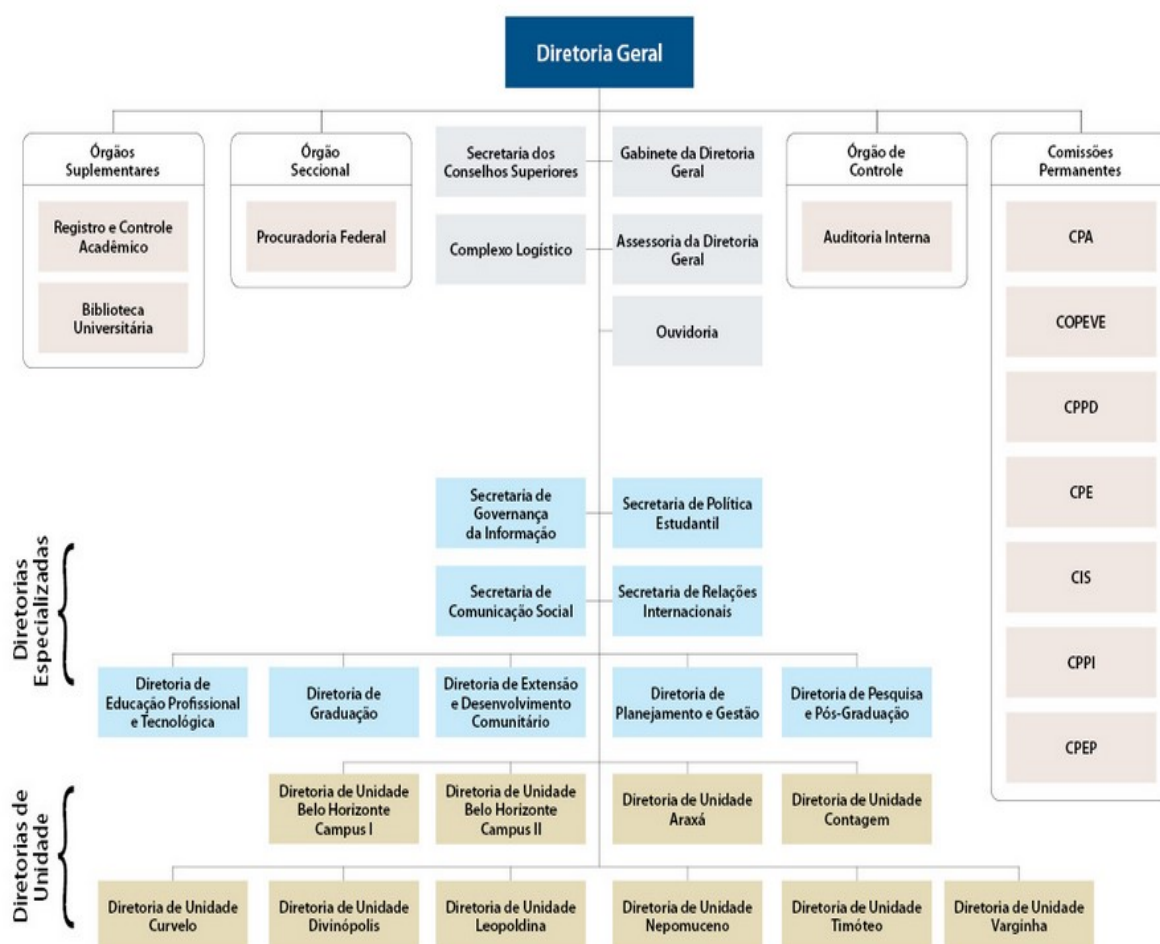
YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZANARDI, E. *et al.* 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**, v. 15, p. 573, 2015a. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1928/1282>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

ZANARDI, E. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo sobre correlações realizado em lojas de varejo de moda na cidade de Curitiba/PR. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ConBRepro, 5., 2015, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: APREPRO, 2015b.

