



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)**

PAULO MORGENSZTERN

**Qualidade de vida no trabalho (QVT) e Comprometimento  
Organizacional no serviço público:  
Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás  
(SEAD-GO)**

**APARECIDA DE GOIÂNIA - GO  
2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese

#### 2. Nome completo do autor

PAULO MORGENSZTERN

#### 3. Título do trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO)

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

**a)** consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);

**b)** novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Murilo Chaves Vilarinho, Professor do Magistério Superior**, em 07/10/2021, às 09:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

Documento assinado eletronicamente por **PAULO MORGENSZTERN, Discente**, em 07/10/2021, às 09:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543](#),



[de 13 de novembro de 2020.](#)

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2402181** e o código CRC **AEF13914**.

---

Referência: Processo nº 23070.049307/2021-13

SEI nº 2402181

PAULO MORGENSZTERN

**Qualidade de vida no trabalho (QVT) e Comprometimento  
Organizacional no serviço público:  
Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás  
(SEAD-GO)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.  
Área de concentração: Administração Pública  
Linha de pesquisa: Transformação e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Murilo Chaves Vilarinho

**APARECIDA DE GOIÂNIA - GO  
2021**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Morgensztern, Paulo  
Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) e Comprometimento Organizacional no serviço público [manuscrito] : Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO) / Paulo Morgensztern. - 2021.  
92, f.

Orientador: Prof. Dr. Murilo Chaves Vilarinho.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2021.  
Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Administração pública. 2. Comprometimento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Gestão de pessoas. I. Vilarinho, Murilo Chaves, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº 5 da sessão de Defesa de Dissertação de **PAULO MORGENSZTERN**, que confere o título de Mestre em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **trinta dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e um**, a partir das **15:00hs**, em **sala virtual**, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO)”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Murilo Chaves Vilarinho (PROFIAP-UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Rosane Maria de Castilho (Universidade Estadual de Goiás - UEG)**, membro titular externo; Professora Doutora **Thais Ettinger Oliveira Salgado (Profiap-UFS)**, membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não houve** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Murilo Chaves Vilarinho**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **trinta dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e um**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Murilo Chaves Vilarinho, Professor do Magistério Superior**, em 30/09/2021, às 16:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rosane Maria de Castilho, Usuário Externo**, em 04/10/2021, às 14:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilácqua, Coordenador de Pós-graduação**, em 08/10/2021, às 11:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2380134** e o código CRC **A7CEBCF9**.

Dedico esse trabalho ao meu amor, Nayrene, não apenas pela ajuda nesse projeto, mas por tudo em minha vida. Obrigado por tornar as coisas mais leves para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por investirem na minha formação e sempre estarem ao meu lado quando preciso.

Ao meu orientador, Dr. Murilo Chaves Vilarinho, professor inteligente, dedicado e atencioso, cujos ensinamentos foram fundamentais na construção dessa dissertação.

À Dra. Rosane Maria de Castilho, ao Dr. Pedro Jorge Caldeira e à Dra. Thais Ettinger O. Salgado pelas valorosas sugestões apresentadas.

Aos colegas de turma, que compartilharam as dificuldades e alegrias da jornada.

Ao corpo docente e demais servidores do PROFIAP pelos esforços dedicados ao ensino.

À Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO), em especial ao gerente Rogério Rocha, pelo apoio durante todo o período de realização do curso.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para realização dessa conquista.

