



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KELANE BEZERRA DE AGUIAR

**RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

FORTALEZA

2016

KELANE BEZERRA DE AGUIAR

RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A229r Aguiar, Kelane Bezerra de.
Relação entre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos secretários executivos de uma instituição pública / Kelane Bezerra de Aguiar. – 2016.
88 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2016.
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Comprometimento organizacional. 3. Secretários Executivos. 4. Instituição pública. I. Título.

CDD 658

KELANE BEZERRA DE AGUIAR

RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, pelas bênçãos de cada dia.

Aos meus pais, Lucia e Geovani, por toda a
dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre iluminar meu caminho e estar comigo em todos os momentos.

Aos meus pais, Lucia Bezerra e Geovani Aguiar por todo o amor, carinho e dedicação que sempre tiveram comigo e por sempre acreditarem em minha capacidade e torcerem pela minha felicidade.

Aos meus irmãos, em especial à minha irmã Kelly, por sempre me ajudar quando preciso.

À Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante, pelas orientações e pelo incentivo dado para que este trabalho se tornasse possível.

À Profa. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero e à Profa. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães, por aceitarem participar da Banca Examinadora.

Ao Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, da Universidade Federal da Bahia, pela atenção e gentil colaboração para o enriquecimento deste trabalho.

Às amigas Glicielle Queiroz e Lesleysa Silva pela amizade que se construiu ao longo da graduação.

Aos colegas Maria José Ferreira Gomes e Érico Dias pelo incentivo e apoio.

Aos Secretários Executivos da UFC que aceitaram participar da pesquisa, disponibilizando seu tempo e atenção.

RESUMO

Esta pesquisa tem como propósito analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o comprometimento organizacional dos Secretários Executivos de uma instituição pública, bem como identificar a possível relação existente entre esses dois temas. A avaliação da QVT e do comprometimento organizacional foram baseadas, respectivamente, nos modelos de Walton (1973) e de Meyer e Allen (1997). Caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem quantitativa. O local escolhido para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a amostra contou com 36 Secretários Executivos que atuam nos *campi* da UFC na cidade de Fortaleza. Os resultados obtidos demonstraram que quanto mais os profissionais utilizarem suas habilidades e capacidades, e estiverem integrados socialmente no ambiente de trabalho, mais se comprometem afetivamente com a instituição. Os resultados também apontaram que os Secretários Executivos pesquisados estão satisfeitos com a qualidade de vida que possuem em relação ao ambiente laboral e que estão emocionalmente vinculados à UFC, esforçando-se em favor dessa instituição e desejando nela permanecer.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Comprometimento organizacional. Secretários Executivos. Instituição Pública.

ABSTRACT

This research aims to analyze the quality of work life (QWL) and the organizational commitment of the Executive Secretaries of a public institution, as well as to identify the possible relationship between these two themes. The evaluation of QWL and organizational commitment were based, respectively, on the models of Walton (1973) and Meyer and Allen (1997). It is characterized as a descriptive, bibliographic and case study research, with a quantitative approach. The location chosen for the research was the Universidade Federal do Ceará (UFC) and the sample counted on 36 Executive Secretaries that work in the campuses of the UFC in the city of Fortaleza. The results obtained demonstrated that the more professionals use their skills and abilities, and are socially integrated in the work environment, more affectively commit themselves to the institution. The results also pointed to the Executive Secretaries surveyed are satisfied with the quality of life they have in relation to the work environment and that they are emotionally linked to the UFC, endeavoring in favor of this institution and wishing to remain in it.

Keywords: Quality of work life. Organizational commitment. Executive Secretaries. Public Institution.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Sexo dos participantes..... | 53 |
| Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes..... | 54 |
| Gráfico 3 – Estado civil dos participantes..... | 54 |
| Gráfico 4 – Número de filhos dos participantes..... | 55 |
| Gráfico 5 – Escolaridade dos participantes..... | 55 |
| Gráfico 6 – Tempo de serviço dos participantes na UFC..... | 56 |
| Gráfico 7 – Faixa salarial líquida dos participantes..... | 56 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|---|----|
| Quadro 1 | – Evolução do conceito de QVT na visão de Nadler e Lawler..... | 21 |
| Quadro 2 | – Critérios e indicadores de QVT propostos por Walton..... | 22 |
| Quadro 3 | – Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham..... | 27 |
| Quadro 4 | – Modelo da qualidade de vida no trabalho de Westley..... | 29 |
| Quadro 5 | – Elementos do projeto de cargo de Werther e Davis..... | 30 |
| Quadro 6 | – Concepções sobre comprometimento organizacional..... | 37 |
| Quadro 7 | – Versão do questionário de comprometimento organizacional de Mowday, Porter e Steers (1982)..... | 39 |
| Quadro 8 | – Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional..... | 43 |
| Quadro 9 | – Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen... | 45 |
| Quadro 10 | – Versão do questionário de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)..... | 47 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabela 1 | – Síntese do perfil da amostra dos Secretários Executivos da UFC..... | 57 |
| Tabela 2 | – Índices para avaliação dos resultados de QVT..... | 58 |
| Tabela 3 | – Avaliação da categoria Compensação Justa e Adequada..... | 58 |
| Tabela 4 | – Avaliação da categoria Condições de Trabalho..... | 60 |
| Tabela 5 | – Avaliação da categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades..... | 61 |
| Tabela 6 | – Avaliação da categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança..... | 62 |
| Tabela 7 | – Avaliação da categoria Integração Social..... | 63 |
| Tabela 8 | – Avaliação da categoria Constitucionalismo..... | 64 |
| Tabela 9 | – Avaliação da categoria Trabalho e Espaço Total de Vida..... | 64 |
| Tabela 10 | – Avaliação da categoria Relevância Social da Vida no Trabalho..... | 65 |
| Tabela 11 | – Médias das oito categorias de avaliação da qualidade de vida no trabalho... | 66 |
| Tabela 12 | – Índices para avaliação dos resultados de comprometimento organizacional..... | 67 |
| Tabela 13 | – Avaliação do comprometimento afetivo..... | 68 |
| Tabela 14 | – Avaliação do comprometimento instrumental..... | 69 |
| Tabela 15 | – Avaliação do comprometimento normativo..... | 70 |
| Tabela 16 | – Médias dos três componentes do comprometimento organizacional..... | 71 |
| Tabela 17 | – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov..... | 72 |
| Tabela 18 | – Regras sobre o valor do coeficiente de correlação..... | 74 |
| Tabela 19 | – Coeficiente de correlação de Spearman entre QVT e comprometimento organizacional..... | 74 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| UFC | Universidade Federal do Ceará |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho |
| CCQs | Círculos de Controle de Qualidade |
| OCQ | <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> |
| MEC | Ministério da Educação |
| PROGEP | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO..... | 16 |
| 2.1 | Origem e evolução da qualidade de vida no trabalho..... | 16 |
| 2.2 | Abordagens conceituais da qualidade de vida no trabalho..... | 19 |
| 2.3 | Modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho..... | 22 |
| 2.3.1 | <i>Modelo de Walton</i> | 22 |
| 2.3.2 | <i>Modelo de Nadler e Lawler</i> | 26 |
| 2.3.3 | <i>Modelo de Hackman e Oldham</i> | 27 |
| 2.3.4 | <i>Modelo de Westley</i> | 28 |
| 2.3.5 | <i>Modelo de Werther e Davis</i> | 30 |
| 2.3.6 | <i>Modelo de Huse e Cummings</i> | 32 |
| 3 | COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 34 |
| 3.1 | A relevância do comprometimento organizacional..... | 34 |
| 3.2 | Diversidade conceitual de comprometimento organizacional..... | 36 |
| 3.3 | Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional..... | 38 |
| 3.3.1 | <i>Enfoque afetivo</i> | 38 |
| 3.3.2 | <i>Enfoque instrumental</i> | 39 |
| 3.3.3 | <i>Enfoque normativo</i> | 40 |
| 3.3.4 | <i>Enfoque sociológico</i> | 41 |
| 3.3.5 | <i>Enfoque comportamental</i> | 42 |
| 3.4 | Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional..... | 43 |
| 3.4.1 | <i>Modelo de Meyer e Allen</i> | 44 |
| 4 | ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 48 |
| 4.1 | Tipo da pesquisa..... | 48 |
| 4.2 | <i>Locus</i> da pesquisa..... | 48 |
| 4.3 | Universo e amostra..... | 49 |
| 4.4 | Instrumento e procedimento de coleta de dados..... | 51 |
| 4.5 | Tratamento dos dados..... | 52 |
| 5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 53 |
| 5.1 | Perfil da amostra dos Secretários Executivos da UFC..... | 53 |
| 5.2 | Avaliação da qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da | |

| | | |
|------------|--|-----------|
| | UFC..... | 57 |
| 5.3 | Avaliação do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC..... | 67 |
| 5.4 | Avaliação da relação entre as categorias de qualidade de vida no trabalho e os componentes do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC..... | 72 |
| 5.5 | Implicações gerenciais..... | 76 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 77 |
| | REFERÊNCIAS..... | 80 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA..... | 85 |

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a abertura das economias mundiais propiciou maior integração entre os países, provocando mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. Segundo Leite (2004), em um cenário caracterizado por alta complexidade e por rápidas transformações, a cultura e o comportamento das instituições e dos trabalhadores também sofrem modificações. As organizações públicas e privadas ingressam na era da globalização, das tecnologias avançadas e dos novos perfis ocupacionais.

O mundo contemporâneo impõe desafios à sobrevivência das empresas que devem possuir a capacidade de conhecer e compreender as mudanças e descobrir melhores formas de gerenciar processos, tecnologias, informações e, sobretudo, pessoas, pois as inovações tecnológicas provocam impactos nas organizações e também nas relações de trabalho que se estabelecem nas instituições (DIAS, 2001).

Em virtude das expressivas mudanças em escala mundial que estão ocorrendo nos negócios e no ambiente de trabalho, vem crescendo a implantação de métodos gerenciais voltados para garantir a qualidade e a competitividade dos produtos e serviços, sendo muito utilizada, nesse processo, a inclusão participativa dos trabalhadores, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Diante disso, observa-se que as pessoas são fatores estratégicos e decisivos para o crescimento e sucesso das organizações, mesmo em tempos de difícil situação econômica.

Considerando que o trabalho é algo relevante na vida das pessoas, observa-se especial atenção destinada a temas voltados a esse contexto, sobretudo em relação ao comprometimento e à qualidade de vida nas instituições, pois é nesses locais onde as pessoas passam boa parte de seu tempo e vida. Tais temas possuem elevada importância pois podem influenciar o comportamento das pessoas nas organizações e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Schirrmester (2006) esclarece que temas relacionados ao comprometimento dos indivíduos com as organizações e à qualidade de vida no trabalho ganharam importância a partir da evolução das escolas administrativas, do surgimento das escolas de relações humanas e das mudanças sociais e econômicas que ocorreram em meados do século XX.

Especificamente em relação às instituições públicas, observa-se que as mesmas também estão inseridas em um cenário que apresenta competitividade e alterações nos contextos do trabalho. Do mesmo modo que as organizações privadas, as instituições públicas

também devem possuir processos organizacionais adequados e corpo funcional qualificado para atender as exigências de uma população que se beneficia com a prestação dos serviços da instituição pública.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é um exemplo de organização pública que vem se modificando ao longo do tempo, sendo uma das principais instituições de ensino superior do País que vem absorvendo mão de obra cada vez mais qualificada, e que atua estrategicamente para o desenvolvimento econômico, social, educacional, tecnológico e científico das sociedades cearense e brasileira, primando pela qualidade na prestação de seus serviços.

Considerando a relevância da participação das pessoas para alcance do sucesso organizacional, principalmente em uma instituição pública de grande importância como a UFC, o papel do profissional de secretariado executivo torna-se estratégico e vem se modificando para atender a um mercado de trabalho cada dia mais exigente, tendo em vista as necessidades das organizações que vêm se transformando ao longo do tempo. Medeiros e Hernandes (2010) enfatizam a importância desse profissional ao afirmarem que o mesmo é responsável pelo assessoramento do executivo, dominando habilidades demandadas no escritório, assumindo responsabilidades sem supervisão direta e tomando decisões segundo objetivos destacados pela autoridade, podendo tornar-se ponte entre os que tomam decisões gerenciais e aqueles que executam tais decisões.

A partir de todo o exposto, a pergunta que norteia este trabalho é: Qual a relação entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC?

Este estudo objetiva analisar a qualidade de vida no trabalho e a sua relação com o comprometimento organizacional, tendo como foco os Secretários Executivos da UFC.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Identificar o perfil sociodemográfico dos Secretários Executivos da UFC;
- b) Analisar a qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da UFC;
- c) Analisar o comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC;
- d) Identificar a relação existente entre as categorias da qualidade de vida no trabalho e os componentes do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC.

Acredita-se que este estudo contribuirá para avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da UFC, bem como o nível de comprometimento

organizacional dos mesmos, na tentativa de melhor compreender a natureza do vínculo desses profissionais com a instituição em comento.

Este trabalho também poderá contribuir para que a UFC possa desenvolver políticas eficazes de gestão de pessoas que objetivem estimular o engajamento e melhorar a satisfação e bem-estar dos funcionários com o ambiente de trabalho e com a organização, podendo obter-se, em contrapartida, o aprimoramento da prestação dos serviços oferecidos e o alcance dos objetivos propostos pela instituição.

Quanto à estrutura, esta pesquisa encontra-se dividida em seis partes, sendo esta introdução a primeira delas, na qual se expõe o tema pesquisado, a justificativa, os objetivos e as possíveis contribuições. A segunda parte, que abrange a qualidade de vida no trabalho, tratará da origem e da evolução do assunto, assim como suas abordagens conceituais e modelos de avaliação. Na terceira parte, voltada para o tema comprometimento organizacional, é apresentada a relevância do estudo, a diversidade conceitual, bem como os enfoques unidimensionais e multidimensionais. Na quarta, quinta e sexta partes são abordados, respectivamente, os aspectos metodológicos, os resultados e discussões do trabalho e as considerações finais. Por fim, são apresentados as referências e o apêndice.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este capítulo aborda o tema qualidade de vida no trabalho, apresentando sua origem e evolução, bem como as abordagens conceituais e modelos de avaliação da QVT.

2.1 Origem e evolução da qualidade de vida no trabalho

O homem tem buscado, desde os primórdios da civilização, formas de amenizar a luta pela sobrevivência, desenvolvendo, desde os tempos mais remotos, artefatos, ferramentas e métodos que minimizem os desgastes decorrentes do trabalho e/ou que o torne mais prazeroso (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Rodrigues (2016) menciona alguns fatos históricos que trouxeram melhorias nas condições de trabalho e para o bem-estar do trabalhador, por meio de alterações na forma de execução das tarefas. Dentre eles, o autor cita os ensinamentos de Euclides de Alexandria, há 300 anos a.C, que aplicou princípios de geometria para melhorar o trabalho de agricultores à margem do rio Nilo, assim como a “Lei das Alavancas” de Arquimedes, utilizada para diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores, 287 anos a.C.

Foi somente nos séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção, que passaram a ser estudados, de forma científica, as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Para Rodrigues (2016), o bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa/trabalhador foram inicialmente estudados e teorizados de diferentes formas, algumas complementares e outras contraditórias, sendo esses estudos feitos inicialmente pelos economistas liberais, seguidos pela Administração Científica e Escola das Relações Humanas.

Corroboram essa afirmação Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) ao ratificarem que já podiam ser encontradas as primeiras teorizações sobre a satisfação do trabalhador, assim como sua produtividade, nos trabalhos dos pensadores da Escola Liberal. Destaca-se nessa escola o trabalho de Adam Smith, em *A Riqueza das Nações* (1776), no qual, sob perspectiva econômica, o mesmo ressalta a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores e sobre o aumento da produtividade.

Apenas com a Administração Científica é que o trabalho é detalhadamente estudado, na busca por melhores resultados dos esforços dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Tal escola, surgida no final do século XIX e início do século

XX, tem Frederick Taylor como principal mentor. Em sua visão, o homem se movia apenas por interesses econômicos e que a extinção dos conflitos entre trabalhadores e empregadores ocorreria a partir da maximização da prosperidade de ambos. Para Taylor, a organização racional do trabalho baseia-se na divisão de tarefas, especialização do trabalhador, rígidas hierarquias e mão-de-obra padronizada, com vistas a uma maior eficiência e produtividade, por meio do controle e da oferta de incentivos monetários. (MEDEIROS, 2002).

Apesar dos métodos de Taylor terem contribuído para o desenvolvimento industrial à época, a separação do trabalho, a especialização e a rotinização das tarefas privavam a integração social entre os trabalhadores e contribuíam para a perda da noção de produto acabado. Ademais, as regras excessivas e os rígidos procedimentos hierárquicos, automatizaram o operário e excluíram quaisquer formas de iniciativa, autonomia e criatividade na execução do trabalho, colaborando para que o mesmo fosse incapaz de gerar satisfação ou orgulho ao trabalhador (MEDEIROS, 2002).

Os métodos tayloristas provocaram o descontentamento dos trabalhadores, gerando níveis elevados de absenteísmo, sabotagens, greves e diversos outros conflitos, à medida que promoviam a fragmentação do trabalho e reduziam o trabalhador a uma peça da engrenagem do sistema produtivo. Diante de um cenário de aumento da conscientização dos trabalhadores e da ampliação do movimento sindical, as organizações e os pesquisadores buscaram formas de anular os efeitos negativos gerados pelos métodos propostos pela Administração Científica (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

A Escola das Relações Humanas surge em reação à Administração Científica ao destacar as pessoas, os grupos informais e os aspectos psicossociais do trabalho. A escola originou-se a partir das experiências realizadas por Elton Mayo e outros colaboradores, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, na cidade de Chicago, que objetivavam relacionar a luminosidade do ambiente laboral com a produtividade dos trabalhadores (MEDEIROS, 2002).

Os resultados dos experimentos levaram à conclusão de que o rendimento do trabalho não dependia apenas do desempenho do trabalhador, mas estava relacionado também com as relações que o mesmo mantinha no grupo em que estava inserido, assim como a natureza social e psicológica desse trabalhador e dos aspectos intrínsecos relacionados ao ambiente de trabalho (SÁ, 2000).

Para Medeiros (2002), a abordagem humanística da Escola das Relações Humanas contribuiu para o que mais tarde seria chamado de Qualidade de Vida no Trabalho, ao

destacar a influência dos aspectos psicológicos e o bem-estar do trabalhador como fatores decisivos para o desempenho do mesmo e para os resultados da organização.