## ANEXOS

## ANEXO A – Organograma do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais – CEFET-MG



Fonte: CEFET-MG, 2015b, p. 13



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho - Belo Horizonte, MG

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa orientada para a elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, a ser defendida na Faculdade Novos Horizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é: Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG Campus I em relação ao trabalho que executam na instituição.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto de quatro seções. Cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor de apenas 20 (vinte) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda a todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Use de toda sinceridade, para que a pesquisa possa retratar o mais fielmente possível seu estilo de atuação e vínculo com o CEFET-MG.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradeço a sua participação.

Marcos Vinício de Paula  
Mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes  
Telefone: (31) 3319 7040 / (37) 99908 9440 / (37) 99150-9816

**PARTE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS (LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PERGUNTAS E RESPONDA MARCANDO UM "X" EM APENAS UMA ALTERNATIVA).**

1. **Sexo:**  
 Masculino       Feminino
2. **Idade:**  
 Até 25 anos  
 De 26 a 30 anos  
 De 31 a 35 anos  
 De 36 a 40 anos  
 De 41 a 45 anos  
 Acima de 45 anos
3. **Tem filhos?**  
 Não       Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
4. **Estado Civil:**  
 Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Desquitado(a) / separado(a)  
 Viúvo(a)  
 Outro \_\_\_\_\_
5. **Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**  
 1º grau incompleto  
 1º grau completo  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Especialização incompleto  
 Especialização completo  
 Mestrado incompleto  
 Mestrado completo  
 Doutorado incompleto  
 Doutorado completo
6. **Qual foi sua forma de ingresso no CEFET-MG Campus I?**  
 Nomeação em concurso público  
 Remoção  
 Redistribuição  
 Cessão  
 Outro. Qual: \_\_\_\_\_
7. **Há quanto tempo você trabalha no CEFET-MG Campus I?**  
 Menos de 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 De 6 a 10 anos  
 De 11 a 15 anos  
 De 16 a 20 anos  
 Mais de 20 anos
8. **Seu cargo efetivo é:**  
 Nível C (ensino fundamental)  
 Nível D (ensino médio)  
 Nível E (ensino superior)
9. **Você ocupa algum cargo de direção ou função gratificada?**  
 Cargo de direção  
 Função gratificada  
 Não
10. **Qual é a sua remuneração?**  
 Até 3 salários  
 De 3 a 7 salários  
 De 7 a 10 salários  
 De 10 a 20 salários  
 Acima de 20 salários
11. **De modo geral, com que frequência você pratica exercícios físicos (ex: ginástica, natação, caminhada)?**  
 Sempre  
 Às vezes  
 Raramente  
 Nunca
12. **Você fuma?**  
 Sim  
 Não  
 Em caso afirmativo, quantos cigarros ou charutos você fuma por dia?  
 Até 12  
 De 13 a 18  
 Mais de 18
13. **Com que frequência você consome bebida alcoólica?**  
 Nunca  
 Raramente  
 Às vezes  
 Diariamente
14. **Nesses últimos seis meses, quantas vezes você teve que ir ao médico porque estava doente?**  
 Nenhuma  
 De 1 a 3 vezes  
 De 4 a 6 vezes  
 Mais de 6 vezes

**15. Quantos dias de licença você tirou nesses últimos seis meses por motivo de doença?**

- Nenhum
- De 1 a 3 dias
- De 4 a 6 dias
- Mais de 6 dias

**16. Com que frequência você tem pensado em pedir exoneração?**

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Sempre

**17. Quantas horas livres você tem por semana?**

- Nenhuma
- De 1 a 3 horas
- De 4 a 6 horas
- Acima de 6 horas

**18. O que você costuma fazer nas horas em que não está no trabalho?**

- Ler, estudar, assistir TV
- Praticar esportes
- Trabalhar em outro lugar
- Outras atividades