## RESUMO

O presente estudo abordou os temas Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com objetivo de identificar ferramentas de estímulo aos servidores Técnicos em Gestão Pública da Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO) por meio do uso de QVT. Dessa forma, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre o Modelo Tridimensional de Comprometimento, de Meyer e Allen, e sobre QVT, com base nas perspectivas teórica de Limongi-França e prática de Walton, bem como estudo sobre Administração Pública brasileira sob o viés jurídico, e relativo à SEAD-GO, por meio de leis e documentos oficiais. Para pesquisa de natureza aplicada, de perspectiva exploratória e descritiva, utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, composto por 28 itens de Likert, sendo 12 para medir o perfil de comprometimento, adaptado de Meyer, Allen e Smith, e 16 para mensurar a percepção sobre o atendimento de aspectos de QVT, adaptado de Walton. Encaminhou-se o questionário aos 367 técnicos em gestão pública lotados na SEAD-GO, alcançando-se o total de 54 respostas. Verificou-se que os componentes que formam o perfil de comprometimento possuem médias próximas ao valor central da escala (3,0), nesta ordem: afetivo (3,38), normativo (3,08), e instrumental (2,9). E, constatou-se, em relação à percepção dos servidores sobre os aspectos de QVT investigados, atendimento de seis aspectos (*ambiente físico seguro e saudável*, da categoria *condições de trabalho*; *autonomia*, da categoria *uso e desenvolvimento de capacidades*; *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*; *direitos trabalhistas*, da categoria *constitucionalismo*; *papel balanceado no trabalho*, da categoria *o trabalho e o espaço total de vida*; *imagem da empresa*, da categoria *relevância social do trabalho na vida*), e não atendimento de dois aspectos (*justiça na compensação*, da categoria *compensação justa e adequada*; e *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*). A proposta de intervenção, *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem* foi elaborada com base nos resultados da pesquisa, e sugere atuação sobre o aspecto *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança* do modelo de Walton, considerado como não atendido pela SEAD-GO, pois, os servidores percebem que a SEAD-GO incentiva a qualificação, mas, ao mesmo tempo, não oferece vantagens aos funcionários que se qualificam.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The present study addresses the themes of Organizational Commitment and Quality of Working Life (QWL) and aims to identify ways to encourage Technical Servers in Public Management of State Secretariat for Administration of Goiás (SEAD-GO) through the use of QWL. Thus, a bibliographical research was carried out on the Tridimensional Model of Commitment, by Meyer and Allen, and on QWL, based on the theoretical perspectives of Limongi-França and Walton's practice, as well as a study on Brazilian Public Administration under the legal scope, and related to SEAD-GO, through laws and official documents. The research has an applied nature, with an exploratory and descriptive perspective. The questionnaire was used as a data collection instrument, consisting of 28 Likert items, 12 to measure the profile of commitment, adapted from Meyer, Allen and Smith, and 16 to measure the perception about the attendance of aspects of QWL, adapted from Walton. The questionnaire was sent to 367 public management technicians located at SEAD-GO, reaching a total of 54 responses. It was found that the components that form the commitment profile have the means close to the central value of the scale (3.0), in this order: affective (3.38), normative (3.08), and instrumental (2.9). In relation to the employees' perception of the investigated QWL aspects, six aspects were observed (*safe and healthy physical environment*, from *the working conditions* category; *autonomy*, from *the use and capacity development* category; *relationship*, from *the social integration in the organization* category; *labor rights*, from *constitutionalism* category; *balanced role at work*, from *work and total living space* category; *company image*, from *social relevance of work in life* category), and failure to meet two aspects (*justice in compensation*, from *the fair and adequate compensation* category; and *personal growth*, from the *growth opportunity and security* category). The intervention proposal, *Inclusion, in the Goiás legal system, of advantages to technical employees in public management of SEAD-GO who qualify*, was elaborated based on the research results, and suggests acting on the *personal growth* aspect, of the *growth opportunity and security* category of Walton's model, which was considered as not met by SEAD-GO, as the employees perceive that SEAD-GO encourages qualification, but, at the same time, does not offer advantages to employees who qualify.

Keywords: Public Administration, Organizational Commitment, Quality of Working Life, People Management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa estratégico SEAD-GO 2019-2022.....	44
FIGURA 2 - Estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Administração de Goiás ...	45
FIGURA 3 - Opções de resposta aos itens do questionário .....	49
FIGURA 4 - Equação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach .....	54

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferença entre as abordagens atitudinal e comportamental.....	25
QUADRO 2 - Componentes do comprometimento na Teoria tridimensional .....	27
QUADRO 3 - Escala de mensuração do comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993) ...	29
QUADRO 4 - Definições sobre QVT.....	31
QUADRO 5 - Evolução das concepções sobre QVT .....	33
QUADRO 6 - Categorias conceituais de QVT e seus respectivos indicadores.....	37
QUADRO 7 - Diferença entre Governo e Administração Pública.....	40
QUADRO 8 - Definição dos princípios administrativos segundo os autores estudados.....	41
QUADRO 9 - Diretrizes – 5W2H .....	72
QUADRO 10 - Cronograma.....	74
QUADRO 11 - Riscos .....	74
QUADRO 12 - Indicadores .....	75

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Servidores da SEAD-GO, quantitativo por tipo de vínculo .....	46
TABELA 2 - Valor do Alfa de Cronbach .....	54
TABELA 3 - Gênero, idade e tempo de serviço como técnico em gestão pública .....	55
TABELA 4 - Remuneração total bruta, gratificação e cargo de chefia.....	56
TABELA 5 - Estatística descritiva dos componentes do comprometimento .....	58
TABELA 6 - Estatística descritiva do componente afetivo do comprometimento .....	59
TABELA 7 - Estatística descritiva do componente normativo do comprometimento.....	60
TABELA 8 - Estatística descritiva do componente instrumental do comprometimento .....	61
TABELA 9 - Estatística descritiva de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Grau de instrução .....	57
GRÁFICO 2 - Percepção sobre o aspecto crescimento pessoal .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGANP- Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos.