Historicamente, a origem da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores, por meio de estudos desenvolvidos no Tavistock Institute, na cidade de Londres, em 1950. Esses estudos tinham como base a análise e reestruturação da tarefa e objetivavam tornar menos penosa a vida dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Na década de 1960, o movimento em torno da qualidade de vida no trabalho toma impulso, devido ao aumento das preocupações em torno de temas relacionados aos direitos civis e de responsabilidade social das empresas. Os cientistas organizacionais e os dirigentes empresariais se viram pressionados a pesquisar melhores formas de organização e gerenciamento do trabalho, em virtude do aumento do escopo de suas responsabilidades sociais e do nível de conscientização dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Nessa mesma época, ocorreu um aumento das preocupações com a QVT nos Estados Unidos, estimulado pela criação da National Commission on Productivity, que analisava as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, assim como pela criação do National Center for Productivity and Quality of Working Life, que realizava estudos e servia de laboratório para assuntos relacionados à produtividade e à qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996).

Em virtude do acelerado crescimento de pesquisas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, o início da década de 1970 é marcado por iniciativas de adaptação dos novos conhecimentos da ciência comportamental às organizações, tendo como exemplos as experiências realizadas nas fábricas da Olivetti, Volvo e Gaines Pet Food (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

A partir de 1974, decresceu o interesse nos Estados Unidos pela QVT, motivado por questões econômicas, como o aumento da inflação e a crise energética. Os interesses dos funcionários foram deixados em segundo plano em virtude da necessidade de sobrevivência das empresas. A preocupação com a QVT volta a se intensificar apenas no final da década de 1970, em decorrência da perda de competitividade das indústrias norte-americanas em relação às concorrentes japonesas. Esse fato propiciou a investigação dos estilos de gestão praticados em outros países, bem como da relação dos programas de produtividade com melhorias no âmbito da vida no trabalho (TOLFO; PICCININI, 2011).

A partir da década de 1980, a QVT passa a se associar aos mais diversos programas criados pelas empresas, tornando-se uma espécie de remédio contra a concorrência estrangeira, voltando-se para produtividade, qualidade e outros problemas da organização (TOLFO; PICCININI, 2011). Nesse período, a maior participação da classe trabalhadora nas empresas recebeu elevado destaque nos programas de QVT e decorreu da maior organização e mobilização dos mesmos que, a partir da conscientização de seus direitos, solicitavam condições melhores de trabalho, remuneração justa, autonomia e participação nas decisões que afetavam o seu próprio trabalho. Tal fato propicia a busca de uma gestão que possua caráter participativo e democrático, tendo como objetivo a satisfação dos trabalhadores e o comprometimento com o trabalho (MEDEIROS, 2002).

Para Bom Sucesso (1998), na década de 1990, o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, integrando o discurso acadêmico, a literatura do comportamento organizacional, os programas de qualidade total, conversas informais e também a mídia em geral. Utilizava-se o termo para avaliar condições de vida, incluindo transporte, saneamento, lazer, segurança, saúde, conforto e bens materiais. A autora considera que são múltiplos os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade e que os mesmos resultam das características, expectativas e interesses individuais.

Após a exposição da origem e evolução da QVT, serão apresentadas, na subseção seguinte, as abordagens conceituais relativas ao assunto.

2.2 Abordagens conceituais da qualidade de vida no trabalho

O significado do termo qualidade de vida no trabalho vem evoluindo juntamente com os processos de trabalho nas organizações. Dependendo do período histórico e à medida que se desenvolvem pesquisas sobre o tema, mudanças são apresentadas, assim como novas visões e perspectivas (SÁ, 2000).

Observa-se, a partir da revisão da literatura, que há diferentes enfoques quanto à definição exata do termo. De acordo com Sá (2000), os diferentes enfoques sobre o significado de QVT ocorrem em virtude da diversidade de campo de atuação do pesquisador e sua corrente de pensamento. Dessa forma, as teorias sobre o tema variam conforme os valores culturais, época, expectativas do trabalhador e experiências dos pesquisadores.

Um dos principais autores dessa temática, Walton (1973), afirma que “a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais

em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (RODRIGUES, 2016, p. 98). Com essa afirmação, Walton não defende antigas práticas de trabalho, mas atenta para os impactos advindos da automação na qualidade de vida do trabalhador (DETONI, 2001).

A visão de Walton sobre o tema, de acordo com Detoni (2001, p. 59), ajusta o atendimento das necessidades e aspirações humanas, tendo como embasamento a ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, a partir da seguinte afirmação do teórico:

a qualidade de vida no trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Na percepção de Werther e Davis (1983), tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios são os objetivos dos esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho e que, embora sejam utilizadas muitas técnicas diferentes sob a denominação de QVT, a maioria delas envolve a reformulação de cargos, com a devida participação dos trabalhadores envolvidos.

Para Fernandes (1996, p. 45), QVT é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Para melhor entendimento da sua definição, a autora detalha que a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica em virtude das constantes mudanças das pessoas e das organizações, e é contingencial pois depende da realidade em que cada empresa está inserida. Ressalta ainda que além dos fatores físicos, os aspectos psicológicos e sociológicos também interferem na satisfação do indivíduo em circunstância de trabalho. Além disso, os aspectos tecnológicos da organização do trabalho afetam a cultura e o clima organizacional, refletindo-se na produtividade e na satisfação dos empregados.

Bom Sucesso (1998) enfatiza que qualidade de vida no trabalho diz respeito, de modo geral a: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatas; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Dolan (2006) afirma que qualidade de vida no trabalho pode ser definida de várias maneiras. Entretanto, uma definição interessante combinaria a manifestação dos trabalhadores em relação a quatro requisitos e percepções dos mesmos em relação à empresa: a percepção de apoio e cuidados da empresa; necessidade das empresas de facilitarem a vida dos empregados; necessidade de realizar desejos pessoais e necessidade de manter bons relacionamentos.

De acordo com Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), os autores Nadler e Lawler (1983) definem qualidade de vida no trabalho como um movimento que busca um melhor envolvimento entre organização e empregados, sendo capaz de proporcionar maior nível de satisfação e motivação, maior efetividade organizacional e preservação da saúde do sistema.

Fernandes (1996) apresenta um resumo da evolução do conceito de QVT na visão de Nadler e Lawler (1983), conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT na visão de Nadler e Lawler

| CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT | CARACTERÍSTICAS OU VISÃO |
|--|---|
| 1 - QVT como uma variável (1959 a 1972) | Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo. |
| 2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974) | O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção. |
| 3 - QVT como um método (1972 a 1975) | Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. |
| 4 - QVT como um movimento (1975 a 1980) | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT. |
| 5 - QVT como tudo (1979 a 1982) | Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais. |
| 6 - QVT como nada (futuro) | No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro. |

Fonte: Fernandes (1996, p. 42).

Para Fernandes (1996), os elementos-chave de QVT estão apoiados sobre quatro pontos: resolução de problemas que envolvem os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestão, inovações); reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos); inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras); e melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Apesar dos diferentes enfoques abordados pelos autores, é comum a todos a ideia de que o tema é voltado para conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos, melhorando ao mesmo tempo a satisfação do trabalhador e a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

2.3 Modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho

Após a análise da origem, da evolução e das abordagens conceituais, serão apresentados os seguintes modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985).

2.3.1 Modelo de Walton

Walton é o primeiro autor norte-americano que fundamenta um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando linha de pesquisa sobre satisfação em qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Walton (1973) estabeleceu oito critérios básicos ou categorias que visavam fornecer um método de se avaliar a qualidade de vida no trabalho. De acordo com Fernandes (1996), os critérios propostos são os seguintes: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho. Tais critérios são melhor ilustrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios e indicadores de QVT propostos por Walton

| CRITÉRIOS | INDICADORES DE QVT |
|---|--|
| Compensação Justa e Adequada | Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários |
| Condições de Trabalho | Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade |
| Uso e Desenvolvimento de Capacidades | Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho |
| Oportunidade de Crescimento e Segurança | Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | Segurança de emprego |
| Integração Social na Organização | Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário |
| Constitucionalismo | Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas |
| Trabalho e Espaço Total de Vida | Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer e família |
| Relevância Social da Vida no Trabalho | Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego |

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996, p. 48).

De acordo com Fernandes (1996), os termos do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

- a) **Compensação Justa e Adequada:** mensura a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado e desdobra-se em três critérios:
- remuneração adequada: remuneração necessária para atender as necessidades pessoais do empregado;
 - equidade interna: igualdade na remuneração entre os membros de uma mesma organização;
 - equidade externa: igualdade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.
- b) **Condições de Trabalho:** mensura a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho e apresenta os seguintes critérios:
- jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
 - carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho;
 - ambiente físico: diz respeito às condições de bem-estar (conforto) e organização do local de trabalho para o desempenho das atividades;
 - material e equipamento: quantidade e qualidade do material disponível para a execução do trabalho;
 - ambiente saudável: condições de saúde e segurança do local de trabalho em relação aos riscos de injúria ou de doenças;

- estresse: quantidade de estresse a que o profissional é submetido em sua jornada de trabalho.
- c) Uso e Desenvolvimento de Capacidades: mensura a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais no seu dia-a-dia. Destacam-se os seguintes critérios:
- autonomia: liberdade substancial, independência e descrição permitida ao indivíduo na programação e execução de seu trabalho;
 - significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de pessoas dentro ou fora da instituição;
 - identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
 - variedade da habilidade: possibilidade de utilização das capacidades e habilidades do indivíduo em larga escala;
 - retroinformação: informação dada ao indivíduo em relação a avaliação do seu trabalho e de suas ações.
- d) Oportunidade de Crescimento e Segurança: mensura a QVT em relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e em relação também à segurança que a instituição estabelece para o empregado. As perspectivas são as seguintes:
- possibilidade de carreira: oportunidade de avanços na carreira e na instituição com reconhecimento de colegas, membros da família e comunidade;
 - crescimento pessoal: desenvolvimento e aplicação de potencialidades por meio de educação continuada;
 - segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção de seus empregos.
- e) Integração Social: mensura o grau de integração social na instituição, a partir dos seguintes critérios:
- igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação em termos de status ou estruturas hierárquicas íngremes na organização e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida ou aparência;
 - relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio socioemocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
 - senso comunitário: grau de senso de comunidade presente na instituição.

- f) **Constitucionalismo:** mensura o cumprimento dos direitos dos funcionários na instituição, a partir dos seguintes critérios:
- direitos trabalhistas: observa-se o cumprimento dos direitos do trabalhador;
 - privacidade pessoal: mede a privacidade que o empregado possui dentro da instituição;
 - liberdade de expressão: forma de exposição dos pontos de vista do empregado aos superiores, sem receio de represálias;
 - normas e rotinas: forma pela qual normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.
- g) **Trabalho e Espaço Total de Vida:** mensura o equilíbrio entre vida pessoal e vida no trabalho, a partir dos seguintes critérios:
- papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências da carreira, viagens e convivência familiar;
 - horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre convivência familiar e horários de entrada e saída do trabalho.
- h) **Relevância Social da Vida no Trabalho:** mensura a QVT por meio da percepção do funcionário em relação à responsabilidade social da empresa, assim como em relação à qualidade da prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. São destacados os seguintes critérios:
- imagem da instituição: percepção do empregado em relação à instituição, no que diz respeito à importância para a comunidade, orgulho e satisfação em fazer parte da empresa;
 - responsabilidade social da instituição: percepção do funcionário quanto à responsabilidade social da empresa no que diz respeito à busca de resolução de problemas da comunidade e ausência de danos causados a ela;
 - responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição em relação aos serviços postos à disposição da comunidade;
 - responsabilidade social pelos empregados: percepção do funcionário quanto à sua valorização e participação na empresa, a partir da política de recursos humanos.

Em relação ao modelo de Walton, Fernandes (1996, p. 52) destaca:

[...] embora não se desconheçam a diversidade das preferências e às diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais

fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas. Ou seja, quando tais aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral deixam muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) afirmam que, para Walton, o estabelecimento de prioridades e programas de ação que permitem a elevação da qualidade de vida dos trabalhadores, pode ser feito por meio de levantamento em torno das oito dimensões, seguido do mapeamento e análise dos depoimentos dos mesmos. O autor descarta a possibilidade de correlação entre QVT e produtividade. No entanto, afirma que o ponto ótimo da produtividade encontra-se na ascendência da qualidade de vida no trabalho, não no seu ponto máximo.

Esta pesquisa será baseada no modelo teórico proposto por Walton, considerando a abrangência de tal modelo, que analisa diferentes aspectos da vida do trabalhador.

Na subseção seguinte será apresentado o modelo de Nadler e Lawler (1983).

2.3.2 Modelo de Nadler e Lawler

De acordo com Sá (2000), a QVT, na percepção de Nadler e Lawler (1983), é composta por indicadores que estão relacionados à reestruturação do trabalho, enriquecimento das tarefas, grupos autônomos e sistema de recompensa inovador, que objetivam tornar mais favorável o ambiente de trabalho.

Sá (2000) ressalta ainda que Nadler e Lawler (1983) identificaram seis fatores determinantes para o sucesso dos projetos de QVT: percepção da necessidade; foco do problema que é destacado na organização; estrutura para identificação e solução do problema; compensações projetadas para processos e resultados; sistemas múltiplos afetados e amplo envolvimento da organização.

Os referidos autores afirmam ainda que há três necessidades básicas para que o programa de QVT seja bem-sucedido. A primeira diz respeito ao desenvolvimento do projeto em nível coerente com o contexto em que será aplicado. A segunda está relacionada com modificações nas disposições organizacionais e nos sistemas de gerenciamento. A terceira engloba mudanças no comportamento do gerenciamento superior, pois o comprometimento e a participação ativa da alta gerência permitem a disseminação do processo em toda a organização (RODRIGUES, 2016).

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) esclarecem que, além desses fatores, o sucesso, em longo prazo, das práticas de QVT, sob a perspectiva de Nadler e Lawler (1983),

está condicionado à estrutura dos processos participativos que são criados para alcance da sua eficácia, devendo-se levar em consideração os seguintes pontos: roteiro e embasamento teórico para guiar os participantes na compreensão das questões; processos estruturados para solução dos problemas; treinamento dos participantes e as compreensões construídas ao longo do processo, a partir dos resultados inerentes às atividades de QVT.

Na próxima subseção será exposto o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975).

2.3.3 Modelo de Hackman e Oldham

De acordo com Sá (2000), os autores Hackman e Oldham (1975) propuseram o modelo das dimensões básicas da tarefa, que considera três estados psicológicos críticos que são experimentados pelo indivíduo, determinando a satisfação e motivação do mesmo em sua relação com o trabalho, podendo-se obter, como resultado, a realização pessoal e profissional. O Quadro 3 expõe o modelo desses autores para avaliação da qualidade de vida no trabalho.

Quadro 3 - Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham

| DIMENSÕES DA TAREFA | ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS | RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO |
|---|--|--|
| Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significado da tarefa | Percepção da significância do trabalho | Satisfação geral com o trabalho Motivação interna para o trabalho |
| Inter-relacionamento Autonomia | Percepção da responsabilidade pelos resultados | Produção de trabalho de alta qualidade |
| Feedback próprio do trabalho Feedback extrínseco | Conhecimento dos reais resultados do trabalho | Absenteísmo e rotatividade baixas |

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996, p. 56).

Os estados psicológicos críticos nesse modelo são: a significância percebida pelo trabalho, na qual, dentro de uma escala de valores, o indivíduo percebe seu trabalho como importante, valioso e significativo; responsabilidade percebida, isto é, a maneira como o trabalhador se sente responsável pelos resultados obtidos pelo trabalho que executa; conhecimento dos resultados do trabalho, que se refere ao grau de conhecimento e

entendimento do indivíduo em relação ao seu desempenho efetivo na realização da tarefa (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Quanto maior a presença desses estados psicológicos nos trabalhadores, mais estes estarão motivados para o trabalho, tendo reflexos positivos também para a empresa em que atuam, em termos de assiduidade, baixa rotatividade e qualidade na prestação dos serviços (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

No modelo proposto, as dimensões básicas da tarefa que criam esses estados psicológicos críticos são, de acordo com Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011):

- i. Variedade de habilidades: diz respeito ao grau de atividades diferentes que são necessárias para execução de uma tarefa, por meio do envolvimento e utilização de habilidades e talentos de um mesmo indivíduo;
- ii. Identidade da tarefa: relaciona-se com o grau em que uma determinada tarefa necessita da execução de um trabalho completo e identificável, ou seja, realizado do início ao fim, para a obtenção de resultados visíveis;
- iii. Significado da tarefa: impacto da tarefa sobre a vida ou trabalho de pessoas pertencentes ou não à organização;
- iv. Autonomia: independência e liberdade que a tarefa proporciona ao indivíduo na programação do trabalho e determinação dos procedimentos para sua execução;
- v. Feedback extrínseco: informações que o indivíduo recebe de superiores, colegas ou clientes quanto ao desempenho de seu trabalho;
- vi. Feedback do próprio trabalho: informações claras e diretas que a execução da atividade fornece ao indivíduo em relação ao desempenho do mesmo;
- vii. Inter-relacionamento: diz respeito ao relacionamento que o trabalho requer que o indivíduo tenha com outras pessoas.

Após a apresentação do modelo de Hackman e Oldham (1975), a subseção seguinte tratará do modelo desenvolvido por Westley (1979).

2.3.4 Modelo de Westley

Para William Westley (1979, *apud* SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011), a qualidade de vida no trabalho é afetada por diversos problemas que podem tornar-se obstáculos à mesma. Tais problemas são agrupados em quatro tipos:

- i. Econômicos: diz respeito à ausência de equidade de salários, o que pode acarretar sentimento de injustiça;

- ii. Políticos: estão relacionados à sensação de instabilidade quanto à permanência no emprego ou medo de dispensa indiscriminada;
- iii. Psicológicos: relacionam-se com a alienação, decorrente da falta de autorrealização;
- iv. Sociológicos: representados pela falta de participação dos indivíduos nas decisões relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de execução das tarefas e distribuição das responsabilidades dentro da equipe. Pode gerar sensação de anomia.

O Quadro 4 apresenta o modelo proposto por Westley, com os problemas em ordem cronológica, os sintomas, as ações, os indicadores e as propostas de solução.

Quadro 4 - Modelo da qualidade de vida no trabalho de Westley

| PROBLEMA | SINTOMA DO PROBLEMA | AÇÃO PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA | INDICADORES | PROPOSTAS |
|----------------------|---------------------|---------------------------------|--|--|
| Econômico (1850) | Injustiça | União dos trabalhadores | <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperação • Divisão dos lucros • Participação nas decisões |
| Político (1850-1950) | Insegurança | Posições políticas | <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação • Greves | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho autossupervisionado • Conselho de trabalhadores • Participação nas decisões |
| Psicológico (1950) | Alienação | Agentes de mudança | <ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse • Absenteísmo e “Turnover” | <ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento das tarefas |
| Sociológico | Anomia | Autodesenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de significação do trabalho • Absenteísmo e “Turnover” | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos sociotécnicos aplicados aos grupos |

Fonte: Rodrigues (2016, p. 104).