**PARTE 2 – (LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM “X” EM APENAS UMA ALTERNATIVA, DE ACORDO COM A ESCALA).**

|    |   | 1<br>Discordo<br>totalmente | 2<br>Discordo | 3<br>Discordo<br>levemente | 4<br>Concordo<br>levemente | 5<br>Concordo | 6<br>Concordo<br>totalmente |
|----|---|-----------------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|
| 19 | Seu trabalho requer que você se relacione com outras pessoas.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 20 | Seu trabalho permite que você tome decisões sobre como executá-lo.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 21 | Seu trabalho é completo, tendo começo e fim.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 22 | Seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 23 | Seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem estar do cidadão.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 24 | Seus superiores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza seu trabalho.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 25 | Seu trabalho, por si mesmo, oferece algum parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução.                   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 26 | Seu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 27 | Seu trabalho exige bastante cooperação com outros servidores.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 28 | Seu trabalho é organizado de tal forma que você <b>não</b> pode fazer uma tarefa completa, do início ao fim.                                | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 29 | A simples execução das tarefas de seu trabalho lhe mostra se o está fazendo bem ou mal.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 30 | Seu trabalho é muito simples e repetitivo.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 31 | Seu trabalho pode ser feito por um servidor trabalhando sozinho - sem necessidade de falar ou receber orientações de outro servidor/chefia. | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 32 | Seu trabalho <b>quase nunca</b> permite que seus superiores e colegas lhe digam como está se saindo.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 33 | Seu trabalho pode afetar muitas outras pessoas.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 34 | Seu trabalho não lhe permite usar sua iniciativa ou discernimento para realizá-lo.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 35 | Seu trabalho lhe permite que seus superiores lhe digam o que pensam da qualidade do seu trabalho.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 36 | Seu trabalho lhe dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicia.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 37 | Seu trabalho em si possibilita poucas oportunidades de verificação se você o está executando bem ou mal.                                    | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 38 | Seu trabalho oferece várias oportunidades de agir com independência e liberdade.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 39 | Seu trabalho em si <b>não</b> é muito significativo.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |

Fonte: Adaptado de Marques, 2011.

**PARTE 3 – A ESCALA A SEGUIR ABORDA SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM VÁRIOS ASPECTOS RELACIONADOS AO SEU TRABALHO. LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM “X” EM APENAS UMA ALTERNATIVA, DE ACORDO COM A ESCALA (adaptada de Walton (1973)).**

|    |   | 1<br>Fortemente<br>insatisfeito | 2<br>Insatisfeito | 3<br>Levemente<br>insatisfeito | 4<br>Levemente<br>satisfeito | 5<br>Satisfeito | 6<br>Fortemente<br>satisfeito |
|----|---|---------------------------------|-------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 40 | A segurança que você tem quanto à permanência no emprego.   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 41 | O salário que você recebe.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 42 | Os benefícios que você recebe.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 43 | A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que você tem ao realizar o seu trabalho.          | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 44 | Relacionamento e convivência com as chefias / níveis hierárquicos superiores do CEFET-MG.                     | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 45 | O respeito e tratamento que você recebe dos seus superiores.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 46 | A sensação de realização que você tem ao executar o seu trabalho.   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 47 | Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o seu trabalho.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 48 | O apoio e liderança que você recebe de seus superiores.   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 49 | O pagamento que você recebe pelo que você contribui para o CEFET-MG.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 50 | A independência de pensamento e ação que você tem ao executar o seu trabalho.                                 | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 51 | A organização que você tem quanto ao seu futuro no CEFET-MG.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 52 | A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto você está trabalhando.                                       | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 53 | Oportunidade de desafios e tarefas que requeiram criatividade   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 54 | A qualidade, em termos gerais, da supervisão que você recebe no seu trabalho.                                 | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 55 | O seu salário quando comparado com outros profissionais de mesmo nível no CEFET-MG.                           | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 56 | A sua integridade física (risco contra agressões físicas, assaltos, sequestros) em função do cargo que ocupa. | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 57 | A jornada de trabalho que você exerce no CEFET-MG.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 58 | As condições físicas do ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, ruído, temperatura)                     | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 59 | A segurança física que tem no emprego (riscos de acidente).   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 60 | As oportunidades de utilizar as habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.                             | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 61 | As oportunidades que você tem de usar múltiplas habilidades   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |