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CF/1988 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

PPLT – Palácio Pedro Ludovico Teixeira

PROFIAP – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Pública

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEAD – Secretaria de Estado da Administração

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFG – Universidade Federal de Goiás

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	16
<b>1.1. PROBLEMA</b> .....	20
<b>1.2. OBJETIVO GERAL</b> .....	21
<b>1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1. A TEORIA TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO DE MEYER E ALLEN</b> .....	22
<b>2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)</b> .....	30
<b>2.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITUALIZAÇÃO SOB O VIÉS JURÍDICO</b> ..	38
<b>2.4. A SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (SEAD-GO)</b> ..	43
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	47
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	52
<b>4.1. CONFIABILIDADE DOS DADOS</b> .....	53
<b>4.2. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA</b> .....	55
<b>4.3. PERFIL DE COMPROMETIMENTO</b> .....	58
<b>4.4. ASPECTOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)</b> .....	62
<b>5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	68
<b>5.1. CONTEXTO</b> .....	68
<b>5.2. DIAGNÓSTICO</b> .....	69
<b>5.3. PLANO DE AÇÃO</b> .....	71
<b>5.3.1. Objetivos</b> .....	72
<b>5.3.2. Diretrizes</b> .....	72
<b>5.3.3. Cronograma</b> .....	74
<b>5.3.4. Risco</b> .....	74
<b>5.3.5. Indicadores</b> .....	75
<b>6. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b> .....	76
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	82
<b>APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE</b> .....	88
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO</b> .....	89
<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE</b> ...	91

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo reza a Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF/1988), o Estado Brasileiro se organiza como República Federativa. Portanto, a estrutura político-administrativa brasileira possui como características autonomia do poder local (Estados e Municípios) que compartilha o poder com o estado federal, no Brasil caracterizado pela figura jurídica União, através de um pacto indissolúvel. Estas três esferas de governo elencadas (federal, estadual e municipal), ainda de acordo com a CF/1988, servem para atender aos anseios do povo, fonte emanadora do poder.

Assim sendo, nota-se que a CF/1988, em seu Art. 3, enumera como objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I - Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - Garantir o desenvolvimento nacional;
- III - Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Por meio desses aspectos constitucionais, acredita-se que ao governo cabe o cumprimento desses objetivos. Para tanto, a máquina administrativa, formada principalmente pelos servidores que a integram, é um dos instrumentos de promoção dos objetivos fundamentais da República Federativa.

Essa concepção encontra ressonância no pensamento de Meireles (2016), o qual destaca que, embora governo e Administração Pública sejam termos que comumente apareçam juntos, não devem ser confundidos. Enquanto o governo é dotado de soberania e expressa a vontade política dos governantes, sendo, portanto, o condutor dos negócios públicos, através de atuação predominantemente política e discricionária, a Administração Pública apresenta-se como o aparelhamento do Estado, designada para executar os serviços que devem satisfazer as necessidades coletivas, atuando por meio de atividade neutra, vinculada à lei ou norma.

Em face disso, destaca-se o papel dos servidores públicos, pois será através da atuação desses na Administração Pública que o estado buscará a realização de seus interesses. Corrobora com esse entendimento, a seguinte definição de servidor público: “(...) as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (PIETRO, 2018, p.706). Nesse sentido, percebe-se o servidor público como agente significante para Administração Pública, independente da esfera ou poder em que atua, porque é o responsável por cumprir,

organizar, monitorar e desenvolver as tarefas, cabendo a ele, enfim, garantir a qualidade do serviço público.

No que concerne à boa gestão do servidor público, conhecer os fatores comportamentais que, em alguma medida, refletem no trabalho desse indivíduo, apresenta-se como aspecto essencial a ser considerado pela Administração Pública, responsável pela implementação das políticas determinadas pelo estado na prestação de serviços à população. (QUELHAS; GOMES, 2003; BATISTA *et al.*, 2005).

Assim sendo, o estudo desses fatores comportamentais revela-se como um dos instrumentos dos mais relevantes do campo da Administração Pública, por ser capaz de sugerir o desenvolvimento de ações institucionais através da ação de seus servidores, gerando aperfeiçoamento da máquina administrativa e, conseqüentemente, do serviço público, de modo geral. Essa melhoria pode ser observada através de índices, como os de produtividade, por exemplo, compostos por indicadores de: absenteísmo e rotatividade, dentre outros. (MAIA; BASTOS, 2011). É verdade que há outros índices, porém, esses de produtividade se destacam na esfera da Administração Pública devido aos efeitos gerados.