Para Westley (1983, *apud* FERNANDES, 1996, p. 53),

a insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

Borges (2005) enfatiza que a solução dos problemas mencionados no Quadro 4, seria, de acordo com Westley, uma forma de humanizar ou melhorar o trabalho, promovendo assim uma melhor QVT. No que diz respeito ao enriquecimento das tarefas e ao método sociotécnico, também citados no Quadro 4, para o autor, o primeiro está relacionado a uma

medida que ocorre sem o envolvimento do trabalhador, no processo que o afeta diretamente. Já a estruturação de grupos sociotécnicos diz respeito ao estabelecimento de uma cultura de trabalho e de um sistema ativo de normas e valores sociais que são implementados com a participação dos trabalhadores, com o intuito de proporcionar uma melhor QVT.

Sá (2000) considera que o modelo de Westley demonstra que o indivíduo se volta para fatores psicológicos e sociológicos apenas quando atende às suas necessidades de ordem política e econômica, ou seja, o desejo do mesmo alcançará níveis refinados de desenvolvimento apenas quando suas necessidades básicas estiverem satisfeitas.

Após a apresentação do modelo desenvolvido por Westley (1979), a subseção seguinte versará sobre o modelo de Werther e Davis (1983).

2.3.5 Modelo de Werther e Davis

Para Werther e Davis (1983) são muitos os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto do cargo. Entretanto, o que envolve mais intimamente o trabalhador é a natureza do cargo, pois, para a maioria das pessoas, um cargo interessante, desafiador e compensador está relacionado a uma boa qualidade de vida no trabalho. Advertem que nem toda insatisfação do empregado pode ser resolvida com a reformulação de cargos, pois tal mudança pode ser bloqueada pela tecnologia, pelas economias de produção e pela tradição.

Os autores ressaltam que, considerando que os cargos são o elo entre as pessoas e as organizações, torna-se necessário compreender como o projeto de cargo afeta a qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, para se criar um projeto de cargo efetivo é necessário entender seus elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Elementos do projeto de cargo de Werther e Davis

| ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS | ELEMENTOS AMBIENTAIS | ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS |
|--|---|---|
| Abordagem mecanística Fluxo de trabalho Práticas de trabalho | Habilidades e disponibilidade de empregados Expectativas sociais | Autonomia Variedade Identidade de tarefa Retroinformação |

Fonte: Werther e Davis (1983, p. 75).

Os elementos organizacionais estão relacionados à eficiência, pois cargos projetados de maneira eficiente possibilitam o máximo da produção por parte de um

trabalhador altamente motivado e capaz. A abordagem mecanística, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os pontos principais.

- Abordagem mecanística: busca identificar cada tarefa em um cargo, para dispô-las no intuito de minimizar o tempo e esforço dos trabalhadores, limitando, assim, o número de tarefas agrupadas em um cargo. O resultado é a especialização. Tal abordagem realça a eficiência em esforço, custos de mão-de-obra, treinamento e tempo de aprendizagem do empregado, sendo muito usada em operações de montagem.

- Fluxo de trabalho: é influenciado pela natureza do produto ou serviço. A sequência e o equilíbrio entre os cargos são necessários para que o trabalho seja feito com eficiência.

- Práticas de trabalho: são maneiras de desempenhar o trabalho e que podem estar relacionados com a tradição ou desejos coletivos dos empregados. A falha em levá-las em consideração pode acarretar indesejáveis consequências.

Os elementos ambientais levam em consideração a influência do ambiente externo no projeto do cargo. A habilidade e disponibilidade dos empregados e as expectativas sociais são dois pontos que devem ser ponderados.

- Habilidade e disponibilidade dos empregados: com relação a esse ponto, observa-se que é importante a análise das habilidades e competências dos trabalhadores para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações do profissional (RODRIGUES, 2016).

- Expectativas sociais: está relacionado ao fato dos trabalhadores estarem mais instruídos e possuírem expectativas mais altas sobre qualidade de vida no trabalho. O cargo, portanto, deve atender às expectativas dos trabalhadores, para evitar insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de serem preenchidas e baixa QVT.

Os elementos comportamentais relacionam-se com a satisfação das necessidades individuais, pois os cargos não devem ser projetos levando-se em consideração apenas elementos que proporcionem eficiência. São pontos principais: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

- Autonomia: os cargos que proporcionam ao trabalhador autoridade para tomada de decisões aumentam seu senso de reconhecimento e autoestima. A ausência de autonomia pode desencadear mau desempenho ou apatia.

- Variedade: a falta de variedade da tarefa pode causar tédio, fadiga e erros.

- Identidade de tarefa: a satisfação no cargo pode elevar-se significativamente se as tarefas forem agrupadas de modo que os trabalhadores sintam que estão fazendo uma contribuição identificável.

- Retroinformação: a ausência de retroinformação sobre o desempenho do trabalhador pode ocasionar baixa motivação do mesmo.

Werther e Davis (1983) enfatizam que os elementos comportamentais sugerem mais autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação, porém, os elementos de eficiência levam a uma maior especialização, menor autonomia e variedade. A busca para tornar os cargos mais eficientes pode fazê-los menos satisfatórios. Inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes. “Assim, o trabalho principal do projetista de cargo é a determinação do ponto ótimo, com vista na eficácia organizacional” (RODRIGUES, 2016, p. 107).

Afirmam os autores que as barreiras à implantação de qualquer programa de qualidade de vida no trabalho podem ser erguidas por empregados, administração ou sindicatos, pois esses grupos temem as consequências de uma mudança desconhecida. Entretanto, é necessário vencer esse desafio, para que, por meio de cargos produtivos e satisfatórios, se possa conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade.

Na subseção seguinte, será exposto o modelo desenvolvido por Huse e Cummings (1985).

2.3.6 Modelo de Huse e Cummings

Segundo Rodrigues (2016), na visão de Huse e Cummings (1985), qualidade de vida no trabalho é uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização, na qual se destacam dois pontos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia da organização, assim como a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Nesse sentido, Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011) afirmam que, para Huse e Cummings, é necessário levar em consideração quatro fatores para implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, quais sejam:

- i. Participação dos trabalhadores: ocorre a partir do envolvimento dos mesmos em Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), grupos cooperativos, comissões de fábricas ou outros canais que possibilitem a participação na tomada de decisão em diversos níveis da organização.

- ii. Projeto de cargos: busca o enriquecimento do trabalho por meio da variedade de habilidades, feedback e grupos de trabalho autogerenciados. Tais projetos devem se ajustar às exigências da tecnologia e às necessidades dos trabalhadores.
- iii. Inovação do sistema de recompensas: almeja o equilíbrio entre os níveis salariais e status funcional por meio de revisão do plano de cargos e salários.
- iv. Melhoria do ambiente organizacional: aspira produzir efeitos benéficos sobre a satisfação e desempenho dos empregados a partir de melhores condições de trabalho, tendo como pontos principais a flexibilização dos horários de trabalho, alterações no local de trabalho ou equipamentos e a criação de grupos de trabalho com caráter semiautônomo.

Para os autores, as intervenções dos programas de QVT podem afetar, de maneira positiva, a comunicação e a coordenação, condições preliminares para melhoria da produtividade; a motivação, a partir da satisfação das necessidades do trabalhador, assim como a capacidade do mesmo, por meio de seu aperfeiçoamento, resultando em melhoria de desempenho (RODRIGUES, 2016).

Esta seção apresentou a origem, a evolução, as abordagens conceituais e os modelos de avaliação da qualidade de vida no trabalho. A seção seguinte tratará do tema comprometimento organizacional.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Esta seção aborda o tema comprometimento organizacional, apresentando, primeiramente, a relevância de seu estudo, a diversidade conceitual e os principais enfoques unidimensionais e multidimensionais do construto.

3.1 A relevância do comprometimento organizacional

Nas últimas décadas, foram desenvolvidos vários estudos que objetivavam esclarecer as bases do vínculo que se estabelecia entre um funcionário e a organização em que trabalhava. A esse vínculo foi dada a denominação de comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Para Borges-Andrade e Zanelli (2004), comprometimento organizacional é muitas vezes chamado pelo público leigo de “vestir a camisa” da organização. Para os autores, comprometimento não seria um comportamento, mas um construto ou conceito que foi formado mediante uma série de ações ou mesmo reações do indivíduo a variadas situações.

O comprometimento organizacional é um dos construtos mais pesquisados no campo do comportamento organizacional, em virtude da importância que o mesmo desempenha na constituição e funcionamento de equipes e organizações (MENEZES, 2009). O interesse dos pesquisadores e gestores pelo assunto diz respeito aos desafios relacionados a construção de equipes de trabalho comprometidas com as metas e valores organizacionais, assim como pelos indícios de que o comprometimento se relaciona de maneira positiva a resultados que são desejáveis pela organização, como produtividade e satisfação com o trabalho, e de maneira negativa com resultados que são indesejáveis, como absenteísmo, *turnover*, estresse e conflitos trabalho-família (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Na visão de Pinho e Bastos (2014), no atual momento do mundo do trabalho, o comprometimento é um tema de grande relevância, considerando que o estudo deste construto tem evidenciado implicações diversas para organização e indivíduo em relação a rotatividade, produtividade, performance, cidadania no trabalho, saúde e bem-estar do trabalhador.

Para Borges-Andrade (1994) o comprometimento organizacional é uma questão que tem sido levantada por profissionais preocupados com as organizações e seus recursos humanos, principalmente a partir da iniciação nas empresas de programas voltados para melhoria da qualidade. De acordo com Rego (2003) presume-se que as pessoas

comprometidas tendem a permanecer na instituição e a se dedicarem na realização das atividades e no alcance dos objetivos da instituição.

Borges (2005) afirma que, na visão de Walton (1985), o funcionário comprometido colabora para a elevação da qualidade dentro da instituição, diminuindo custos desnecessários com desperdícios, melhora a utilização dos equipamentos, reduz a quantidade de pessoal necessário para atuar nas áreas operacional e de suporte, reduz a rotatividade e o absenteísmo e contribui para acelerar a implementação de mudanças.

Os impactos, quer sejam positivos ou negativos, que o comprometimento gera nos indivíduos, nas instituições e na sociedade, justificam o aumento no interesse em estudá-lo, principalmente a partir da verificação de que as mudanças tecnológicas, culturais e socioeconômicas têm diminuído a intensidade do vínculo entre indivíduo e organização (BASTOS, 1993).

Segundo Dessler (1996), a criação de comprometimento é um assunto que ocupa os pensadores desde os tempos mais remotos. Como exemplo, o autor cita o filósofo grego Platão, que se preocupava em garantir que os cidadãos fossem fiéis ao Estado. De acordo com o autor, para criar comprometimento é fundamental sincronizar e garantir que as metas dos funcionários sejam as mesmas da empresa, pois, na procura por realizar suas próprias metas, o funcionário buscará realizar as metas da organização. A criação de comprometimento será inútil se não houver valorização das pessoas e respeito pelas mesmas, assim como confiança na administração.

Leite (2004) ressalta a afirmação feita por O'Reilly (1990) de que a queda do modelo taylorista, que se voltava sobretudo para o equipamento biológico das pessoas e também para aspectos relacionados ao ambiente físico de trabalho, resultou na emergência da Escola das Relações Humanas, fazendo com que as atitudes no trabalho e, especialmente o conceito de comprometimento, se transformassem em linha de investigação para explicar e prever o comportamento dos trabalhadores sob perspectiva psicológica, sendo, desde o final dos anos de 1980, um dos assuntos de maior interesse de investigação no campo voltado ao comportamento micro-organizacional.

Bastos (1993) destaca que os estudos de comprometimento são diversificados em virtude dos variados objetos que podem funcionar como alvo do vínculo do trabalhador, como, por exemplo, a organização, o sindicato, os valores, a profissão e o trabalho, constituindo-se em linhas próprias de investigação. Nesse sentido, ressalta que mesmo se tratando especificamente do vínculo com a organização, pouca concordância há no que diz respeito ao significado do termo comprometimento, o que será abordado a seguir.

3.2 Diversidade conceitual de comprometimento organizacional

Ao longo de várias décadas de pesquisa, o conceito de comprometimento tem definições que nem sempre são convergentes. A pluralidade de significados sobre o construto torna-o polissêmico, complexo e multifacetado (MENEZES, 2009).

De acordo com Bastos (1994, p. 25), na linguagem do cotidiano são frequentes pelos menos três usos do conceito de comprometimento: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento, e diz respeito ao comportamento das pessoas em relação a determinado alvo. Para o autor, o termo “com compromisso” seria o oposto de “descompromissadamente”, indicando a medida de atenção, esforço e cuidado que uma pessoa coloca na realização de algo. O segundo diz respeito a um estado de lealdade do indivíduo em relação a algo, tendo caráter relativamente duradouro, podendo ser caracterizado por meio de palavras que descrevem intenções, sentimentos e desejos. O terceiro relaciona-se a um conjunto de condições que acarretam indesejados produtos, a partir de um excesso de comprometimento, impedindo a pessoa de perceber o que acontece na realidade, ou seja, o comprometimento acarreta enviesamento, turvando e confundindo o indivíduo, podendo ocasionar problemas para ele mesmo e para a organização, por meio do impedimento do processo natural de renovação. “Em certo sentido, contudo, os usos de *comprometimento* trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa”.

Na linguagem científica, o conceito de comprometimento perde amplitude e o conteúdo negativo, permanecendo apenas o significado de engajamento, adesão, forte envolvimento do indivíduo com diversos aspectos do ambiente de trabalho e com a organização. Dentre as variadas definições de comprometimento na literatura, pode-se perceber significados comuns, quais sejam: “o desejo de permanecer; de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 100).

Bandeira, Marques e Veiga (2000) definem o comprometimento organizacional como um intenso vínculo de uma pessoa com a organização, que o estimula a dar algo de si, como a sua energia e lealdade.

Para Zanelli e Silva (2008), comprometimento organizacional é o grau de identificação de um indivíduo com os valores e objetivos da organização, associando-se a disposição desse indivíduo em trabalhar em prol da organização.

Barros (2007) apresenta as concepções de alguns autores sobre comprometimento organizacional, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Concepções sobre comprometimento organizacional

| Autor | Comprometimento como |
|--------------------------------|---|
| Gouldner (1960) | Termos que são internalizados pelos indivíduos nas suas motivações, orientações e comportamentos em relação à organização. |
| Buchman (1974) | Um partido, como um apego afetivo aos objetivos e valores de uma organização. |
| Salancik (1977) | Um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações as crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento. |
| Mowday (et al, 1979) | A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica. |
| Wiener (1982) | Soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais. |
| Mowday, Porter e Steers (1982) | (a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização. |
| O'Reilly e Chatman (1986) | Ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização. |
| Allen e Meyer (1991) | Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização. |
| Matieu e Zajac (1990) | Um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização. |

Fonte: Barros (2007, p. 46).

Costa e Bastos (2014) afirmam que, qualquer que seja a perspectiva, o conceito de comprometimento procura esclarecer, em relação ao comportamento do trabalhador, a sua consistência ou relativa estabilidade. Para os autores, o construto visa explicar a permanência, conservação de adequados índices de produtividade, qualidade no desempenho, entre outras características que as organizações desejam ou esperam.

Na opinião de Bastos e Aguiar (2015, p. 81), embora não haja uma definição única para comprometimento organizacional, os variados conceitos utilizados apresentam, como ponto em comum, “o fato de se tratar de um estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho”. Para os autores, tal definição geral não suprime a diversidade de conceitos desse estado psicológico e ressaltam que essa área de pesquisa apresenta também uma diversidade de medidas como característica.

Após a apresentação de diferentes percepções sobre o conceito de comprometimento organizacional, a subseção seguinte abordará os enfoques unidimensionais do construto.

3.3 Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional

Segundo Bastos (1994), são cinco os enfoques ou abordagens do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental. Dias (2001) afirma que o estudo dos diferentes enfoques do comprometimento é imprescindível quando se objetiva uma melhor compreensão dos vínculos que são estabelecidos pelos trabalhadores em uma organização. As abordagens ou enfoques mencionados serão apresentados nas subseções seguintes.

3.3.1 *Enfoque afetivo*

Na percepção de Dias (2005), a abordagem afetiva ou atitudinal domina os estudos sobre comprometimento organizacional, tendo como principal referencial teórico os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), cuja perspectiva analítica ressalta a natureza afetiva do processo de identificação com os objetivos e valores da organização por parte do indivíduo. Bastos (1994, p. 43) afirma que a definição do construto pelos autores ressalta essa identificação: “(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização”. Dias (2005) esclarece que tal definição evidencia a noção de identificação, os sentimentos de lealdade, além do desejo de permanecer e se esforçar em favor da organização. Para os autores, a definição de comprometimento organizacional representa mais do que simples lealdade passiva a uma organização, pois envolve também uma relação ativa, com o desejo do indivíduo de dar algo de si próprio como forma de contribuir para o bem-estar da organização. Nessa visão atitudinal, a definição de comprometimento organizacional para Mowday, Steers e Porter (1979) está relacionada com o estado de identificação de uma pessoa com uma organização e com seus objetivos, além do forte desejo de manter-se como membro da mesma para facilitar o alcance desses objetivos.

De acordo com Dias (2005), o trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) direciona-se ao vínculo empregado-organização e explora os fenômenos do absenteísmo, do *turnover*, bem como do comprometimento organizacional, tornando esse último como uma atitude antecedente dos dois primeiros. A partir da definição dos autores para comprometimento organizacional, os mesmos elaboraram um instrumento para medir essa atitude denominado de OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), que apresentou

evidências de validade e confiabilidade. O instrumento é um questionário contendo 15 itens no total, mas que pode apresentar-se também em versão menor contendo apenas 9 itens. Cada item possui uma afirmativa que deverá ser avaliada pelo respondente por meio de uma escala em formato Likert, com sete ou cinco pontos, que variam de discordo totalmente a concordo totalmente. O Quadro 7 apresenta a versão desse questionário referente a 9 itens.

Quadro 7 - Versão do questionário de comprometimento organizacional de Mowday, Porter e Steers (1982)

| ITEM | AFIRMATIVA |
|------|--|
| 1 | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. |
| 2 | Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho. |
| 3 | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. |
| 4 | A organização em que trabalho realmente inspira o melhor de mim para meu progresso no desempenho do trabalho. |
| 5 | Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação. |
| 6 | Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho. |
| 7 | Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar. |
| 8 | Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. |
| 9 | Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho. |

Fonte: Adaptado de Dias (2005, p. 174).

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), desenvolve-se uma ligação psicológica de natureza afetiva com a organização, denominada de comprometimento organizacional afetivo, quando o indivíduo internaliza os valores da organização e identifica-se com os objetivos da mesma, bem como se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os para o alcance dos objetivos, desejando também permanecer trabalhando nessa organização.

3.3.2 Enfoque instrumental

Segundo Bastos (1994), no enfoque instrumental, também denominado calculativo, de continuação ou “*side-bets*”, o comprometimento está relacionado às recompensas e custos que estão associados à condição de integrante de uma organização.