|    |   | 1<br>Fortemente<br>insatisfeito | 2<br>Insatisfeito | 3<br>Levemente<br>insatisfeito | 4<br>Levemente<br>satisfeito | 5<br>Satisfeito | 6<br>Fortemente<br>satisfeito |
|----|---|---------------------------------|-------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------------|
|    | pessoais  |                                 |                   |                                |                              |                 |                               |
| 62 | O seu salário quando comparado com outros profissionais de mesmo nível em outra organização.              | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 63 | A adequação do plano de Carreira às suas necessidades e expectativas                                      | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 64 | A justiça na distribuição de oportunidades internas.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 65 | As oportunidades que você tem para desenvolver novas habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho. | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 66 | O espírito de união no ambiente de trabalho.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 67 | O relacionamento com os servidores que você convive no seu setor de trabalho.                             | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 68 | O relacionamento e convivência com os demais servidores do CEFET-MG, fora do seu setor de trabalho.       | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 69 | O respeito com que você é tratado.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 70 | A forma como o CEFET-MG lida com preconceitos.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 71 | O direito à privacidade   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 72 | A justiça no tratamento dos servidores por parte da alta gerência.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 73 | A liberdade de expressão (de críticas e sugestões) e de reivindicação                                     | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 74 | A quantidade de trabalho que você leva para casa  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 75 | A flexibilidade de horários de trabalho (turnos fixos ou móveis)  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 76 | O seu tempo disponível para o lazer   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 77 | O seu tempo disponível para a família   | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 78 | A imagem pública da organização em que você trabalha  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 79 | O nível de reconhecimento de sua profissão pela sociedade.  | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |
| 80 | O quanto seu trabalho contribui para a sociedade (responsabilidade social).                               | 1                               | 2                 | 3                              | 4                            | 5               | 6                             |

Fonte: Adaptado de Marques, 2011.

**PARTE 4 – LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM “X” EM APENAS UMA ALTERNATIVA (DE 1 A 6), DE ACORDO COM SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS APRESENTADAS NA ESCALA ABAIXO.**

|    |  | 1<br>Discordo<br>totalmente | 2<br>Discordo | 3<br>Discordo<br>levemente | 4<br>Concordo<br>levemente | 5<br>Concordo | 6<br>Concordo<br>totalmente |
|----|--|-----------------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|
| 81 | O CEFET-MG merece minha lealdade.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 82 | Eu me sinto como uma pessoa de casa no CEFET-MG.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 83 | Eu me sinto emocionalmente envolvido com o CEFET-MG.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 84 | Realmente sinto os problemas do CEFET-MG como se fossem meus.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 85 | Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse o CEFET-MG.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 86 | Eu sinto um forte senso de integração com o CEFET-MG.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 87 | O CEFET-MG tem um imenso significado pessoal para mim  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 88 | Eu devo muito ao CEFET-MG.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 89 | Eu me sentiria culpado se deixasse o CEFET-MG agora.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 90 | Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional ao CEFET-MG.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 91 | Na situação atual, trabalhar no CEFET-MG é, na realidade, uma necessidade.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 92 | Na situação atual, trabalhar no CEFET-MG é um desejo realizado.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 93 | Se eu decidisse deixar o CEFET-MG agora, minha vida ficaria desestruturada.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 94 | Se eu já não tivesse dado tanto de mim ao CEFET-MG, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.                         | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 95 | Mesmo se eu quisesse, seria difícil para eu deixar o CEFET-MG agora.   | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 96 | Uma das poucas consequências negativas de deixar o CEFET-MG agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado. | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |
| 97 | Sinto que não seria certo eu deixar o CEFET-MG agora, mesmo se fosse vantagem para mim.  | 1                           | 2             | 3                          | 4                          | 5             | 6                           |

Fonte: Adaptado de Marques, 2011.