O absenteísmo impacta na produtividade, nos custos, e na moral da empresa; afetando servidores e empregadores (MONIS, 2018). Já a rotatividade (turnover), quando ocorre por decisão do empregado, gera custos extras com recrutamento, treinamento e perda de continuidade nas operações (STAW, 1980). Conforme Blau e Boal (1987), os índices de absenteísmo e turnover são influenciados pela satisfação e Comprometimento Organizacional apresentado pelos servidores.

Em complemento ao entendimento apresentado, o servidor desmotivado, insatisfeito e descomprometido; não assistido pelos meios oficiais da Administração Pública, pode atenuar, de alguma forma, o índice de produtividade da instituição. Este contexto desfavorável e contraproducente no mundo do trabalho público ocorre inclusive de modo intencional em alguns casos (MAIA; BASTOS, 2011). Os fatores comportamentais, como o comprometimento, poderão, portanto, apresentar impacto, positivo ou negativo, na conduta do servidor dentro da instituição ao qual se encontra vinculado.

Desse modo, nota-se que o comprometimento e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influenciarão como o serviço será abordado e realizado pelo trabalhador, seja ele da iniciativa privada ou pública. Sendo conceitos significativos e amplos em termos de acepção, optou-se pelo conceito de comprometimento, advindo da Teoria Tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991), e desdobramentos. Para esses autores, comprometimento pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do trabalhador com a

organização, podendo ser avaliado por meio da vontade de permanecer vinculado à instituição na qual trabalha, bem como de realizar esforços no sentido de alcançar os objetivos dessa.

Essa Teoria enuncia que o comprometimento se divide em três componentes não excludentes, quais sejam, afetivo, normativo e instrumental.

Em relação ao componente afetivo, o trabalhador que apresenta esse, sente-se emocionalmente ligado à instituição, concorda e identifica-se com seus valores e sua cultura, permanecendo, portanto, na empresa, porque deseja.

No que tangencia ao componente normativo, este pode ser verificado em trabalhadores que possuem uma percepção de obrigação moral com a empresa, um sentimento de dívida, de querer prestar alguma contrapartida à instituição. Isto posto, sua permanência na empresa é justificada porque o indivíduo julga ser a opção moralmente correta.

Por fim, o componente instrumental refere-se aos custos percebidos pelo trabalhador em deixar a organização, e pela falta de uma melhor perspectiva fora desta. Neste caso, o trabalhador reflete sobre os custos associados à mudança de emprego, o que inclui: o investimento realizado para conquistar seu patamar atual dentro da empresa, e a possibilidade de conseguir manter seu status econômico e social caso deixe seu posto de trabalho. Em suma, a permanência na empresa ocorre por uma necessidade do trabalhador em manter o seu patamar financeiro e social.

De acordo com Blau (2001), o componente instrumental, acima citado, possui semelhança com o conceito de entrincheiramento na carreira proposto por Carlson *et al.* (1995). Para o autor, o conceito de entrincheiramento remete a uma ideia de segurança e proteção percebida pelo trabalhador na empresa, bem como aos perigos associados a uma eventual mudança, o que acaba por torna-lo preso a esta, tal qual uma trincheira em meio à guerra, figura que inspirou o nome utilizado.

No que diz respeito à perspectiva teórica QVT, em *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2004), escrito da professora Limongi-França, está inserido notável estudo sobre a evolução, significado e aplicações práticas dessa premissa.

Nesse sentido, Limongi-França (2004) observa que a QVT busca preservar e desenvolver pessoas, por meio de promoção de melhorias no ambiente laboral, visto como parte integrante da vida do trabalhador. Dessa forma, há uma ênfase no que a docente aponta como enfoque biopsicossocial, o que pode ser compreendido com a integração entre instituição e trabalhador.

Em suma, para a autora, o servidor pode ser considerado como parte de algo maior, em

se tratando de sua inserção no mundo do trabalho, já que seu desempenho afeta o funcionamento do seu local de trabalho, assim como o que ocorre no local de trabalho reflete em outros setores de sua vida.

Dentre os inúmeros autores que abordam QVT, além do trabalho de Limongi-França, também serão abordadas algumas reflexões de Richard E. Walton, cuja concepção de QVT está expressa em “Quality of Working Life: What is it?” (1973).