Medeiros (2003) afirma que o enfoque instrumental deriva dos estudos de Becker (1960), que o descreve como uma tendência do indivíduo de se engajar em linhas consistentes de atividade. Para esse autor, um indivíduo permanece numa organização em virtude dos custos e benefícios que estão associados à sua saída, também conhecidas como trocas laterais (“*side-bets*”), passando, assim, a envolver-se em linhas consistentes de atividade, com o

intuito de manter-se no emprego. Essa noção de linhas consistentes de atividades relaciona-se à escolha, dentre várias alternativas, que um indivíduo deve fazer de um curso de ação que atende melhor os seus propósitos.

Bastos (1994) esclarece que o enfoque originado a partir do trabalho de Becker (1960) foi operacionalizado por Ritzer e Trice (1969) e também por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973), por meio da proposta de escalas de mensuração da probabilidade de um funcionário abandonar a organização, como consequência de um possível recebimento de incentivos de fora, tais como salário melhor, status e liberdade. Tais pesquisas unem-se às teorias organizacionais que possuem antecedentes relacionados às ideias de Barnard (1938), bem como de March e Simon (1958), que ressaltavam a força dos vínculos que podiam surgir quando uma organização buscava atender às expectativas e necessidades do trabalhador.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que o comprometimento calculativo com a organização seria originado a partir da avaliação positiva dos resultados consequentes aos investimentos do funcionário, tais como posição obtida na organização, acesso a determinados privilégios, benefícios ofertados a funcionários antigos, planos de aposentadoria, e ao mesmo tempo da possibilidade de perda ou ausência de reposição das vantagens resultantes dos investimentos, caso houvesse desligamento da instituição. Para os autores, há uma espécie de processo cognitivo avaliativo por meio do qual o funcionário faz um balanço a partir da comparação dos investimentos realizados e dos resultados alcançados na instituição com os custos que estão associados à sua perda. Esse balanço poderia determinar, em uma última instância, a permanência ou não na instituição, o qual desencadearia uma consistente linha de ação, conforme defendia Becker.

3.3.3 Enfoque normativo

O enfoque normativo surge, de acordo com Bastos (1994), do cruzamento entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, em especial os trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes, assim como do poder preditivo que as mesmas possuem em relação ao comportamento.

Bastos (1994) esclarece que as pesquisas de Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1980) expõem esse enfoque do comprometimento organizacional. Esses autores usam conceitos relativos aos sistemas cultural e motivacional para determinar o comportamento das pessoas nas organizações. Definem cultura como os valores partilhados que, em conjunto, produzem sobre os membros pressões normativas. Essas pressões se associam ao sistema de

recompensas, influenciando o comportamento. Tal quadro de referência é denominado de normativo-instrumental.

Pinho e Bastos (2014, p. 60) enfatizam que a definição de comprometimento de Wiener (1982) está relacionada à “totalidade de pressões normativas internalizadas para agir em prol dos objetivos e metas organizacionais”. Para ele, funcionários comprometidos tendem a fazer sacrifícios pessoais pela organização, pois acreditam que esse comportamento é considerado certo e moral.

Na percepção de Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 320), o vínculo normativo é constituído pelo reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a instituição, que são acompanhados por sentimentos de culpa, de incômodo, bem como de apreensão e de preocupação, a partir do momento em que o funcionário pensa ou planeja deixar a mesma. Em resumo, o comprometimento normativo constitui-se de “um conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações de deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora”.

3.3.4 Enfoque sociológico

Segundo Dias (2005, p. 176), no enfoque sociológico, Halaby (1986) analisou o apego (*attachment*) à organização tendo como base a teoria da autoridade de Weber (1947) e as ideias de teóricos marxistas, tais como Edwards (1979) e Burawoy (1983). Para Halaby (1986), “o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados”. Nesse sentido, os funcionários levam para a organização, além de uma orientação básica para o desempenho de seu papel de subordinado, uma espécie de conjunto de códigos de caráter normativo que podem especificar maneiras de dominação. Dessa forma, o apego do funcionário não estaria relacionado a sua dependência de amor ou de dinheiro, mas sim na percepção de legitimidade que possui o regime de governo do empregador.

Dias (2005) enfatiza ainda que, em outro estudo, Halaby e Weakliem (1989) definem apego como o interesse do funcionário de permanecer no atual emprego ou a expectativa de utilidade atribuída pelo mesmo em relação a permanecer na organização ou procurar outra. Considerada uma forma mais simples e sem sentido afetivo, essa definição, para os autores, captura o cerne do comprometimento organizacional. Concluem ainda que o apego pode ser revelado por meio de expressões verbais ou mesmo comportamentais do funcionário.

3.3.5 *Enfoque comportamental*

O enfoque comportamental recebe influência da Psicologia Social, introduz o comprometimento nas teorias de atribuição e aceita que a avaliação do construto feita pelo trabalhador objetiva manter a consistência entre os comportamentos do mesmo (volitivos e explícitos, como, por exemplo, o de continuar na organização) e as suas atitudes (BASTOS, 1994)

Na percepção de Kiesler e Sakamura (1966, *apud* BASTOS, 1993, p. 58), o comprometimento “é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores”. Nesse sentido, equipara-se comprometimento com sentimentos de autorresponsabilidade em relação a determinado ato, principalmente se os mesmos são percebidos como tendo sido livremente escolhidos, públicos e também irrevogáveis. Dessa forma, há uma espécie de círculo de autorreforçamento em que o comprometimento conduz ao desenvolvimento de atitudes, que, por conseguinte, conduz a comportamentos futuros, resultando em um vagaroso e consistente crescimento de um vínculo comportamental e psicológico de uma pessoa com uma organização.

Bastos (1994) afirma que, na opinião de Salancik (1977), é importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou elementos que possam distinguir atos comprometidos de não comprometidos. Dessa forma, a avaliação de comprometimento não deve se restringir às verbalizações das pessoas, como ocorre nos enfoques que usam escalas relacionadas a atitudes. Para o autor, o comprometimento poderia ser observado por meio de comportamentos que vão além das expectativas que são normatizadas pela instituição para os indivíduos. Alguns indicadores poderiam operacionalizar o construto, tais como assiduidade, tempo no emprego e qualidade no desempenho das tarefas. Menezes (2009) ressalta que, na percepção de Salancik (1977), uma pessoa comprometida não é aquela que apenas expõe seu desejo de permanecer no emprego, mas que trabalha de maneira proativa para defender os interesses da instituição.

Bastos (1993) acrescenta ainda que, de acordo com Salancik (1991), os indivíduos se tornam comprometidos pelas implicações de suas próprias ações. Há uma espécie de pressão psicológica que induz o indivíduo a se comportar de maneira consistente com as implicações de seu comportamento prévio. São três os aspectos de tais ações prévias que podem determinar os níveis de comprometimento: a volição, ou seja, o conhecimento de que a ação foi realizada por livre escolha, permite que o indivíduo se sinta responsável pelo ato; a

reversibilidade, que está relacionada a percepção, pelo indivíduo, de que o comportamento não pode ser revertido ou que envolve custos altos, fazendo com que o mesmo se comprometa mais com determinado curso de ação; e o caráter público ou explícito do ato, que está relacionado ao fato de que outras pessoas significativas, tais como família, amigos, colegas, etc., podem tomar conhecimento de seu comportamento, aumentando a possibilidade de que essa pessoa se comporte de maneira congruente.

Na subseção seguinte serão expostos os enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional.

3.4 Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

Segundo Medeiros (2003), após alguns pesquisadores perceberem que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram considerados como elementos presentes no vínculo psicológico que se estabelecia entre indivíduo e organização, começaram a ganhar importância os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Diante disso, os pesquisadores começaram a adotar expressões variadas para as multidimensões, tais como: tipologias do comprometimento, proposto por Mowday, Porter e Steers (1982); bases do comprometimento, utilizado por Becker (1992); e componentes do comprometimento, que foram usados por Meyer e Allen (1991), já que, para esses autores, tal termo é o mais adequado para a descrição das dimensões de comprometimento, pois as relações que se estabelecem entre empregado e organização refletem os diversos graus de cada um desses componentes.

Schirrmester (2006) enfatiza que os enfoques de comprometimento considerados mais modernos fazem uso de modelos multidimensionais, ou seja, consideram que o comprometimento pode ser traduzido em diversas dimensões. As diferentes dimensões dos enfoques multidimensionais do comprometimento são apresentadas pela autora, conforme Quadro 8, no qual se pode observar uma síntese de algumas linhas de pesquisa com múltiplos enfoques.

Quadro 8 - Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

| Autores | Dimensões |
|-----------------|---|
| Kelman (1958) | <i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais). |
| Gouldner (1960) | Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque |

| | |
|----------------------|--|
| | normativo). |
| Etzioni (1961) | Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões). |
| Kanter (1968) | Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982). |
| Meyer e Allen (1991) | Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer). |
| Thévenet (1992) | Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas). |
| Becker (1992) | Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições. |
| Jaros et al. (1993) | Vínculo psicológico afetivo através de sentimento como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização. |
| Medeiros (2003) | Afetivo (internalização de valores e objetivos); Instrumental (poucas alternativas); Normativo (obrigação pelo desempenho); Normativo (obrigação em permanecer); Afiliação (sentimento de fazer parte); Instrumental (linha consistente de atividade). |

Fonte: Schirrmeyer (2006, p. 36).

Soldi (2006) ressalta que, dentre os variados modelos multidimensionais de comprometimento existentes, o que possui maior aceitação entre os pesquisadores, com validação em diversas culturas, é o modelo de três componentes do comprometimento estabelecidos por Meyer e Allen, que será abordado a seguir.

3.4.1 Modelo de Meyer e Allen

De acordo com Medeiros e Enders (1998), na década de 1990, foi dada atenção especial à validação do modelo de três componentes do comprometimento organizacional elaborado pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993, 1997). Moscon (2009) ressalta que os trabalhos desses professores se transformaram em referência na pesquisa sobre comprometimento organizacional e os instrumentos que foram desenvolvidos objetivavam melhor operacionalizar e elucidar o construto. Para eles, o construto é conceituado como tridimensional, sendo composto pelo comprometimento afetivo, instrumental e normativo, que podem agir de maneira isolada ou combinada, influenciando o comportamento, sendo mais correto classificá-los como componentes e não como tipos de

comprometimento, pois tal fato induziria a ideia de que são mutuamente excludentes, o que não condiz com o modelo apresentado pelos mesmos.

Segundo Dias (2005, p. 182), os três componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1991) são conceituados da seguinte maneira:

- *Affective commitment* (comprometimento afetivo): refere-se ao envolvimento emocional do indivíduo, no qual se observa uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”.

- *Continuance commitment* (comprometimento instrumental): o comprometimento é percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”.

- *Normative commitment* (comprometimento normativo): refere-se ao sentimento de obrigação em permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

O Quadro 9 apresenta uma síntese dos componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen.

Quadro 9 - Componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen

| COMPONENTES | CARACTERIZAÇÃO | RAZÕES DA PERMANÊNCIA | ESTADO PSICOLÓGICO |
|--------------|--|--|--------------------|
| Afetivo | Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. | O indivíduo sente que quer permanecer. | Desejo |
| Instrumental | Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade |
| Normativo | Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. | O indivíduo sente que deve permanecer. | Obrigação |

Fonte: Dias (2005, p. 182).

Soldi (2006) destaca que, o comprometimento afetivo, de acordo com Meyer e Allen (1997), é caracterizado pela identificação e envolvimento emocional com a organização. Para os autores, o preenchimento das necessidades individuais, tratamento justo

e participação no processo decisório são fatores importantes para o desenvolvimento desse enfoque. Ressaltam que a relação entre funcionário e supervisor, assim como a clareza do que se espera desses funcionários são fatores que podem influenciar o comprometimento afetivo.

No que diz respeito ao comprometimento instrumental, Soldi (2006) enfatiza ainda que, para Meyer e Allen (1997), o mesmo é o resultado de ações que elevam os custos associados à saída do funcionário de uma organização. Os autores dividem essas ações em duas categorias que podem influenciar esse comprometimento e que são denominadas de investimentos e alternativas. A primeira categoria envolveria o investimento em algo que o funcionário poderia perder caso deixasse a organização, tais como dinheiro, tempo, esforço, planos de aposentadoria e de saúde. A segunda categoria estaria relacionada a percepção de um funcionário quanto às muitas alternativas viáveis de trabalho, fazendo com que o mesmo tenha um grau de comprometimento instrumental menor que outro com poucas alternativas. Na visão dos autores, estudos baseados em tempo, como, por exemplo idade e cargo, podem não ser usados como variáveis diretas do comprometimento instrumental pois, enquanto que para alguns funcionários, maior tempo de empresa ou maior cargo poderia elevar os custos da saída, para outros elevaria as alternativas de trabalho.

Soldi (2006) esclarece ainda que o comprometimento normativo reflete, na opinião de Meyer e Allen (1997), o sentimento de obrigação de continuar no emprego. Funcionários que possuem elevado grau de comprometimento normativo sentem que devem continuar na organização como uma forma de retribuição dos favores que foram recebidos. Os autores ressaltam que a internalização ocorre por meio de processos que envolvem condicionantes (punições e prêmios) e modelagem (observação e imitação), nos quais as pessoas aprendem o que é valorizado e esperado deles pela família, cultura ou organização. No comprometimento normativo as pessoas aprendem sobre lealdade para com a organização.

Dias (2005) afirma que durante suas pesquisas, Meyer e Allen desenvolveram dois tipos de questionários para avaliar o comprometimento organizacional, sendo um deles com 24 itens e uma segunda versão com 18 itens. Cada item deve ser avaliado por meio de uma escala em formato Likert. Esses instrumentos apresentam-se proporcionalmente divididos, sendo um terço dos itens relativos ao comprometimento afetivo e os outros dois terços para os comprometimentos instrumental e normativo. A segunda versão do questionário é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Versão do questionário de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)

| ITEM | COMPROMETIMENTO AFETIVO |
|-------------|--|
| 1 | Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização |
| 2 | Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus |
| 3 | Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização |
| 4 | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização |
| 5 | Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização |
| 6 | Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim |
| ITEM | COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL |
| 1 | Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade uma necessidade mais do que um desejo |
| 2 | Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora |
| 3 | Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada |
| 4 | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. |
| 5 | Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar |
| 6 | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas |
| ITEM | COMPROMETIMENTO NORMATIVO |
| 1 | Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização |
| 2 | Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora |
| 3 | Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora |
| 4 | Esta organização merece minha lealdade |
| 5 | Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui |
| 6 | Eu devo muito a esta organização |

Fonte: Adaptado de Dias (2005, p. 184).

Na visão de Pereira (2013), o modelo apresentado permite que os pesquisadores possam ter um melhor entendimento da relação do funcionário com a organização ao considerarem a força da atuação conjunta das três formas de comprometimento. Tal fato motivou a escolha do modelo de Meyer e Allen para ser utilizado nesta pesquisa.

Esta seção apresentou a relevância, a diversidade conceitual e os enfoques unidimensionais e multidimensionais do comprometimento organizacional. A seção seguinte será voltada para os aspectos metodológicos da pesquisa.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo e que englobam a análise da tipologia e do *locus* da pesquisa, o universo e a amostra do estudo, o instrumento e procedimento de coleta dos dados e o tratamento dos mesmos.

4.1 Tipo da pesquisa

Para classificar esta pesquisa, será adotada a tipologia proposta por Vergara (2014), por meio da utilização de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois se propõe a expor características de uma determinada população ou fenômeno, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas que pode servir de base para essa explicação.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica por ser baseada em material já publicado e acessível ao público em geral (VERGARA, 2014), possibilitando assim pôr o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito, escrito ou filmado sobre algum assunto (MARCONI E LAKATOS, 2010). Estudo de caso por estar voltado para um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, de tal forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Quanto à natureza, pode ser classificada como pesquisa quantitativa, pois, segundo Richardson (2012), é caracterizada pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas usadas tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas.

4.2 *Locus* da pesquisa

O local escolhido para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Ceará (UFC), instituição de ensino superior fundada há mais de 60 anos e vinculada ao Ministério da Educação (MEC). O motivo da escolha deve-se ao fato da instituição ser considerada como uma das principais universidades do Brasil, sendo referência em educação de qualidade e que vem passando por um processo de crescimento acelerado nos últimos anos, principalmente em termos de expansão geográfica, aumento de contratações de servidores docentes e técnico-administrativos, criação de novos cursos, ampliação do número de vagas nos cursos ofertados, e investimento em pesquisa e tecnologia.

Atualmente a UFC é composta por sete *campi*, sendo três localizados na cidade de Fortaleza e os demais no interior do estado do Ceará. Os *campi* localizados na capital cearense são denominados de *Campus* do Benfica, *Campus* do Pici Prof. Prisco Bezerra e *Campus* do Porangabuçu. Os demais *campi* localizados no interior do Estado são denominados de *Campus* de Sobral, *Campus* de Crateús, *Campus* de Russas e *Campus* de Quixadá.

4.3 Universo e amostra

O universo de uma pesquisa, segundo Andrade (2010), constitui-se de todos os elementos de uma classe ou população. Vergara (2014) esclarece que população é um conjunto de elementos, tais como empresas, pessoas e produtos, que possuem características que são objeto do estudo.

A amostra, de acordo com Andrade (2010) é composta pelos sujeitos da pesquisa, ou seja, são elementos do universo que serão investigados. Baptista e Campos (2007) ressaltam que a amostra é formada por um subconjunto finito e qualquer de elementos da população que apresentam as mesmas características dessa população.

Nesta pesquisa, a população é composta pelos servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de Secretário Executivo, que estão lotados nos *campi* da UFC em Fortaleza. De acordo com dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da instituição analisada, até a primeira quinzena do mês de outubro de 2016, foi contabilizado um total de 52 profissionais que se enquadravam no perfil mencionado. A amostra total obtida compõe-se de 36 servidores.

A escolha dos Secretários Executivos, como foco desta pesquisa, deve-se, sobretudo, em virtude da atuação desses profissionais, que está se tornando cada vez mais estratégica, e da importância dos mesmos para as organizações.

No Brasil, a profissão secretarial evoluiu consideravelmente a partir da sua regulamentação em 1985 (DURANTE, 2012). A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, regulamentou o exercício da profissão desses trabalhadores e definiu suas atribuições, conforme dispõe o Artigo 4º:

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;

II - assistência e assessoramento direto a executivos;

III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;

IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;

- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - conhecimentos protocolares.

Na UFC, de acordo com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, os Secretários Executivos, ocupantes dos cargos técnico-administrativos em educação, possuem as seguintes atribuições:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à modificação da atuação desses profissionais, que vem ocorrendo ao longo dos anos, Durante (2012, p. 7) afirma que “O secretário se efetiva hoje como um agente de resultados, um agente facilitador, um gestor, consultor e empreendedor do negócio, prestando assessoria aos dirigentes e tomadores de decisão”.