## APÊNDICE B – Operacionalização das variáveis da pesquisa

(continua)

| Modelo  | Variável   | Definição   | Critério de interpretação                 | Questões relacionadas      |
|---|--|---|---|----------------------------|
| Hackman e Oldham (1975) validado por Nunes (2012) | Variedade de habilidades   | Uso de várias habilidades e talentos para execução da tarefa.   | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 22, 26, 30                 |
|   | Identidade da tarefa   | Relacionada à completude da tarefa e à identificação de seus resultados.  | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 21, 28, 36                 |
|   | Significação da tarefa   | Impacto que a tarefa causa em outras pessoas.   | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 23, 33, 39                 |
|   | Autonomia  | Liberdade e independência que o indivíduo tem para realizar sua tarefa.   | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 20, 34, 38                 |
|   | <i>Feedback</i> extrínseco   | Avaliação que o indivíduo recebe de outras pessoas em relação à tarefa que executa.                                       | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 24, 32, 35                 |
|   | <i>Feedback</i> intrínseco   | Informações sobre o desempenho da tarefa fornecidas pela própria execução.  | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 25, 29, 37                 |
|   | Inter-relacionamento   | Interação com outras pessoas exigida para a realização da tarefa.   | Quanto maior a concordância, maior a QVT. | 19, 27, 31                 |
| Walton (1973) Validado por Marques (2011)         | Estabilidade no emprego  | Refere-se à segurança em relação à manutenção no emprego.   | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 40                         |
|   | Compensação justa e adequada   | Considera-se aquela compensação que é apropriada ao trabalho executado, quando comparada à compensação de outro trabalho. | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 41, 42, 49, 55, 62         |
|   | Oportunidade de crescimento profissional e pessoal                               | Relacionada ao desenvolvimento do indivíduo na carreira.  | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 43, 51, 63                 |
|   | Oportunidade de uso das capacidades humanas                                      | Refere-se ao desenvolvimento profissional do indivíduo.   | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 46, 50, 52, 53, 60, 61, 65 |
|   | Satisfação com a supervisão  | Relaciona-se à percepção em relação à supervisão da chefia.   | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 44, 45, 48, 54             |
|   | Integração social  | Refere-se às relações sociais constituídas na organização.  | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 47, 66, 67, 68, 69         |
|   | Segurança e saúde no trabalho  | Relaciona-se à jornada de trabalho, ao ambiente físico e ao bem estar do indivíduo.                                       | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 56, 57, 58, 59             |
|   | Constitucionalismo   | Refere-se aos direitos e deveres observados dentro da organização.  | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 64, 70, 71, 72, 73         |
| Equilíbrio: trabalho e vida                       | Relacionado ao tempo disponível do indivíduo p/ se dedicar ao lazer e à família. | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.   | 74, 75, 76, 77                            |                            |



## APÊNDICE B – Operacionalização das variáveis da pesquisa

(conclusão)

| Modelo  | Variável                     | Definição  | Critério de interpretação                             | Questões relacionadas  |
|---|------------------------------|--|---|------------------------|
| Walton (1973)<br>Validado por Marques (2011)        | Relevância social            | Relacionada à necessidade de se estimular a autoestima do indivíduo.   | Quanto maior a satisfação, maior a QVT.               | 78, 79, 80             |
| Meyer e Allen (1991)<br>validado por Marques (2011) | Comprometimento afetivo      | Forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica o seu desejo de algo de si próprio para a organização   | Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. | 81, 82, 83, 84, 86, 92 |
|   | Comprometimento instrumental | Função da percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com sua organização de trabalho  | Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. | 85, 91, 93, 94, 95, 96 |
|   | Comprometimento normativo    | Resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização | Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. | 87, 88, 89, 90, 97     |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das definições de Hackman e Oldham, 1975; Walton, 1973; Meyer e Allen, 1991