O modelo apresentado por Walton é composto por oito categorias conceituais, que formam o panorama para análise do QVT. São elas: 1) Compensação justa e adequada, (percepção de justiça quanto ao recebido pelo trabalho realizado); 2) Condições de trabalho, (mensuração das condições físicas que os trabalhadores são submetidos); 3) Uso e desenvolvimento de capacidades, (analisa a forma de emprego das competências dos trabalhadores); 4) Oportunidade de crescimento e segurança, (mede a oportunidades de desenvolvimento na carreira e da segurança em sua permanência); 5) Integração social na organização, (analisa as condições para um bom convívio no ambiente de trabalho); 6) Constitucionalismo, (verifica o atendimento dos direitos dos servidores); 7) O trabalho e o espaço total de vida, (investiga o equilíbrio, proporcionado pelas condições de trabalho, entre a vida pessoal e a vida profissional); 8) Relevância social do trabalho na vida, (analisa a percepção do servidor quanto a responsabilidade e papel social da empresa).

Assim sendo, nota-se que a perspectiva QVT abrange critérios variáveis, que englobam medidas consideradas significativas para a motivação, satisfação e bem-estar do trabalhador, abordando aspectos diversos que influenciam como este irá se sentir em relação ao seu trabalho.

Percebe-se, portanto, que o estudo de QVT, de caracteres multidisciplinar e humanístico, mostra-se adequado às relações modernas de trabalho, de rápida transformação, características da sociedade pós-industrial (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Consoante ao que foi exposto, o conhecimento sobre comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho poderá acarretar em melhorias práticas tanto para os servidores quanto para a instituição ao qual se encontram vinculados. Partindo desse pressuposto, há um espaço público de interesse de pesquisa e de observação da inserção desses aspectos em termos de análises, fala-se da Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO), departamento ligado ao governo do Estado de Goiás, com sede no Palácio Pedro Ludovico Teixeira (PPLT), em que, dentre as várias categorias que prestam serviço à burocracia estatal, os servidores da carreira de técnico em gestão pública destacam-se como elemento para perquirições relativas ao tema.

No que concerne a esse servidor, verifica-se que sua carreira foi criada pelo inciso I do art. 1º da Lei nº 15.543, de 16 de janeiro de 2006 (GOIÁS, 2006), com previsão para provimento de 2.100 cargos, no intuito de suprir o déficit de servidores de nível médio para a administração direta autárquica e fundacional. Nesse sentido, os servidores após aprovação em concurso público, foram vinculados à autarquia Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos (AGANP), extinta em 2008, e através desta, cedidos para os órgãos com déficit de servidores, dentre estes a SEAD-GO.

Os técnicos em gestão pública são servidores estáveis, de carreira, estatutários e concursados; características típicas do serviço público. Além disso, possuem atribuições específicas determinadas por lei e presença em diversos órgãos públicos da administração estadual.

Em relação à SEAD-GO, nota-se que o órgão tem como missão: “Planejar e coordenar as políticas de gestão da Administração Pública estadual, visando fortalecer as capacidades do Estado para a promoção de seu desenvolvimento sustentável e para o aprimoramento da entrega de resultados aos cidadãos” (SEAD-GO, 2020). É o departamento responsável pela administração do patrimônio do estado, desburocratização e modernização da máquina pública, gestão de pessoal e serviços públicos, bem como formação e capacitação dos servidores dos órgãos estaduais, conforme instrui a Lei nº 20.491 de 25 de junho de 2019 (GOIÁS, 2019).

Enfim, comprometimento e QVT são aspectos que perpassam as várias esferas da Administração Pública, influenciando na motivação e conseqüentemente no modo de agir dos servidores, gerando reflexos no funcionamento do seu local de trabalho. Apresentam-se, por conseguinte, como instrumentos teóricos e temáticos para abordagem e análise do trabalho do servidor de carreira técnico em gestão pública na SEAD-GO, espaço escolhido para estudos nesta proposta, haja vista que o proponente desse estudo está inserido como servidor nesse local.

A importância da proposta em questão justifica-se nos ganhos que poderão ocorrer em termos de eficiência, eficácia e efetividade no local escolhido para o estudo. Sendo este local um órgão público, conseqüentemente, um incremento em sua produtividade acarretará melhores serviços ofertados a população.

## **1.1. PROBLEMA**

De acordo com o contexto apresentado e buscando obter mais conhecimentos sobre a

importância do comprometimento dos servidores para as instituições públicas, em especial da SEAD-GO, bem como um direcionamento de esforços por meio de estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, o problema abordado nesta proposta de investigação é:

De que modo os servidores técnicos em gestão pública, da Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás (SEAD-GO), poderiam ser mais estimulados, redundando em benefícios pessoais e profissionais não apenas para esses, mas também para a Administração Pública e para os cidadãos?

Como questionamento secundário, tem-se: Qual intervenção poderia ser realizada na SEAD-GO, com a finalidade de melhoria de algum aspecto da QVT percebido pelos próprios servidores técnicos em gestão pública como não satisfatório?