Na percepção de Mazulo e Liendo (2010, p. 19) é importante que esses profissionais possuam conhecimentos relativos a todas as áreas de uma instituição, e destacam as seguintes: “*marketing*, administração, recursos humanos, finanças, logística, contabilidade, telecomunicações, mercado e clima organizacional”.

Mazulo e Liendo (2010, p. 26) ressaltam ainda que, ao desempenharem o papel de assessores dos executivos, os secretários devem conhecer as técnicas utilizadas por esses gestores, no intuito de conhecer suas ações, e enfatizam a “liderança, motivação, comunicação efetiva, negociação e criatividade”.

Durante (2012) enfatiza que os secretários ganharam mais espaço nas instituições, com atuação e interferência mais ativa nos processos organizacionais e maior autonomia para desenvolver seu trabalho, sendo sua atuação considerada muito mais estratégica do que operacional. Esclarece ainda que independentemente do tipo e do tamanho da organização, os secretários desempenham papel fundamental e que vêm se destacando por suas competências e contribuições para o sucesso das organizações.

4.4 Instrumento e procedimento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário (Apêndice A) que, segundo Marconi e Lakatos (2010), constitui-se de uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Para Hair Jr. *et al* (2005), trata-se de um conjunto de perguntas previamente determinadas, usado para coletar os dados dos respondentes, sendo desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, eventos, empresas e outros fenômenos.

Para que o questionário elaborado fosse efetivamente aplicado, obteve-se da PROGEP o nome e a lotação dos servidores objetos do estudo. A coleta dos dados foi realizada no período de 24 de outubro a 1º de novembro de 2016.

No que diz respeito à estrutura, o questionário utilizado na pesquisa foi dividido em três partes. A primeira parte é voltada para a coleta de dados relacionados ao perfil sócio demográfico dos participantes e incluem perguntas sobre o sexo, a faixa etária, o estado civil, o número de filhos, a escolaridade, o tempo de serviço na UFC e a faixa salarial líquida.

A segunda parte do questionário é voltada para o tema qualidade de vida no trabalho. As perguntas utilizadas nesta parte foram baseadas nas oito categorias, critérios ou dimensões de QVT de Walton, quais sejam: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida, e Relevância Social da Vida no Trabalho. Tal modelo foi escolhido por ser um dos mais utilizados entre os pesquisadores para avaliar o nível de QVT e por abranger diferentes aspectos da vida do trabalhador. Durante a elaboração do questionário, consultou-se alguns itens dos instrumentos desenvolvidos por Rodrigues (2015) e Timossi (2009), tendo em vista o tipo de instituição pesquisada.

Na terceira e última parte do questionário, buscou-se avaliar o comprometimento organizacional dos respondentes. Para tanto, os itens a serem avaliados foram baseados no modelo desenvolvido por Meyer e Allen, em escala reduzida, com pequenas alterações em alguns itens para evitar possíveis dificuldades de interpretação por parte dos respondentes. Tal modelo foi escolhido por ser um dos mais utilizados entre os pesquisadores na análise do comprometimento organizacional dos trabalhadores e pela possibilidade de análise de múltiplos comprometimentos.

Os itens do questionário relacionados à qualidade de vida no trabalho são avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos, relativo ao grau de satisfação dos

participantes, e que variavam de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Já os itens relacionados ao comprometimento organizacional são avaliados também por meio de uma escala Likert de cinco pontos, mas relativo ao grau de concordância, e que variavam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

4.5 Tratamento dos dados

Os dados obtidos do questionário aplicado foram tratados por meio dos programas Excel e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22, por meio dos quais realizou-se as análises estatísticas pertinentes, tais como média, frequência, desvio padrão, confiabilidade, teste de normalidade de distribuição dos dados e coeficiente de correlação.

Para análise da confiabilidade interna do instrumento aplicado, utilizou-se o alfa de Cronbach que, de acordo com Malhotra (2012), varia entre 0 e 1, sendo que um valor entre 0,6 ou menor indica confiabilidade insatisfatória. Para Hair Jr. *et al* (2005), há pesquisadores que consideram, como valor mínimo, um alfa de 0,7, mas coeficientes menores também podem ser aceitáveis, dependendo dos objetivos do estudo.

A verificação da normalidade da distribuição dos dados da pesquisa foi feita por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov. A análise da relação entre a QVT e o comprometimento organizacional foi feita por meio da utilização do coeficiente de correlação de Spearman.

Esta seção discorreu sobre os procedimentos metodológicos do estudo. Na próxima seção serão apresentados os resultados e as discussões.

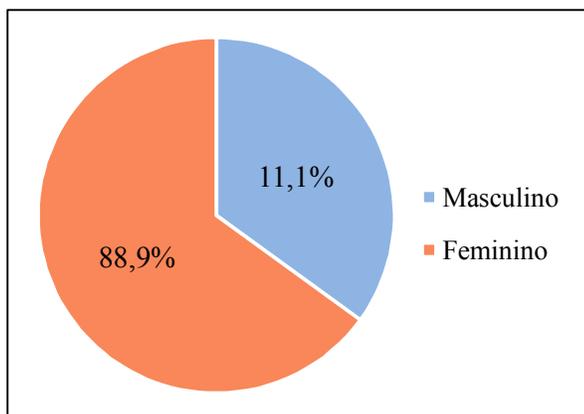
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa com o intuito de se atingir os objetivos propostos. Para tanto, serão avaliados o perfil da amostra obtida dos Secretários Executivos da UFC lotados nos *campi* de Fortaleza, bem como a qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional dos mesmos e, por fim, a relação existente entre esses dois assuntos.

5.1 Perfil da amostra dos Secretários Executivos da UFC

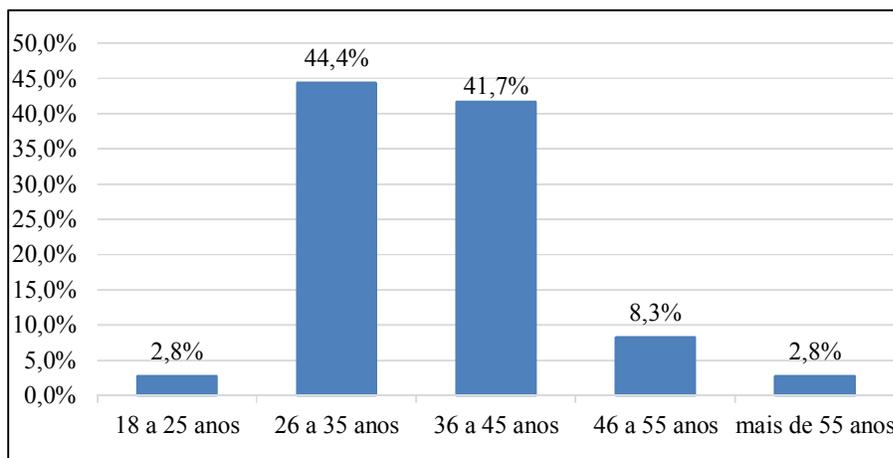
Em relação ao sexo dos participantes, observa-se no Gráfico 1 que 88,9% são mulheres e que 11,1% são homens. Esse resultado corrobora a afirmação de Durante (2012), que o crescimento e destaque da profissão de Secretário Executivo, no Brasil e nos demais países, começou a ocorrer por volta de 1950, já sendo exercida de maneira eminente por mulheres.

Gráfico 1 - Sexo dos participantes



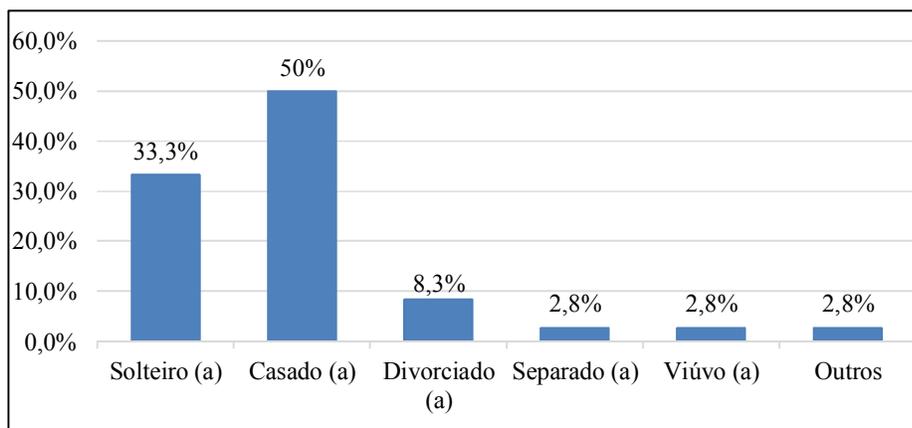
Fonte: Elaboração própria.
Base: 36 respondentes.

No que diz respeito à faixa etária, a pesquisa mostrou, conforme Gráfico 2, que 2,8% dos participantes estão na faixa de 18 a 25 anos, 44,4% possuem entre 26 e 35 anos, 41,7% possuem entre 36 e 45 anos, 8,3% se enquadram na faixa de 46 a 55 anos e 2,8% possuem mais de 55 anos. Este resultado demonstra o perfil jovem dos ocupantes do cargo em estudo.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes

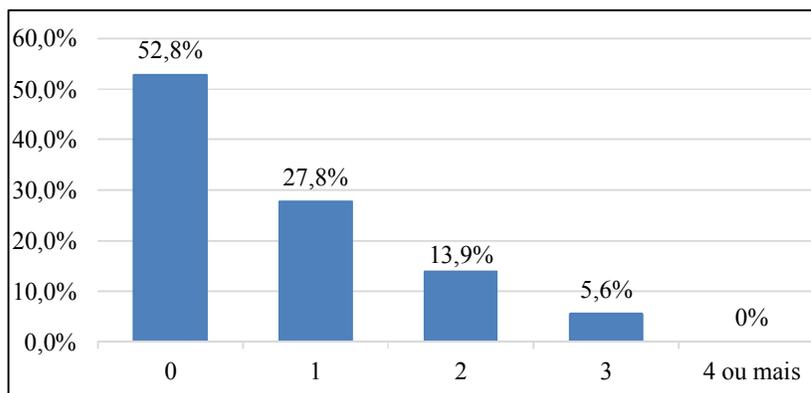
Fonte: Elaboração própria.
Base: 36 respondentes.

Quanto ao estado civil dos respondentes, 33,3% se declararam solteiros, 50% afirmaram que são casados, 8,3% são divorciados, 2,8% informaram que são separados, 2,8% são viúvos e 2,8% afirmaram que possuem outro tipo de estado civil que não se enquadra nos anteriores, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Estado civil dos participantes

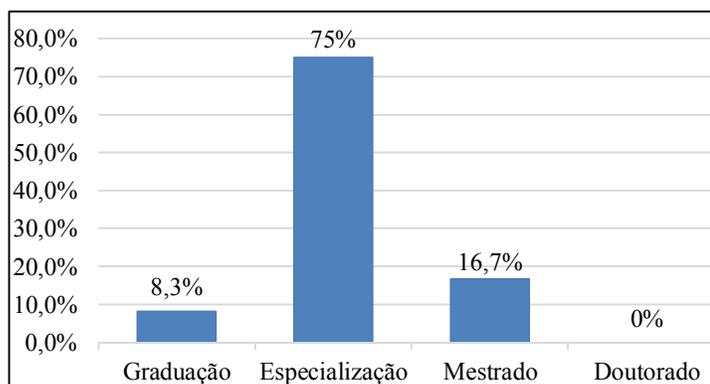
Fonte: Elaboração própria.
Base: 36 respondentes.

Com relação ao número de filhos, 52,8% dos respondentes afirmaram que não possuem filhos, 27,8% possuem 1 filho, 13,9% possuem 2 filhos, 5,6% possuem 3 filhos e inexistiram respondentes que afirmassem possuir 4 ou mais filhos, conforme se observa no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Número de filhos dos participantes

Fonte: Elaboração própria.
Base: 36 respondentes.

O Gráfico 5 apresenta o resultado obtido em relação ao grau de escolaridade dos participantes da pesquisa, que demonstra que 8,3% possuem graduação, o que é requisito obrigatório para acesso ao cargo na instituição, 75% são especialistas, 16,7% possuem mestrado, e não há profissionais com doutorado entre os participantes.

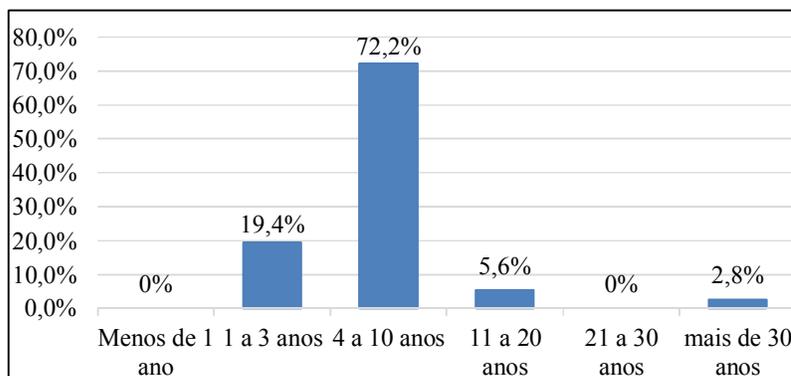
Gráfico 5 – Escolaridade dos participantes

Fonte: Elaboração própria.
Base: 36 respondentes.

Observa-se com esse resultado que a grande maioria optou por dar continuidade aos estudos. Esse fato pode estar relacionado, entre outros motivos, ao Incentivo à Qualificação que é instituído aos servidores que possuem educação formal superior ao exigido pelo cargo que ocupam, elevando os rendimentos auferidos pelos mesmos, conforme estabelece a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Em relação ao tempo de serviço na UFC, a pesquisa mostrou que nenhum servidor possui menos de 1 ano de vínculo com a instituição, 19,4% possuem de 1 a 3 anos, 72,2% possuem entre 4 a 10 anos, 5,6% possuem de 11 a 20 anos, nenhum servidor informou possuir entre 21 e 30 anos de permanência, e 2,8% afirmaram possuir mais de 30 anos de vínculo, conforme se observa no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Tempo de serviço dos participantes na UFC



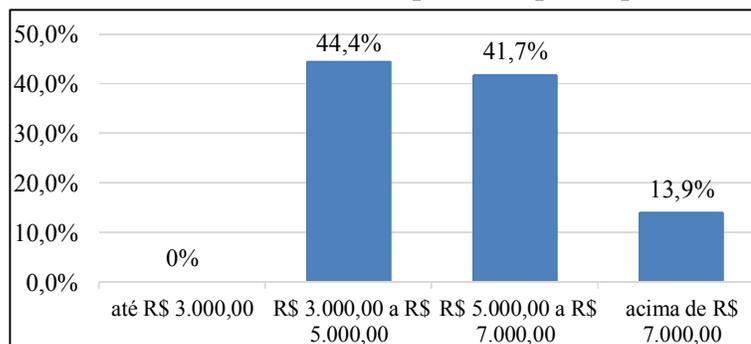
Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Pode-se inferir desse resultado que a instituição vem reduzindo o número de contratações desse tipo de profissional, para atuar nos *campi* de Fortaleza, nos últimos três anos, considerando que mais de 70% dos respondentes possuem entre 4 e 10 anos de serviço.

No que se refere à faixa salarial líquida, a pesquisa revelou que não houve respondentes que se enquadrassem na faixa de até R\$ 3.000,00. Entretanto, 44,4% afirmaram receber entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00, 41,7% recebem entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00 e 13,9% informaram receber mais de R\$ 7.000,00, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Faixa salarial líquida dos participantes



Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Esse resultado pode ser reflexo, principalmente, dos incentivos financeiros oferecidos aos servidores que possuem titulação superior ao exigido para ingresso no cargo. A pesquisa mostrou que 91,7% dos entrevistados se enquadram nessa situação, sendo esse valor obtido pelo somatório dos percentuais dos participantes que possuem especialização (75%) e mestrado (16,7%), conforme apresentado no Gráfico 5.

Em síntese, o perfil dos profissionais ocupantes do cargo de Secretário Executivo na UFC, lotados nos *campi* de Fortaleza, apresenta-se melhor ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Síntese do perfil da amostra dos Secretários Executivos da UFC

| DADO | PREVALÊNCIA | % |
|-------------------------|-----------------------------|--------|
| Sexo | Feminino | 88,9 % |
| Faixa etária | 26 a 35 anos | 44,4% |
| Estado civil | Casado | 50% |
| Número de filhos | 0 | 52,8% |
| Escolaridade | Especialização | 75% |
| Tempo de serviço na UFC | 4 a 10 anos | 72,2% |
| Faixa salarial líquida | R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 | 44,4% |

Fonte: Elaboração própria.

O perfil mencionado caracteriza-se por ser formado, em grande maioria, por mulheres, que estão na faixa etária de 26 a 35 anos, casadas, sem filhos, com titulação de especialista, que possuem entre 4 e 10 anos de serviço na instituição e com faixa salarial líquida compreendida entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00.

Esta subseção permitiu revelar o perfil dos participantes da pesquisa. A subseção seguinte tratará da avaliação da qualidade de vida no trabalho dos mesmos.

5.2 Avaliação da qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da UFC

Este tópico apresentará os resultados que foram obtidos a partir da avaliação da qualidade de vida no trabalho dos participantes da pesquisa, por meio da análise do grau de satisfação em relação ao assunto. A avaliação encontra-se estruturada de acordo com as oito categorias, critérios ou dimensões do modelo teórico de Walton (1973).

Para melhor visualização dos resultados obtidos, em relação a cada categoria, serão apresentados os itens avaliados, o grau de satisfação em relação aos mesmos, as frequências de cada resposta e os percentuais das mesmas, assim como a média e o desvio padrão.

Outrossim, será utilizada a seguinte legenda para melhor compreensão dos dados em relação ao grau de satisfação: MI - muito insatisfeito, I - insatisfeito, NSI - nem satisfeito nem insatisfeito, S - satisfeito e MS - muito satisfeito. Os valores de 1 a 5, indicados entre parêntesis, são representativos da escala Likert de cinco níveis adotada.

Em relação à análise da confiabilidade do questionário utilizado para avaliar a QVT, obteve-se um alfa de Cronbach de 0,90, considerado elevado.

Para a avaliação dos resultados, serão adotados os índices propostos por Borges (2005), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Índices para avaliação dos resultados de QVT

| Índice | Avaliação |
|---------|------------------------|
| 1 – 2,9 | Insatisfatória (baixa) |
| 3 – 3,9 | Satisfatória (normal) |
| 4 – 5 | Alta |

Fonte: Adaptado de Borges (2005, p. 64).

Os índices utilizados na Tabela 2 consideram as médias situadas entre 1 e 2,9 como avaliação insatisfatória ou baixa, entre 3 e 3,9 como avaliação satisfatória ou normal e entre 4 e 5 como avaliação alta.