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Eu, Marcos Vinício de Paula, aluno do curso de mestrado da Faculdade Novos Horizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, cujo objetivo é identificar e descrever a influência da qualidade de vida no trabalho em relação ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do campus I do CEFET-MG.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. Um dos procedimentos adotados para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Marcos Vinício de Paula

Mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes

Telefone: (31) 3319 7040 / (37) 99908 9440 / (37) 3322 2872

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista

(continua)

|    | Pergunta   | Categoria  | Dimensões Walton                                   | Dimensões Hackman e Oldham                         | Dimensões Meyer e Allen |
|----|--|--|--|--|-------------------------|
| 01 | Para você, o que é qualidade de vida no trabalho?  | QVT geral  |  |  |                         |
| 02 | Você consegue enxergar o resultado final de sua tarefa ou ela é somente parte de um todo, de modo que você não perceba seu resultado final?        | Compleitude da tarefa                                |  | Identidade da tarefa<br><i>Feedback</i> intrínseco |                         |
| 03 | Você é independente para realizar o seu trabalho ou precisa de outras pessoas para realizá-lo? Isso auxilia ou prejudica a execução de sua tarefa? | Autonomia  |  | Autonomia  |                         |
| 04 | Quais habilidades você usa para executar o seu trabalho?   | Uso de múltiplas habilidades                         | Oportunidade e uso das capacidades humanas         | Variedade de habilidades                           |                         |
| 05 | Qual é a importância do seu trabalho?  | Significação e relevância da tarefa e da instituição | Relevância social do trabalho e da organização     | Significação da tarefa                             |                         |
| 06 | O que você pensa sobre as relações interpessoais dentro do CEFET-MG?   | Relacionamento interpessoal                          | Integração social                                  | Inter-relacionamento                               |                         |
| 07 | Você recebe alguma avaliação ou <i>feedback</i> de seus colegas, usuários de seus serviços e chefias em relação ao trabalho que você executa?      | <i>Feedback</i> extrínseco                           | Satisfação com a supervisão                        | <i>Feedback</i> extrínseco                         |                         |
| 08 | Qual é a sua percepção em relação à possibilidade de crescimento profissional no CEFET-MG?   | Política de promoção profissional                    | Oportunidade de crescimento profissional / pessoal |  |                         |
| 09 | Qual é sua opinião acerca da observância dos direitos e deveres dos servidores pelo CEFET-MG?  | Constitucionalismo                                   | Constitucionalismo                                 |  |                         |
| 10 | Na sua opinião, o seu trabalho interfere no seu ambiente familiar? Se sim, em quê?   | Relação trabalho e vida pessoal                      | Equilíbrio trabalho e vida                         |  |                         |
| 11 | O que você pensa sobre o salário que recebe em relação ao trabalho que realiza?  | Política de remuneração                              | Compensação justa e adequada                       |  |                         |

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista

(conclusão)

|    | Pergunta   | Categoria                                 | Dimensões Walton              | Dimensões Hackman e Oldham | Dimensões Meyer e Allen |
|----|--|---|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 12 | Qual é sua percepção a respeito dos programas de promoção da integridade do trabalhador (segurança e saúde)? | Promoção de segurança e saúde no trabalho | Segurança e saúde no trabalho |                            |                         |
| 13 | De que forma a estabilidade do emprego no serviço público interfere na sua qualidade de vida no trabalho?    | Estabilidade no emprego                   | Estabilidade no emprego       |                            |                         |
| 14 | Por que você trabalha no CEFET-MG?   | Comprometimento organizacional            |                               |                            | Afetivo                 |
|    |  |   |                               |                            | Instrumental            |
|    |  |   |                               |                            | Normativo               |
| 15 | Você pensa em sair do CEFET-MG para trabalhar no setor privado? Por quê?                                     |   |                               |                            | Afetivo                 |
|    |  |   |                               |                            | Instrumental            |
|    |  |   |                               |                            | Normativo               |