## **1.2. OBJETIVO GERAL**

Identificar, por meio do conhecimento sobre QVT e comprometimento, ações práticas que promovam fatores de estímulo em contexto institucional público, em se tratando dos servidores técnicos em gestão pública na SEAD-GO.

## **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar o perfil do comprometimento dos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO, por meio de pesquisa empírica com aplicação de questionários.
- Verificar a percepção dos técnicos em gestão pública sobre quais os aspectos de QVT, de acordo com o modelo proposto por Walton (1973), estão sendo garantidos pelo Estado, por meio de aplicação de questionários.
- Almeja-se, por fim, apresentar uma proposta de intervenção na SEAD-GO, baseada nos estudos realizados sobre comprometimento e QVT, que redunde na possível implementação de ação que possa sanar um ou mais aspectos de QVT considerado não atendido pelos servidores técnicos em gestão pública.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto, em alguma medida, por quatro pilares de estudos. O primeiro versa sobre a Teoria Tridimensional do Comprometimento em Meyer e Allen. O segundo pilar refere-se à premissa teórica Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), consoante a perspectiva de Limongi-França, entre outros estudiosos, no campo teórico, e a de Walton, no campo prático. O terceiro conforme literatura sobre Administração Pública brasileira sob o viés jurídico. Por fim, o quarto pilar é composto por material extraído de sites e documentos oficiais sobre a Secretaria de Estado de Administração de Goiás (SEAD-GO).

Desse modo, os dois primeiros pilares de estudo apresentam-se como verdadeiros instrumentos de análise, auxiliando a compreensão do objeto estudado. O terceiro pilar busca desenhar conceitos e ideias que possam respaldar a compreensão do objeto de análise. No mais, o último pilar delinea e expõe o contexto no qual o objeto está inserido e em que o estudo de abordagem desse será realizado.

### 2.1. TEORIA TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO EM MEYER E ALLEN

A Teoria Tridimensional do Comprometimento foi desenvolvida pelos professores de Psicologia Organizacional e Industrial da Universidade de Western Ontario, Canada: John P. Meyer e Natalie J. Allen, ambos Ph.D. em psicologia por essa instituição. Esses autores conceituam Comprometimento Organizacional como sendo o elo psicológico estabelecido entre o trabalhador e a empresa, formado por meio de três componentes, quais sejam: afetivo, instrumental e normativo, que são reflexos, respectivamente, de um desejo, uma necessidade ou uma obrigação moral.

A ideia de comprometimento está contida na Teoria Tridimensional do Comprometimento, a qual foi delineada por intermédio dos trabalhos de Meyer e Allen, que se seguem.

No artigo “Testing ‘side-bet theory’ of organizational commitment: some methodological considerations” (1984), realiza-se análise dos instrumentos utilizados para medir o comprometimento instrumental, de acordo com a Teoria dos Side-Bets de Becker (1960). O termo *side-bets* cunhado por Becker (1960) é utilizado para se referir aos esforços realizados em prol da instituição e que se perdem ao sair dessa. Nesse trabalho, Meyer e Allen concluem que as medidas empregadas nos testes mais utilizados para medição desse tipo de comprometimento deveriam ter um foco maior na percepção dos respondentes em

relação aos *side-bets* gerados por esses, o que permitiria um resultado mais preciso sobre os efeitos destas trocas e do grau de comprometimento instrumental existente.

No escrito “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” (1990), são abordadas as correntes teóricas dominantes na literatura sobre o tema comprometimento: afetivo, normativo e instrumental; classificando-as como conceitual e empiricamente separáveis, ou seja, o grau apresentado em uma categoria de comprometimento não necessariamente influenciará na outra.

Já o trabalho “A three-component conceptualization of organizational commitment” (1991) estabelece a utilização das principais vertentes de conceitualização de comprometimento identificadas pelos autores (afetiva, normativa e instrumental) como bases para a definição do conceito de Comprometimento Organizacional, por meio de um modelo multidimensional teórico batizado de Modelo Tridimensional do Comprometimento.

Por sua vez, o artigo “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization” (1993), escrito em parceria com a professora Catherine A. Smith, da Universidade de Western Ontario, faz uso de testes empíricos para validar o modelo multidimensional proposto pelos autores.

A revisão sobre a evolução do conceito e sua crescente aplicabilidade são ideias presentes no escrito “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity” (1996), em que Meyer e Allen recomendam que as escalas por eles desenvolvidas para medição do comprometimento continuem a ser utilizadas, baseando-se em resultados obtidos.