Em relação à categoria denominada Compensação Justa e Adequada, os resultados obtidos estão ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Avaliação da categoria Compensação Justa e Adequada

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|---|------------|---------------------------|------------|---------------------------|---------------------------|-------|------------------|
| 1. Salário recebido em relação às atividades desempenhadas | 0 0% | 8 22% | 4 11,1% | 15 41,7% | 9 25% | 3,69 | 1,09 |
| 2. Salário recebido em relação às suas necessidades pessoais | 1 2,8% | 10 27,8% | 5 13,9% | 15 41,7% | 5 13,9% | 3,36 | 1,13 |
| 3. Salário recebido em comparação com o salário dos demais colegas de trabalho que exercem as mesmas atividades | 0 0% | 4 11,1% | 5 13,9% | 20 55,6% | 7 19,4% | 3,83 | 0,88 |
| 4. Salário recebido em comparação com o salário oferecido para o seu cargo em outras instituições | 3 8,3% | 6 16,7% | 5 13,9% | 11 30,6% | 11 30,6% | 3,58 | 1,32 |
| 5. Benefícios oferecidos na UFC (auxílios alimentação, saúde, transporte e assistência pré-escolar) | 7 19,4% | 17 47,2% | 4 11,1% | 6 16,7% | 2 5,6% | 2,42 | 1,16 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Inferese a partir da Tabela 3, que o item melhor avaliado, obtendo média 3,83 e desvio padrão 0,88, foi o item 3, “ Salário recebido em comparação com o salário dos demais colegas de trabalho que exercem as mesmas atividades”. Esse item objetivava avaliar o nível de equidade salarial interna da instituição, ou seja, a igualdade de remuneração entre os profissionais. A avaliação em média satisfatória no referido item pode estar relacionada ao fato de que numa instituição pública como a UFC, o salário (vencimento básico) dos funcionários ser estabelecido por meio de legislação pertinente e que visa garantir que profissionais que ocupam o mesmo cargo estejam enquadrados na mesma faixa salarial.

O segundo item melhor avaliado foi o 1, no qual se estimava o grau de satisfação do salário recebido em relação às atividades desempenhadas, obtendo uma pontuação média satisfatória de 3,69, ou seja, os servidores consideram que o salário recebido condiz satisfatoriamente com as atividades exercidas.

O item 4, que avalia o “Salário recebido em comparação com o salário oferecido para o seu cargo em outras instituições”, foi o terceiro melhor avaliado nesta categoria. Este item objetiva avaliar a equidade salarial externa da instituição, ou seja, a igualdade de remuneração em relação aos demais profissionais que atuam em outras organizações, obtendo, assim, avaliação média satisfatória (3,58), apesar de ter alcançado o mais alto desvio padrão (1,32) da categoria em análise, o que mostra também a divergência de opinião dos pesquisados em relação ao assunto.

O item 2, “Salário recebido em relação às suas necessidades pessoais”, aparece em quarto lugar, alcançando uma média de 3,36 pontos. Dessa forma, para os servidores analisados, a remuneração atual consegue atender, de maneira satisfatória, as necessidades desses profissionais.

A pior avaliação nesta categoria foi obtida pelo item 5, que trata dos benefícios oferecidos na UFC, tais como o auxílio alimentação, o auxílio saúde, a assistência pré-escolar e o auxílio transporte, obtendo uma média de 2,42 pontos. Os valores vigentes dos três primeiros benefícios citados e concedidos aos servidores do Poder Executivo Federal foram reajustados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em janeiro de 2016. Esse reajuste foi efetivado apenas após acordo de negociação salarial ocorrido após a deflagração da greve dos servidores no ano de 2015, o que vem se tornando recorrente nos últimos anos. Entretanto, os atuais valores pagos dos benefícios estão bem aquém do que é pago em outras organizações, inclusive nas demais esferas do poder, fato esse que pode ter contribuído para a avaliação insatisfatória nesse item.

No que diz respeito à categoria Condições de Trabalho, os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 - Avaliação da categoria Condições de Trabalho

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|--|-----------|------------|-------------|---------------------------|------------|-------|------------------|
| 1. Jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) | 1 2,8% | 8 22,2% | 6 16,7% | 20 55,6% | 1 2,8% | 3,33 | 0,96 |
| 2. Carga (quantidade) de trabalho | 1 2,8% | 4 11,1% | 7 19,4% | 22 61,1% | 2 5,6% | 3,56 | 0,88 |
| 3. Condições físicas do local de trabalho (iluminação, ventilação, estrutura física, etc.) | 0 0% | 4 11,1% | 1 2,8% | 25 69,4% | 6 16,7% | 3,92 | 0,81 |
| 4. Móveis e material de consumo disponibilizados (quantidade e qualidade) | 0 0% | 3 8,3% | 2 5,6% | 22 61,1% | 9 25% | 4,03 | 0,81 |
| 5. Equipamentos tecnológicos disponibilizados (quantidade e qualidade) | 0 0% | 6 16,7% | 3 8,3% | 20 55,6% | 7 19,4% | 3,78 | 0,96 |
| 6. Condições de saúde e segurança do local de trabalho (ambiente saudável em relação à riscos e doenças) | 0 0% | 3 8,3% | 10 27,8% | 20 55,6% | 3 8,3% | 3,64 | 0,76 |
| 7. Nível de estresse e cansaço provocados pelo trabalho | 3 8,3% | 6 16,7% | 10 27,8% | 16 44,4% | 1 2,8% | 3,17 | 1,03 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Infere-se a partir da Tabela 4, que os itens que obtiveram as maiores médias na dimensão Condições de Trabalho foram, em ordem decrescente, os itens 4, 3, 5 e 6. Tais itens buscam analisar a qualidade e a quantidade dos móveis, materiais de consumo e equipamentos tecnológicos disponibilizados pela UFC, bem como as condições físicas estruturais e de saúde e segurança do local de trabalho de cada profissional. O resultado, classificado entre alto e satisfatório, pode estar relacionado aos investimentos que a UFC vem realizando nos últimos anos em relação à aquisição de novos equipamentos e mobiliário, bem como na reforma e construção de prédios, proporcionando, assim, melhores condições de trabalho.

Os itens 1, 2 e 7, que estão relacionados à jornada e carga de trabalho e também ao nível de estresse e cansaço provocados pelo mesmo, obtiveram, respectivamente, as menores médias (3,33, 3,56, e 3,17), mas também foram avaliados como satisfatórios. Dessa forma, os respondentes estão, em sua maioria, satisfeitos com o tempo semanal que devem dedicar ao trabalho, com a quantidade de atividades que devem desempenhar e com o nível de estresse e cansaço provocados por essas atividades, fatores esses que podem ocasionar problemas de saúde diversos, tanto físicos como psicológicos. Saliente-se que o item 7, além

de obter a menor média (3,17) de toda a categoria, alcançou o maior desvio padrão (1,03), o que pode demonstrar a grande divergência de opinião dos pesquisados em relação ao tema.

No que tange à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades, os resultados obtidos estão expostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Avaliação da categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|---|-----------|------------|------------|---------------------------|------------|-------|------------------|
| 1. Autonomia na execução do trabalho | 0 0% | 6 16,7% | 6 16,7% | 20 55,6% | 4 11,1% | 3,61 | 0,90 |
| 2. Relevância das atividades que você desempenha para a vida e para o trabalho de pessoas dentro ou fora da UFC | 0 0% | 3 8,3% | 2 5,6% | 26 72,2% | 5 13,9% | 3,92 | 0,73 |
| 3. Utilização de suas habilidades e capacidades nas atividades desempenhadas | 0 0% | 2 5,6% | 5 13,9% | 23 63,9% | 6 16,7% | 3,92 | 0,73 |
| 4. Responsabilidade atribuída ao seu trabalho | 0 0% | 1 2,8% | 5 13,9% | 22 61,1% | 8 22,2% | 4,03 | 0,70 |
| 5. Informação recebida (<i>feedback</i>) da chefia sobre o desempenho do seu trabalho | 2 5,6% | 3 8,3% | 9 25% | 15 41,7% | 7 19,4% | 3,61 | 1,08 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

A partir dos dados contidos na Tabela 5, infere-se que os itens 2, 3 e 4 alcançaram as maiores médias da categoria e com valores muito próximos (3,92, 3,92 e 4,03). Dessa forma, os servidores estão, em média, entre altamente satisfeitos e satisfeitos com a relevância das atividades que desempenham, com a possibilidade de uso de habilidades e capacidades na realização das mesmas, e com o nível de responsabilidade que lhes é atribuído em seu trabalho.

Os demais itens, 1 e 5, apresentaram médias idênticas (3,61), mas um pouco menores que os itens anteriores. Assim, os respondentes avaliaram que estão satisfeitos com a autonomia que possuem, podendo tomar decisões próprias em relação ao planejamento e execução de suas atividades, e também estão satisfeitos com as informações que recebem da chefia em relação ao desempenho das mesmas, fatores esses que podem influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido. Entretanto, observa-se também que o item 5 apresentou o maior desvio padrão (1,08) de toda a categoria, seguido do item 1, o que pode mostrar as diferentes percepções dos servidores na avaliação dos assuntos tratados nesses itens.

No que concerne à categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança, os resultados obtidos estão retratados na Tabela 6. Observa-se que o item 2, “Estabilidade no

emprego”, obteve a maior média de toda a categoria, alcançando índice alto de satisfação com média 4,31 e o menor desvio padrão (0,58), o que representa a menor divergência de opinião dos respondentes em relação ao assunto. Esse resultado está relacionado ao fato dos servidores alcançarem estabilidade no emprego após três anos de efetivo exercício, cuja perda do cargo se dará apenas em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar, no qual seja assegurada a ampla defesa, conforme estabelece a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Tabela 6 - Avaliação da categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|---|-----------|---------------------------|------------|---------------------------|-------------|-------|------------------|
| 1. Oportunidade de crescimento profissional na UFC | 3 8,3% | 13 36,1% | 9 25% | 11 30,6% | 0 0% | 2,78 | 0,99 |
| 2. Estabilidade no emprego | 0 0% | 0 0% | 2 5,6% | 21 58,3% | 13 36,1% | 4,31 | 0,58 |
| 3. Oferta e incentivo à participação em treinamentos e capacitações | 1 2,8% | 9 25% | 6 16,7% | 16 44,4% | 4 11,1% | 3,36 | 1,07 |
| 4. Incentivo recebido para continuidade dos estudos (participação em programas de pós-graduação, línguas, etc.) | 2 5,6% | 11 30,6% | 8 22,2% | 10 27,8% | 5 13,9% | 3,14 | 1,17 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Em relação ao item 3, “Oferta e incentivo à participação em treinamentos e capacitações”, os participantes avaliaram-no como satisfatório, alcançando média 3,36. Na UFC, há a disponibilização de cursos de capacitação voltados para os servidores, sendo esses cursos ofertados pela PROGEP, que faz o levantamento das necessidades de treinamento e capacitação dos profissionais da instituição. Entretanto, a participação nesses cursos está condicionada à prévia autorização por parte da chefia do trabalhador, fato esse, entre outros, que pode gerar empecilhos à participação do mesmo. Outro aspecto a ser observado é que o item 3 apresentou desvio padrão elevado (1,07), o que caracteriza a diversidade de opinião dos respondentes em relação ao assunto.

O item 4 que avalia os incentivos recebidos para continuidade dos estudos por meio da participação em programas de pós-graduação, línguas, entre outros, obteve uma avaliação média satisfatória (3,14), mas que está muito próximo do nível insatisfatório, considerando que 30,6% dos respondentes avaliaram-no nesse nível. Outro ponto a se destacar está no fato de que este item apresentou o maior desvio padrão (1,17) de toda a categoria em análise, o que caracteriza a ampla variação de respostas dos participantes. Deve

se ressaltar que os servidores pesquisados trabalham em uma instituição federal de ensino superior que oferta uma ampla gama de cursos de graduação, pós-graduação, línguas, etc., cuja missão, em síntese, é formar profissionais altamente qualificados, gerar e difundir conhecimentos para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil. Dessa forma, os profissionais que integram a UFC também fazem parte da sociedade que essa instituição busca atender, e isso deveria ser um fator a mais para que a instituição elevasse os incentivos dados aos seus próprios trabalhadores para continuidade dos estudos, possibilitando, assim, maiores chances de crescimento pessoal e, conseqüentemente, profissional dos mesmos, elevando também a qualidade dos serviços prestados.

A oportunidade de crescimento profissional na UFC, avaliada no item 1, resultou na pior média de toda a categoria (2,78), sendo avaliada como insatisfatória. Dessa forma, na opinião dos respondentes, as oportunidades de avanço na carreira são muito baixas. Esse fato pode estar relacionado a fatores diversos, tais como o fato de que os servidores que ocupam determinado cargo só poderem ocupar outro se prestarem novo concurso público, e também pelo fato de que, em alguns casos, o acesso às funções de chefia, de direção e de assessoramento ocorrer por indicação e não por mérito profissional, o que pode gerar desmotivação e desestimular a permanência desse servidor na instituição.

Quanto à categoria Integração Social, os resultados obtidos estão registrados na Tabela 7.

Tabela 7 - Avaliação da categoria Integração Social

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|--|-----------|------------|-------------|---------------------------|-------------|-------|------------------|
| 1. Ausência de preconceitos (idade, raça, sexo, aparência, estilo de vida, etc.) | 0 0% | 3 8,3% | 10 27,8% | 20 55,6% | 3 8,3% | 3,64 | 0,76 |
| 2. Relacionamento com os colegas de trabalho | 0 0% | 3 8,3% | 1 2,8% | 19 52,8% | 13 36,1% | 4,17 | 0,85 |
| 3. Relacionamento com a chefia | 0 0% | 2 5,6% | 3 8,3% | 23 63,9% | 8 22,2% | 4,03 | 0,74 |
| 4. Senso comunitário presente na UFC (apoio mútuo, integração, cooperação entre os servidores, etc.) | 0 0% | 5 13,9% | 5 13,9% | 21 58,3% | 5 13,9% | 3,72 | 0,88 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Nesta categoria, os itens 2 e 3, que analisam, respectivamente, o relacionamento dos participantes com os colegas de trabalho e com a chefia, alcançaram índices altos de satisfação (médias 4,17 e 4,03). Já os demais itens, 1 e 4, que analisam a ausência de

preconceitos e o senso comunitário existentes na UFC, foram avaliados como satisfatórios (médias 3,64 e 3,72). Os resultados apresentados podem significar a presença de um bom clima no ambiente de trabalho, com baixa existência de conflitos, respeito às individualidades e boa integração e companheirismo entre os profissionais, podendo influenciar na motivação e na produtividade dos mesmos.

A respeito da categoria Constitucionalismo, os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 8.

Tabela 8 - Avaliação da categoria Constitucionalismo

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|---|-----------|-------------|------------|---------------------------|------------|-------|------------------|
| 1. Respeito aos direitos do trabalhador | 1 2,8% | 5 13,9% | 3 8,3% | 22 61,1% | 5 13,9% | 3,69 | 0,98 |
| 2. Respeito à privacidade pessoal | 0 0% | 2 5,6% | 6 16,7% | 23 63,9% | 5 13,9% | 3,86 | 0,72 |
| 3. Respeito à liberdade de expressão | 0 0% | 5 13,9% | 9 25% | 17 47,2% | 5 13,9% | 3,61 | 0,90 |
| 4. Difusão e clareza das normas e rotinas | 0 0% | 12 33,3% | 8 22,2% | 15 41,7% | 1 2,8% | 3,14 | 0,93 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Nesta categoria, todos os itens foram avaliados como satisfatórios, considerando as médias alcançadas pelos mesmos (3,69, 3,86, 3,61 e 3,14), o que significa que, para boa parte dos servidores analisados, há o respeito aos direitos dos trabalhadores, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão, além das normas e rotinas existentes serem claras e adequadamente difundidas na instituição.

No tocante à categoria Trabalho e Espaço Total de Vida, os resultados obtidos estão expostos na Tabela 9.

Tabela 9 - Avaliação da categoria Trabalho e Espaço Total de Vida

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|--|------------|-------------|------------|---------------------------|-----------|-------|------------------|
| 1. Equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e à vida pessoal | 3 8,3% | 11 30,6% | 5 13,9% | 16 44,4% | 1 2,8% | 3,03 | 1,11 |
| 2. Tempo disponível para lazer e atividades sociais | 4 11,1% | 9 25% | 6 16,7% | 16 44,4% | 1 2,8% | 3,03 | 1,13 |
| 3. Tempo disponível para a família | 3 8,3% | 12 33,3% | 6 16,7% | 14 38,9% | 1 2,8% | 2,94 | 1,09 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 9, os itens 1 e 2, que analisam, respectivamente, o tempo que é destinado entre o trabalho e a vida pessoal e o tempo disponível para o lazer e atividades sociais foram avaliados como satisfatórios pelos servidores, atingindo médias idênticas (3,03). O item 3, que analisa o tempo que os respondentes conseguem disponibilizar para a família, foi avaliado como satisfatório por 38,9% dos participantes, mas obteve média 2,94, o que enquadra esse item como insatisfatório. Observa-se também que todos os itens apresentaram desvio padrão elevado (1,11, 1,13 e 1,09), o que caracteriza a variedade de opinião dos pesquisados. Deve-se enfatizar que o trabalho não deve consumir todo o tempo que o trabalhador dispõe, pois isso poderá trazer consequências para a sua saúde e provocar efeitos negativos na vida pessoal e familiar.

Relativamente à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho, os resultados obtidos estão evidenciados na Tabela 10.

Tabela 10 - Avaliação da categoria Relevância Social da Vida no Trabalho

| Item | MI (1) | I (2) | NSI (3) | S (4) | MS (5) | Média | Desvio padrão |
|--|-----------|---------------------------|------------|---------------------------|-------------|-------|------------------|
| 1. Imagem da UFC perante a sociedade | 0 0% | 0 0% | 3 8,3% | 21 58,3% | 12 33,3% | 4,25 | 0,60 |
| 2. Importância e contribuição da UFC para a sociedade | 0 0% | 0 0% | 3 8,3% | 19 52,8% | 14 38,9% | 4,31 | 0,62 |
| 3. Serviços prestados pela UFC | 0 0% | 0 0% | 5 13,9% | 19 52,8% | 12 33,3% | 4,19 | 0,67 |
| 4. Nível de satisfação e orgulho de fazer parte da UFC | 0 0% | 0 0% | 2 5,6% | 18 50% | 16 44,4% | 4,39 | 0,60 |
| 5. Valorização dada aos servidores na UFC | 2 5,6% | 13 36,1% | 8 22,2% | 10 27,8% | 3 8,3% | 2,97 | 1,11 |
| 6. Política de gestão de pessoas da UFC | 3 8,3% | 14 38,9% | 8 22,2% | 9 25% | 2 5,6% | 2,81 | 1,09 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Observa-se, a partir da Tabela 10, que os itens 1, 2, 3 e 4, que analisam, respectivamente, a imagem, a importância e os serviços prestados pela UFC, além do nível de satisfação em fazer parte dessa instituição, foram avaliados com índice alto de satisfação, com médias acima de 4,00. Esse resultado demonstra o reconhecimento da importância da universidade para a sociedade como um todo, engrandecendo o trabalho dos profissionais que nela atuam.