Por fim, o livro *Commitment in the workplace: theory, research and application* (1997) resume os trabalhos produzidos sobre Comprometimento Organizacional. A obra também aborda os efeitos do comprometimento no comportamento dos trabalhadores e o seu resultado para as empresas.

Para se chegar à Teoria Tridimensional do Comprometimento, desenvolvida ao longo dos trabalhos supramencionados, Meyer e Allen partem da leitura dos seguintes estudiosos.

Mowday, Steers e Porter – equipe de intelectuais liderados por Lyman Porter, professor da Universidade da Califórnia, cujos escritos “The measurement of organizational commitment” (1979) e “Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover” (1982) abordam o comprometimento sob o viés atitudinal, conceituando-o como um relacionamento ativo do funcionário com a empresa, da qual deseja manter-se membro. Segundo esses pesquisadores, o comprometimento envolve uma disposição em se esforçar em prol da instituição e da aceitação de seus valores e de seus

objetivos.

Howard S. Becker, sociólogo graduado e Ph.D. pela Escola de Chicago, desenvolveu o trabalho “Notes on the concept of commitment” (1960), que define comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em uma atividade com constância. Esse comprometimento seria fruto das *side-bets* (trocas laterais), entendidas como esforços já realizados pelo trabalhador e que se perderiam caso deixe seu emprego atual.

Yoash Wiener, professor da Universidade Estadual de Cleveland, Estados Unidos, ao escrever “Commitment in organizations: a normative view” (1982), buscou conceituar comprometimento como resultado da internalização das pressões normativas para agir de modo pertinente aos objetivos e interesses organizacionais, fazendo surgir um sentimento de obrigação para com a empresa, uma espécie de dívida moral.

Verifica-se que a tentativa de explicar e mensurar o comprometimento dos trabalhadores foi objeto de estudo de diversos autores. Acredita-se que, embora iniciados nos anos 1960, os trabalhos sobre comprometimento ganham projeção em termos de publicações e destaque no meio acadêmico nas décadas de 1970 e 1980 (BORGES-ANDRADA, 1994; SCHLINDWEIN; ECKERT; OLEA, 2019).

Nesse cenário, a Teoria Tridimensional do Comprometimento é considerada um marco nos estudos sobre Comprometimento Organizacional, com amplo reconhecimento internacional e validação em diversos estudos (MEDEIROS *et al.*, 2005). Cohen (2007), inclusive, afirma que, para muitos autores, a principal referência no estudo de comportamento organizacional é o trabalho realizado por Meyer e Allen.

São alguns dos estudiosos do pensamento de Meyer e Allen: Gary Blau, da Universidade de Temple, Estados Unidos, cuja pesquisa explora as ligações sobre os tipos de Comprometimento Organizacional e a evolução do conceito; Aaron Cohen, da Universidade de Haifa, Israel, que fala sobre a influência da Teoria Tridimensional do Comprometimento nos estudos sobre Comprometimento Organizacional; a equipe da Universidade de Luisiana, Estados Unidos, formada pelos professores Kerry D. Carson, Paula Phillips Carson e Arthur G. Bedeian, cujos trabalhos sobre entrenchamento profissional possuem pontos em comum com a Teoria desenvolvida por Meyer e Allen.

Dentre os autores brasileiros que estudam as ideias de Meyer e Allen, considerando-se a perspectiva da validação sobre Comprometimento Organizacional, podem ser citados alguns, por exemplo, Carlos Alberto Freire Medeiros e Wayne Thomas Enders (1997), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte; bem como Mariana Lima Bandeira, Antônio Luiz Marques e Ricardo Teixeira Veiga (1999), da Universidade Federal de Minas Gerais.

Também se dedicaram ao tema, Ana Paula Grillo Rodrigues, da Universidade do Estado de Santa Catarina; e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos da Universidade Federal da Bahia.

Em relação ao desenvolvimento da Teoria Tridimensional do Comprometimento, Meyer e Allen, em suas pesquisas, apontam a falta de consenso sobre o conceito de Comprometimento Organizacional como um dos principais entraves para os avanços nesse campo de estudo. Os autores propõem, então, uma definição que possa resolver a questão, e sirva de referência para trabalhos futuros. Para tanto, realizam uma revisão na literatura existente sobre o tema.

Um ponto chave analisado pelos pesquisadores trata-se da diferença de abordagens existentes, divididas entre atitudinal e comportamental. Segundo Meyer e Allen, os estudos que utilizam uma abordagem atitudinal focam nas causas e condições que geram determinados comportamentos e nas consequências resultantes. Investiga, portanto, o processo que leva as pessoas a se conectarem com seus locais de trabalho. Por sua vez, a abordagem comportamental prioriza o estudo do comportamento em si, suas repetições e tendências. Se preocupa em entender como as pessoas agem no seu local de trabalho, e as consequências deste comportamento.