Entretanto, os itens 5 e 6, que são voltados, respectivamente, para análise da valorização que é dada aos servidores, bem como da política de gestão de pessoas da instituição, foram avaliados como insatisfatórios (médias 2,97 e 2,81), mas também obtiveram

desvio padrão elevado, o que significa que as opiniões dos participantes, sobre os assuntos tratados nesses itens, divergem bastante.

O que se observa nesta categoria é que os participantes se sentem satisfeitos em trabalhar na UFC e também em relação ao que a instituição representa e oferece para a sociedade, mas não se sentem valorizados e não aprovam a política de gestão de pessoas existente. Dessa forma, torna-se importante rever e adequar essa política e adotar ações que possam gerar o sentimento de valorização e pertencimento por parte dos trabalhadores, o que poderá, conseqüentemente, proporcionar benefícios para todos, ou seja, para os funcionários, para a própria organização e para os clientes externos.

A Tabela 11 apresenta as médias alcançadas, em ordem decrescente, pelas oito categorias avaliadas.

Tabela 11 - Médias das oito categorias de avaliação da qualidade de vida no trabalho

| Categoria | Média |
|---|--------------|
| Integração Social | 3,89 |
| Uso e Desenvolvimento de Capacidades | 3,82 |
| Relevância Social da Vida no Trabalho | 3,82 |
| Condições de Trabalho | 3,63 |
| Constitucionalismo | 3,58 |
| Oportunidade de Crescimento e Segurança | 3,40 |
| Compensação Justa e Adequada | 3,38 |
| Trabalho e Espaço Total de Vida | 3,00 |
| Total Geral | 3,57 |

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se, a partir dos valores apresentados na Tabela 11, que os profissionais estão satisfeitos com a qualidade de vida que possuem no ambiente no trabalho, considerando a média geral alcançada (3,57), e que há uma boa integração social no ambiente de trabalho e na instituição (média 3,89), mas que há um desequilíbrio na relação que se estabelece entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar dos participantes, levando-se em consideração a menor média alcançada (3,00).

Esta subseção expôs os resultados quanto à avaliação da qualidade de vida no trabalho dos participantes do estudo. Na subseção seguinte serão apresentados os resultados obtidos da avaliação do comprometimento organizacional dos mesmos.

5.3 Avaliação do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos a partir da avaliação do comprometimento organizacional dos participantes da pesquisa, por meio da análise do grau de concordância em relação ao assunto. A avaliação foi estruturada de acordo com os três componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1997): comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Para melhor visualização dos resultados obtidos, em relação a cada componente do comprometimento, serão apresentados os itens avaliados, o grau de concordância em relação aos mesmos, as frequências de cada resposta e os percentuais das mesmas, assim como a média e o desvio padrão.

Será utilizada a seguinte legenda para melhor compreensão dos dados em relação ao grau de concordância: DT – discordo totalmente, DP – discordo parcialmente, NCD - nem concordo nem discordo, CP – concordo parcialmente e CT – concordo totalmente. Os valores de 1 a 5, indicados entre parêntesis, são representativos da escala Likert de cinco níveis empregada.

Em relação à análise da confiabilidade do questionário utilizado para avaliar o comprometimento organizacional, obteve-se um alfa de Cronbach de 0,67, considerado como moderado.

Para a avaliação dos resultados, serão adotados os índices propostos por Araújo (2010), conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Índices para avaliação dos resultados de comprometimento organizacional

| Índice | Grau de comprometimento |
|---------------|--------------------------------|
| 1 – 2,5 | Baixo |
| 2,5 – 3,5 | Moderado |
| 3,5 – 5 | Elevado |

Fonte: Adaptado de Araújo (2010, p. 73).

Os índices utilizados na Tabela 12 consideram as médias situadas entre 1 e 2,5 como sendo relativas a um grau de comprometimento baixo, entre 2,5 e 3,5 como grau de comprometimento moderado e entre 3,5 e 5 como elevado grau de comprometimento.

Em relação ao comprometimento afetivo, os resultados obtidos estão contidos na Tabela 13.

Tabela 13 - Avaliação do comprometimento afetivo

| Item | DT (1) | DP (2) | NCD (3) | CP (4) | CT (5) | Média | Desvio padrão |
|--|---------------------------|------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------|------------------|
| 1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira à UFC | 5 13,9% | 6 16,7% | 7 19,4% | 14 38,9% | 4 11,1% | 3,17 | 1,25 |
| 2. Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus | 2 5,6% | 8 22,2% | 12 33,3% | 10 27,8% | 4 11,1% | 3,17 | 1,08 |
| 3. Eu não sinto um forte senso de integração com a UFC | 13 36,1% | 6 16,7% | 9 25% | 8 22,2% | 0 0% | 3,67* | 1,20* |
| 4. Eu me sinto emocionalmente sem vínculo com a UFC | 22 61,1% | 6 16,7% | 6 16,7% | 1 2,8% | 1 2,8% | 4,31* | 1,04* |
| 5. Eu me sinto como uma pessoa estranha na UFC | 26 72,2% | 4 11,1% | 3 8,3% | 3 8,3% | 0 0% | 4,47* | 0,97* |
| 6. A UFC tem um imenso significado pessoal para mim | 1 2,8% | 2 5,6% | 1 2,8% | 12 33,3% | 20 55,6% | 4,33 | 0,99 |

*Valores obtidos a partir da inversão dos escores da escala Likert.

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Observa-se, a partir da Tabela 13, que o item 5, “Eu me sinto como uma pessoa **estranha** na UFC”, apresentou o maior valor percentual de discordância (72,2%). Entretanto, esse item deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, quanto mais o respondente assinala que discorda da afirmação de que se sente como uma pessoa estranha na instituição, mais ele pretende afirmar o contrário, ou seja, que se sente em casa.

Em relação a essa inversão de sentido, Malhotra (2012) enfatiza que é importante também fazer uso da coerência na atribuição dos escores quando se faz uso de uma escala Likert. Assim, as afirmações negativas ou desfavoráveis devem ser escalonadas em ordem inversa à da escala normal.

Essa inversão na escala permitiu que o item 5 alcançasse a maior média do componente afetivo (4,47). O item também apresentou o menor valor em relação ao desvio padrão (0,97), o que representa a menor divergência de opinião dos respondentes em relação ao mesmo.

O item 6, “A UFC tem um imenso significado pessoal para mim”, apresentou a segunda maior média (4,33) e o segundo menor desvio padrão (0,99), o que representa, respectivamente, a elevada importância da instituição para os servidores e também uma menor divergência de opinião dos mesmos.

O item 4, “Eu me sinto emocionalmente **sem** vínculo com a UFC”, obteve um percentual elevado de discordância (61,1%), mas deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, ao assinalarem que discordam dessa afirmação, supõe-se que os respondentes pretendiam dizer que concordam com a afirmação de que se sentem emocionalmente vinculados.

O item 3, “Eu **não** sinto um forte senso de integração com a UFC”, apresentou um percentual de discordância total de 36,1%. Entretanto, esse item também deve ser analisado em sentido inverso. Dessa forma, quanto maior a discordância em relação à essa afirmação, mais as pessoas pretendem afirmar o contrário, ou seja, que sentem um forte senso de integração.

O item 1, “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira à UFC”, obteve 38,9% de concordância parcial em relação à afirmação, alcançando a menor média do componente afetivo (3,17) e o maior desvio padrão (1,25), o que também é fator indicativo de uma maior divergência de opinião dos participantes.

Por fim, no item 2, “Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus”, 33,3% dos servidores afirmaram que nem concordam nem discordam da afirmação, fazendo com o item obtivesse também a menor média (3,17) do componente afetivo, com valor idêntico ao do item 1.

Os resultados obtidos quanto ao comprometimento instrumental, podem ser visualizados na Tabela 14.

Tabela 14 - Avaliação do comprometimento instrumental

| Item | DT (1) | DP (2) | NCD (3) | CP (4) | CT (5) | Média | Desvio padrão |
|---|---------------------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------|-------|------------------|
| 7. Na situação atual, ficar na UFC é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo | 9 25% | 5 13,9% | 6 16,7% | 14 38,9% | 2 5,6% | 2,86 | 1,33 |
| 8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a UFC agora | 6 16,7% | 10 27,8% | 4 11,1% | 12 33,3% | 4 11,1% | 2,94 | 1,33 |
| 9. Se eu decidisse deixar a UFC agora minha vida ficaria bastante desestruturada | 3 8,3% | 6 16,7% | 3 8,3% | 14 38,9% | 10 27,8% | 3,61 | 1,29 |
| 10. Eu acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse a UFC | 11 30,6% | 5 13,9% | 10 27,8% | 8 22,2% | 2 5,6% | 2,58 | 1,30 |
| 11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFC, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar | 19 52,8% | 8 22,2% | 6 16,7% | 2 5,6% | 1 2,8% | 1,83 | 1,08 |
| 12. Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFC seria a escassez de alternativas imediatas | 11 30,6% | 5 13,9% | 6 16,7% | 12 33,3% | 2 5,6% | 2,69 | 1,37 |

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Observa-se, a partir da Tabela 14, que os itens 7, 8 e 9, obtiveram, respectivamente, 38,9%, 33,3% e 38,9% como percentuais de concordância parcial em relação às afirmações contidas nesses itens, alcançando as maiores médias de todo o

componente instrumental. Dessa forma, para os participantes da pesquisa, permanecer na UFC é visto mais como uma necessidade do que um desejo e que seria muito difícil para eles deixarem a instituição, pois suas vidas ficariam bastante desestruturadas.

No que diz respeito aos itens 10 e 11, respectivamente, 30,6% e 52,8% dos respondentes assinalaram que discordam totalmente das afirmações que estão dispostas nesses itens. Pode se deduzir, a partir desse resultado, que para essas pessoas não seriam poucas as alternativas de trabalho, caso deixassem a UFC, e que mesmo após terem envidado esforços em prol da universidade, ainda sim poderiam pensar em trabalhar em outra organização.

Em relação ao item 12, 33,3% dos servidores concordam parcialmente com a afirmação de que, se deixassem a UFC, uma das poucas consequências negativas seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho para os mesmos. Entretanto, nota-se também um elevado percentual de pessoas (30,6%) que discordam totalmente dessa afirmação, ou seja, para elas haveriam alternativas imediatas de trabalho, caso se desligassem da instituição. Essa divergência de opinião também pode ser observada no elevado desvio padrão (1,37) que foi alcançado pelo item.

A respeito do comprometimento normativo, os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Avaliação do comprometimento normativo

| Item | DT (1) | DP (2) | NCD (3) | CP (4) | CT (5) | Média | Desvio padrão |
|---|---------------------------|------------|------------|---------------------------|---------------------------|-------|------------------|
| 13. Eu me sinto sem obrigação de permanecer na UFC | 12 33,3% | 7 19,4% | 8 22,2% | 5 13,9% | 4 11,1% | 3,50* | 1,38* |
| 14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a UFC agora | 17 47,2% | 8 22,2% | 4 11,1% | 4 11,1% | 3 8,3% | 2,11 | 1,35 |
| 15. Eu me sentiria culpado se deixasse a UFC agora | 21 58,3% | 7 19,4% | 4 11,1% | 3 8,3% | 1 2,8% | 1,78 | 1,12 |
| 16. A UFC merece minha lealdade | 2 5,6% | 4 11,1% | 8 22,2% | 13 36,1% | 9 25% | 3,64 | 1,15 |
| 17. Eu não deixaria a UFC agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui | 16 44,4% | 9 25% | 6 16,7% | 3 8,3% | 2 5,6% | 2,06 | 1,22 |
| 18. Eu devo muito à UFC | 5 13,9% | 5 13,9% | 5 13,9% | 9 25% | 12 33,3% | 3,50 | 1,44 |

*Valores obtidos a partir da inversão dos escores da escala Likert.

Fonte: Elaboração própria.

Base: 36 respondentes.

Observa-se, a partir da Tabela 15, que no item 13, “Eu me sinto **sem** obrigação de permanecer na UFC, 33,3% dos participantes assinalaram que discordam totalmente dessa afirmação. Entretanto, esse item deve ser analisado em sentido inverso, ou seja, ao afirmarem

que discordam, os servidores podem afirmar na realidade o contrário, que se sentem obrigados em permanecer na instituição. Diante disso, os valores da média (3,50) e do desvio padrão (1,38) obtidos pelo item foram calculados a partir da inversão dos escores da escala Likert adotada. Esses valores correspondem a segunda maior média o segundo maior desvio padrão do componente normativo, sendo esse último indicativo de elevada divergência de opinião dos participantes.

Os itens 14, 15 e 17, alcançaram, respectivamente, 47,2%, 58,3% e 44,4% como percentuais de discordância total em relação às afirmações contidas nesses itens. Dessa forma, para boa parte dos participantes da pesquisa, o mais adequado seria deixar a UFC se houvesse alguma vantagem, e que os mesmos não se sentiriam culpados com esse abandono. Do mesmo modo, não percebem obrigação moral alguma com as pessoas que integram a instituição, como sendo um possível fator impeditivo para a sua saída.

Em relação ao item 16, 36,1% dos participantes concordam parcialmente com a afirmação de que a UFC merece a lealdade deles, sendo o item que obteve a maior média (3,64) de todo o componente normativo.

No item 18, 33,3% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que devem muito à instituição em que trabalham, alcançando a segunda maior média (3,50), valor idêntico ao do item 13. Entretanto, o item 18 obteve o maior desvio padrão (1,44) registrado entre todos os demais que integram o componente normativo do comprometimento, o que é indicativo das diferentes percepções dos servidores em relação ao item.

A Tabela 16 apresenta as médias alcançadas, em ordem decrescente, pelos três componentes do comprometimento organizacional.

Tabela 16 - Médias dos três componentes do comprometimento organizacional

| Componente | Média |
|------------------------------|--------------|
| Comprometimento afetivo | 3,85 |
| Comprometimento normativo | 2,77 |
| Comprometimento instrumental | 2,75 |

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se, a partir da Tabela 16, que há um grau elevado de comprometimento afetivo (média 3,85). Isso evidencia que os servidores avaliados se sentem emocionalmente vinculados à UFC e que permanecem nessa instituição porque desejam, porque sentem que fazem parte dela, por causa da importância que a mesma tem para eles e por acreditarem que os problemas da universidade também pertencem a eles.

O resultado obtido pelo comprometimento normativo (média 2,77) demonstra que os servidores envolvidos na pesquisa estão moderadamente vinculados à universidade por sentirem que devem permanecer nela, ou seja, possuem um grau moderado de obrigação moral e de dever em permanecer na instituição.

Quanto ao resultado obtido pelo comprometimento instrumental (média 2,75), o mesmo demonstra que os participantes da pesquisa estão moderadamente vinculados à universidade pela necessidade, ou seja, pelos custos que estão envolvidos na saída desses profissionais da instituição, tais como poucas alternativas de emprego, perda de estabilidade e de vantagens, entre outros fatores.

A subseção seguinte é voltada para a análise da relação entre as categorias de QVT e os componentes do comprometimento organizacional dos profissionais em estudo.

5.4 Avaliação da relação entre as categorias de qualidade de vida no trabalho e os componentes do comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC

Para análise da relação entre as categorias de qualidade de vida no trabalho e os componentes do comprometimento organizacional, torna-se necessário verificar previamente se os dados da amostra da pesquisa são normalmente distribuídos. Para tanto, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com critério de confiança de 95% (nível de significância α de 0,05 ou 5%). A Tabela 17 contém as variáveis analisadas no teste de normalidade feito no SPSS, assim como suas respectivas estatísticas, a significância (Sig. ou valor-p) e os graus de liberdade (gl).

Tabela 17 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

| Variáveis | Estatística | gl | Sig. |
|---|-------------|----|-------|
| Compensação Justa e Adequada | 0,088 | 36 | 0,200 |
| Condições de Trabalho | 0,172 | 36 | 0,009 |
| Uso e Desenvolvimento de Capacidades | 0,153 | 36 | 0,034 |
| Oportunidade de Crescimento e Segurança | 0,164 | 36 | 0,015 |
| Integração Social | 0,156 | 36 | 0,027 |
| Constitucionalismo | 0,194 | 36 | 0,001 |
| Trabalho e Espaço Total de Vida | 0,204 | 36 | 0,001 |
| Relevância Social da Vida no Trabalho | 0,101 | 36 | 0,200 |
| Comprometimento afetivo | 0,137 | 36 | 0,085 |
| Comprometimento instrumental | 0,103 | 36 | 0,200 |
| Comprometimento normativo | 0,083 | 36 | 0,200 |

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se, a partir dos resultados obtidos na Tabela 17, que as variáveis Condições de Trabalho (Sig. = 0,009), Uso e Desenvolvimento de Capacidades (Sig. = 0,034), Oportunidade de Crescimento e Segurança (Sig. = 0,015), Integração Social (Sig. = 0,027), Constitucionalismo (Sig. = 0,001) e Trabalho e Espaço Total de Vida (Sig. = 0,001), apresentaram valor de significância menor que 0,05.

As variáveis Compensação Justa e Adequada (Sig. = 0,200), Relevância Social da Vida no Trabalho (Sig. = 0,200), Comprometimento afetivo (Sig. = 0,085), Comprometimento instrumental (Sig. = 0,200) e Comprometimento normativo (Sig. = 0,200) apresentaram valor de significância maior que 0,05.

De acordo com Field (2009), os dados de uma amostra podem ser considerados normalmente distribuídos quando Sig. > 0,05. Por outro lado, quando Sig. < 0,05, trata-se de uma distribuição não normal, ou seja, há um desvio da normalidade. Dessa forma, o teste de normalidade presente na Tabela 17 indica a existência de uma distribuição não normal dos dados da amostra da pesquisa.

Segundo Hair Jr. *et al* (2005), deve-se fazer uso de estatísticas não-paramétricas quando a suposição de uma distribuição normal não é possível. Dessa forma, considerando o resultado obtido a partir do teste de normalidade, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação de Spearman, estatística não-paramétrica, para relacionar as categorias de QVT e os componentes do comprometimento organizacional.

Hair Jr. *et al* (2005) afirmam que a correlação é uma técnica associativa que colabora na determinação de existência de relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis. Entretanto, utiliza-se a significância estatística para verificar se essa relação está presente. Em relação a isso, Field (2009) ressalta que, geralmente, os cientistas sociais aceitam valores de probabilidade abaixo de 0,05 como sendo estatisticamente significativos e como um indicativo de um efeito genuíno, isto é, não resultante do acaso.

Field (2009) esclarece ainda que um coeficiente de correlação pode assumir valores entre -1 e +1. Um coeficiente de -1 indica que as variáveis possuem um relacionamento negativo perfeito, ou seja, se uma variável aumenta a outra diminui proporcionalmente. Um coeficiente de +1 indica que as variáveis se relacionam positivamente, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra aumenta proporcionalmente. Um coeficiente 0 indica ausência de relacionamento, ou seja, se uma variável muda, a outra pode permanecer inalterada. Pode se afirmar que, quanto mais próximo dos valores extremos (-1 ou +1), maior a intensidade da relação entre as variáveis.

Hair Jr. *et al* (2005) sugerem, para análise da força de associação entre duas ou mais variáveis, as regras propostas na Tabela 18, na qual supõe-se que o coeficiente de correlação seja estatisticamente significativo.

Tabela 18 - Regras sobre o valor do coeficiente de correlação

| Varição do coeficiente | Força de associação |
|------------------------|---------------------------|
| $\pm 0,91 - \pm 1,00$ | Muito forte |
| $\pm 0,71 - \pm 0,90$ | Alta |
| $\pm 0,41 - \pm 0,70$ | Moderada |
| $\pm 0,21 - \pm 0,40$ | Pequena mas definida |
| $\pm 0,01 - \pm 0,20$ | Leve, quase imperceptível |

Fonte: Hair Jr. *et al* (2005, p. 312).

As regras propostas na Tabela 18 são possíveis variações do coeficiente de correlação, que podem apresentar força de associação leve ($\pm 0,01 - \pm 0,20$), pequena ($\pm 0,21 - \pm 0,40$), moderada ($\pm 0,41 - \pm 0,70$), alta ($\pm 0,71 - \pm 0,90$) e muito forte ($\pm 0,91 - \pm 1,00$).

A Tabela 19 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman (*rho*) entre as variáveis de QVT e de comprometimento organizacional que obtiveram nível de significância de 0,05, ou menores ainda, ou seja, 0,01. Os demais valores foram ocultados por não alcançarem o nível de significância determinado.

Tabela 19 - Coeficientes de correlação de Spearman entre QVT e comprometimento organizacional

| Variáveis | Comprometimento afetivo | Comprometimento instrumental | Comprometimento normativo |
|---|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Compensação Justa e Adequada | - | - | 0,426** |
| Condições de Trabalho | - | - | - |
| Uso e Desenvolvimento de Capacidades | 0,529** | - | - |
| Oportunidade de Crescimento e Segurança | - | - | - |
| Integração Social | 0,463** | -0,378* | - |
| Constitucionalismo | - | - | - |
| Trabalho e Espaço Total de Vida | - | - | - |
| Relevância Social da Vida no Trabalho | 0,383* | - | - |

* A correlação é significativa no nível 0,05.

**A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria.

Infer-se, a partir dos resultados expostos na Tabela 19, que a categoria de QVT denominada Compensação Justa e Adequada relaciona-se positivamente e em grau moderado ($rho = 0,426$) com o comprometimento normativo. Assim, pode se afirmar que quanto mais os

servidores avaliam positivamente como sendo justos o salário e os benefícios que recebem, mais se sentem obrigados moralmente a permanecer na instituição, devendo retribuir de alguma forma, e agindo em favor dos objetivos da mesma.

A categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades relaciona-se positivamente e em grau moderado ($\rho = 0,529$) com o componente afetivo do comprometimento organizacional. Assim, quanto mais os servidores estão satisfeitos com a possibilidade de uso de suas habilidades e capacidades, com a maior autonomia e responsabilidade na execução das atividades, com o recebimento de *feedback* sobre o desempenho de seu trabalho e com a relevância do trabalho que desempenham, mais se identificam, sentem-se emocionalmente ligados e se esforçam em prol da instituição, desejando nela permanecer.

Em relação à categoria Integração Social, a mesma relaciona-se positivamente e em grau moderado ($\rho = 0,463$) com o comprometimento afetivo. Dessa forma, os servidores que avaliam que possuem um bom relacionamento com colegas e chefia, e que percebem um bom senso comunitário no local de trabalho e ausência de preconceitos, tendem a possuir um vínculo afetivo maior com a UFC.

Observa-se também que a categoria Integração Social relaciona-se negativamente e em grau pequeno ($\rho = -0,378$) com o comprometimento instrumental, o que pode demonstrar que quanto mais os servidores permanecem na instituição apenas por necessidade e pelos custos que poderiam envolver a sua saída, menor é a integração social, ou seja, menos satisfatório é, entre outros fatores, o relacionamento que possuem com a chefia e com os colegas de trabalho.

A categoria Relevância Social da Vida no Trabalho relaciona-se positivamente e em grau pequeno ($\rho = 0,383$) com o comprometimento afetivo. Esse resultado pode significar que quanto mais os servidores avaliam positivamente a imagem, a importância e os serviços prestados pela UFC, assim como quanto mais se sentem orgulhosos dessa instituição e se sentem valorizados, mais desejam nela permanecer, mais se identificam e se esforçam, e mais se sentem emocionalmente vinculados com a organização em que trabalham.

Considerando que esta subseção discorreu sobre a relação entre as categorias de QVT e os componentes do comprometimento organizacional, a subseção a seguir abordará as implicações gerenciais do estudo.

5.5 Implicações Gerenciais

Com base nos resultados apresentados na pesquisa, observa-se que a gestão superior da UFC deve voltar seus esforços para melhorar, principalmente, os aspectos que não foram bem avaliados pelos participantes do estudo.

Nesse sentido, torna-se fundamental reconsiderar a política atual de gestão de pessoas da instituição, considerando o nível de insatisfação dos respondentes nesse aspecto, como um primeiro e importante passo, além de adotar ações e implementar programas voltados, sobretudo, para a valorização de seus funcionários e incentivo ao crescimento profissional e pessoal dos mesmos.

A realização de levantamentos contínuos sobre a satisfação em relação a diferentes aspectos da vida pessoal e laboral dos servidores é uma importante etapa para o alcance do sucesso da organização, para o bem-estar dos trabalhadores e para o estímulo ao engajamento e permanência, a partir do momento em que os servidores perceberem a intenção da UFC em dirigir seus esforços para aqueles que colaboram para o crescimento e sucesso institucional, ou seja, seus servidores.

A pesquisa também apontou que estimular o uso das habilidades e capacidades, proporcionar autonomia, atribuir responsabilidades, fornecer retorno sobre o desempenho são ações que contribuem para o aumento do vínculo afetivo dos servidores, devendo, portanto, ser incluídos como objetivos das ações e programas voltados ao corpo funcional da instituição.

Após a apresentação das possíveis implicações gerenciais da pesquisa, na seção seguinte serão expostas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a relação entre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da Universidade Federal do Ceará. A amostra total obtida foi de 36 profissionais lotados no *campus* da instituição na cidade de Fortaleza.

A pesquisa realizada é classificada como descritiva, bibliográfica e estudo de caso, sendo considerada também como quantitativa, devido aos métodos estatísticos empregados. Os dados foram coletados mediante a utilização de um questionário estruturado em três partes: a primeira parte continha perguntas sobre o perfil sociodemográfico dos participantes e as outras duas partes eram compostas por itens a serem respondidos com base em uma escala Likert de cinco níveis, onde se buscava analisar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos respondentes.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi identificar o perfil sociodemográfico dos Secretários Executivos da UFC. O resultado mostrou que amostra obtida é composta, em sua maioria, por mulheres (88,9%), com faixa etária de 26 a 35 anos (44,4%), casadas (50%), sem filhos (52,8%), com especialização (75%), que possuem entre 4 e 10 anos de vínculo com a instituição (72,2%) e cuja faixa salarial líquida varia de R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 (44,4%).

O segundo objetivo específico foi analisar a qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da UFC. Para tanto, empregou-se o modelo de Walton (1973), composto por oito categorias ou dimensões: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho.

Os resultados obtidos demonstraram que os participantes estão satisfeitos em relação a todas as categorias de QVT analisadas, considerando a média total alcançada (3,57). A categoria que obteve a melhor avaliação (média 3,89) diz respeito à Integração Social na organização, significando que os profissionais investigados estão satisfeitos com o relacionamento que é mantido com a chefia e com os colegas de trabalho, assim como estão satisfeitos com o senso comunitário e com a ausência de preconceitos na instituição. Entretanto, a categoria denominada Trabalho e Espaço Total de Vida obteve a mais baixa avaliação (média 3,00), o que pode indicar a menor satisfação quanto ao equilíbrio de tempo

entre o trabalho e a vida pessoal, assim como em relação ao tempo que dispõem para a família e para o lazer.

O terceiro objetivo específico foi analisar o comprometimento organizacional dos profissionais mencionados. Utilizou-se o modelo de três componentes do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1997), que se divide em afetivo, instrumental e normativo. Os resultados mostraram que os Secretários Executivos possuem elevado grau de comprometimento organizacional afetivo (média 3,85), ou seja, estão emocionalmente vinculados à UFC, se sentem integrados e avaliam que a instituição é importante para eles. Os resultados também mostraram que os servidores possuem vínculo moderado com a instituição por motivo de necessidade (comprometimento instrumental) e por obrigação moral (comprometimento normativo), considerando as médias obtidas por esses componentes (2,75 e 2,77, respectivamente).

O quarto objetivo específico foi identificar a relação existente entre as categorias de qualidade de vida no trabalho e os componentes do comprometimento organizacional dos participantes da pesquisa. Os resultados mostraram a existência de relação moderada e positiva ($\rho = 0,529$) entre o comprometimento afetivo e a categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades, e também moderada e positiva ($\rho = 0,463$) com a categoria Integração Social. Dessa forma, quanto mais os profissionais utilizarem suas habilidades e capacidades e estiverem integrados socialmente no ambiente de trabalho, mais se comprometem afetivamente com a instituição. Observou-se que o componente afetivo também apresentou relação, pequena e positiva ($\rho = 0,383$), com a categoria Relevância Social da Vida no Trabalho. Assim, quanto mais os servidores se sentem valorizados, avaliam de forma mais satisfatória a política de gestão de pessoas e mais reconhecem a importância e contribuição da UFC para a sociedade, se comprometendo, portanto, afetivamente com a instituição, ou seja, mais se vinculam emocionalmente e se esforçam em prol da UFC, nela desejando permanecer.

Verificou-se a existência de relação pequena e negativa ($\rho = -0,378$) entre a categoria Integração Social e o comprometimento instrumental. Assim, quanto mais os servidores permanecem na instituição apenas por necessidade, menor é a integração social e menos satisfatória é, entre outros fatores, a relação com a chefia e com os colegas de trabalho.

Outro resultado obtido é a relação moderada e positiva ($\rho = 0,426$) entre a categoria Compensação Justa e Adequada e o comprometimento normativo. Dessa forma, quanto mais os servidores avaliam satisfatoriamente a sua remuneração, mais se comprometem moralmente com a instituição.

A pesquisa apresentou dificuldades durante o seu percurso, principalmente em relação ao acesso aos Secretários Executivos e também devido ao fato do levantamento ter sido realizado com foco em apenas um tipo de profissional, considerando a existência de diversos outros profissionais na instituição analisada.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras que possam avaliar e relacionar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional de outros tipos de profissionais e em outras instituições, tanto públicas como privadas, como meio para desenvolver ou aprimorar ações ou programas que possam melhorar o bem-estar dos trabalhadores no ambiente laboral e melhor compreender a relação estabelecida com a organização empregadora.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. 2010. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n2/v4n2a08.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2016.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 274 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 80-93.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a06.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2016.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BORGES, R. S. G. **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.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, n. 1, p. 37-47, 1994. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a04.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 492-517.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 08 nov. 2016.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm>. Acesso em: 08 nov. 2016.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 3, p. 329-337, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v30n3/10.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2016.

CUNHA, M. C. **Determinantes do comprometimento organizacional**: uma avaliação na Petrobras\Lubnor. 2009. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Estudos de caso em agroindústrias. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DIAS, D. S. **Múltiplos comprometimentos**: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. 2001. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005. 387 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DOLAN, S. L. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DURANTE, D. G. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil,

2012. E-book.

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

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZULO, R.; LIENDO, S. **Secretária**: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Carlos: Senac São Paulo, 2010.

MEC. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

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**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05>>. Acesso em: 26 set. 2016.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na área da construção civil. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**: técnicas de trabalho. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M.A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 31-48, jul./dez. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/878/678>>. Acesso em: 29 set. 2016.

MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão**: uma análise qualitativa. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PEREIRA, L. S. **Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Centro de Tecnologia da UFC**. 2013. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

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

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica, afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, M. R. M. S. **Um estudo comparativo dos níveis de satisfação e o grau de importância da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública**. 2015. 81 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 15. ed. atual. e ampl. Petrópolis: Vozes, 2016.

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. 156 f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2000.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 3-30.

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.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

TIMOSSI, L. S. **Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores das indústrias de laticínios**. 2009. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V.C. A Qualidade de Vida no Trabalho nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil: descompassos entre teoria e prática. In: In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 85-112.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Servidor (a),

Esta pesquisa objetiva **avaliar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos Secretários Executivos da UFC** para subsidiar a elaboração de trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração na mesma instituição, sob orientação da Professora Sueli Cavalcante.

Será garantido o anonimato e as informações prestadas serão usadas apenas para fins acadêmicos. A sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Agradeço a colaboração.

DADOS PESSOAIS

| | | | |
|---|--|---|------------------------------------|
| Sexo: | Faixa etária: | Estado civil: | Número de filhos: |
| <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos | <input type="checkbox"/> Solteiro (a) | <input type="checkbox"/> 0 |
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos | <input type="checkbox"/> Casado (a) | <input type="checkbox"/> 1 |
| | <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos | <input type="checkbox"/> Divorciado (a) | <input type="checkbox"/> 2 |
| | <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos | <input type="checkbox"/> Separado (a) | <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> mais de 55 anos | <input type="checkbox"/> Viúvo (a) | <input type="checkbox"/> 4 ou mais |
| | | <input type="checkbox"/> Outros | |
| Escolaridade: | Tempo de serviço na UFC: | Faixa salarial líquida: | |
| <input type="checkbox"/> Graduação | <input type="checkbox"/> menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> Até R\$ 3.000,00 | |
| <input type="checkbox"/> Especialização | <input type="checkbox"/> 1 a 3 anos | <input type="checkbox"/> De R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 | |
| <input type="checkbox"/> Mestrado | <input type="checkbox"/> 4 a 10 anos | <input type="checkbox"/> De R\$ 5.000,00 a R\$ 7.000,00 | |
| <input type="checkbox"/> Doutorado | <input type="checkbox"/> 11 a 20 anos | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 7.000,00 | |
| | <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos | | |
| | <input type="checkbox"/> mais de 30 anos | | |

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com base na escala abaixo, avalie e assinale o seu nível de satisfação ou insatisfação em relação aos itens seguintes.

| | | | | |
|---------------------------|---------------------|--|-------------------|-------------------------|
| Muito insatisfeito | Insatisfeito | Nem satisfeito nem insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----------------|
| Em relação à compensação justa e adequada, avalie os itens abaixo: | | | | | RESPOSTA |
| 1. Salário recebido em relação às atividades desempenhadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Salário recebido em relação às suas necessidades pessoais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Salário recebido em comparação com o salário dos demais colegas de trabalho que exercem as mesmas atividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Salário recebido em comparação com o salário oferecido para o seu cargo em outras instituições | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Benefícios oferecidos na UFC (auxílios alimentação, saúde, transporte e assistência pré-escolar) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| CONDIÇÕES DE TRABALHO | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----------------|
| Em relação às condições de trabalho, avalie os itens abaixo: | | | | | RESPOSTA |
| 1. Jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Carga (quantidade) de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Condições físicas do local de trabalho (iluminação, ventilação, estrutura física, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Móveis e material de consumo disponibilizados (quantidade e qualidade) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Equipamentos tecnológicos disponibilizados (quantidade e qualidade) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Condições de saúde e segurança do local de trabalho (ambiente saudável em relação à riscos e doenças) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Nível de estresse e cansaço provocados pelo trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----------------|
| Em relação ao uso e desenvolvimento de capacidades, avalie os itens abaixo: | | | | | RESPOSTA |
| 1. Autonomia na execução do trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Relevância das atividades que você desempenha para a vida e para o trabalho de pessoas dentro ou fora da UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Utilização de suas habilidades e capacidades nas atividades desempenhadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Responsabilidade atribuída ao seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Informação recebida (<i>feedback</i>) da chefia sobre o desempenho do seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA | | | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| Em relação à oportunidade de crescimento e segurança, avalie os itens abaixo: | RESPOSTA | | | | |
| 1. Oportunidade de crescimento profissional na UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Estabilidade no emprego | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Oferta e incentivo à participação em treinamentos e capacitações | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Incentivo recebido para continuidade dos estudos (participação em programas de pós-graduação, línguas, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| INTEGRAÇÃO SOCIAL | | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|---|
| Em relação à integração social na organização, avalie os itens abaixo: | RESPOSTA | | | | |
| 1. Ausência de preconceitos (idade, raça, sexo, aparência, estilo de vida, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Relacionamento com os colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Relacionamento com a chefia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Senso comunitário presente na UFC (apoio mútuo, integração, cooperação entre os servidores, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| CONSTITUCIONALISMO | | | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| Em relação ao constitucionalismo na organização, avalie os itens abaixo: | RESPOSTA | | | | |
| 1. Respeito aos direitos do trabalhador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Respeito à privacidade pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Respeito à liberdade de expressão | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Difusão e clareza das normas e rotinas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA | | | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| Em relação ao trabalho e espaço total de vida, avalie os itens abaixo: | RESPOSTA | | | | |
| 1. Equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e à vida pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tempo disponível para lazer e atividades sociais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tempo disponível para a família | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO | | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|---|
| Em relação à relevância social da vida no trabalho, avalie os itens abaixo: | RESPOSTA | | | | |
| 1. Imagem da UFC perante a sociedade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Importância e contribuição da UFC para a sociedade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Serviços prestados pela UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Nível de satisfação e orgulho de fazer parte da UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Valorização dada aos servidores na UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Política de gestão de pessoas da UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com base na escala abaixo, assinale o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmativas seguintes:

| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| AFIRMATIVA | RESPOSTA | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|
| 1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira à UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Eu não sinto um forte senso de integração com a UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Eu me sinto emocionalmente sem vínculo com a UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Eu me sinto como uma pessoa estranha na UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A UFC tem um imenso significado pessoal para mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Na situação atual, ficar na UFC é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a UFC agora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Se eu decidisse deixar a UFC agora minha vida ficaria bastante desestruturada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Eu acho que teria poucas alternativas de trabalho se deixasse a UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFC, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFC seria a escassez de alternativas imediatas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Eu me sinto sem obrigação de permanecer na UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a UFC agora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Eu me sentiria culpado se deixasse a UFC agora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. A UFC merece minha lealdade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Eu não deixaria a UFC agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Eu devo muito à UFC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Muito obrigada pela participação!