Do estudo sobre as duas abordagens, os pesquisadores concluem que elas podem ser vistas como complementares, pois, na abordagem atitudinal, as consequências do comportamento provavelmente influenciarão nas condições que a geraram. Na abordagem comportamental, o comportamento afeta as condições existentes para que esse ocorra novamente. Nesse sentido, é defendido a incorporação de ambas abordagens na construção do modelo tridimensional.

QUADRO 1 - Diferença entre as abordagens atitudinal e comportamental

<b>Atitudinal</b>	<b>Comportamental</b>
Causas e condições que geram determinado comportamento	O comportamento em si, repetições e tendência
O que leva as pessoas a se conectarem ao seu local de trabalho?	Como as pessoas agem no seu local de trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Meyer e Allen (1991).

Utilizando as abordagens atitudinal e a comportamental, conforme exposto no Quadro 1 - *Diferença entre as abordagens atitudinal e comportamental*, Meyer e Allen apresentam o Modelo Tridimensional do Comprometimento, que reúne as três correntes teóricas

unidimensionais que identificaram como dominantes no período: Afetiva, Normativa e Instrumental. Cada um desses aspectos unidimensionais foi considerado como um componente do comprometimento, dentro da teoria multidimensional proposta (MEDEIROS; ENDERS, 1997).

Meyer e Allen esclarecem que escolheram a divisão em componentes ou bases, e não em tipos, porque cada componente pode ocorrer de forma não excludente em relação ao outro, ou seja, um mesmo funcionário pode ter níveis diferentes de intensidade em seu comprometimento, em cada uma das três bases.

Segundo Medeiros *et al.* (2005), o enfoque afetivo foi o que dominou a literatura sobre o tema por mais tempo, por intermédio dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (MOWDAY *et al.*, 1979, 1982), que definem comprometimento como algo além da simples lealdade passiva à organização. O consideram um desejo do funcionário em contribuir ativamente com o seu local de trabalho. Para tanto, elencam três fatores para definir comprometimento: "(1) Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) Um forte desejo de se manter como membro da organização." (MOWDAY *et al.*, 1982, p. 27).

Ao consultar o trabalho de Mowday *et al.* (1982), Meyer e Allen sintetizam a base de comprometimento afetiva na afirmação de que trabalhadores com forte componente afetivo irão permanecer na organização por desejarem se manter ligados a ela, pois, o comprometimento afetivo é caracterizado pelo vínculo emocional estabelecido entre trabalhador e empresa, resultado da internalização dos valores da organização.

O segundo componente, chamado de instrumental, também conhecido como calculativo ou de continuação, deriva da Teoria dos Side-Bets (trocas laterais), desenvolvida pelo Sociólogo Howard S. Becker (1960). Nela, o comprometimento é visto como um engajamento em continuar com suas atividades atuais, produto das trocas (*side-bets*) entre trabalhadores e empresa.

Essas trocas são os esforços já realizados pelos trabalhadores e que se perderiam caso deixassem seus empregos atuais, como por exemplo: o tempo gasto adquirindo habilidades não transferíveis, a conquista da posição social e contribuições para fundos de pensão não recuperáveis. De acordo com Becker (1960), os *side-bets* seriam a razão de permanência em uma empresa, pois o funcionário analisaria os custos associados a deixar sua atividade para determinar a sua permanência, levando em consideração os esforços já realizados.

Meyer e Allen, ao empregarem a Teoria dos Side-Bets de Becker (1960) na construção da base instrumental do comprometimento, partem do suposto que os *side-bets* aumentam

com o tempo, e que esse componente irá se desenvolver em virtude desse crescimento, juntamente com a falta de perspectiva em obter trabalhos com recompensas semelhantes ou superiores. Definem, por conseguinte, comprometimento instrumental como resultado da reflexão do trabalhador sobre os custos associados à mudança de emprego, e pela necessidade em manter seu status econômico e social. Em síntese, o trabalhador continua na empresa porque precisa.

A última base da Teoria Tridimensional do Comprometimento é a normativa. Essa dimensão apoia-se nos estudos realizados por Wiener (1982), os quais indicam que o comprometimento surge de um sentimento de obrigação em permanecer na empresa, fruto de sensação de dívida moral para com essa. O trabalhador sente que os investimentos realizados pela empresa em seu benefício, tais como treinamentos ou pagamento de cursos, por exemplo, devem ser quitados, e que o comportamento “correto” seria o de realizar esforços em benefício da organização.

Outro fator que leva os trabalhadores a realizarem esforços pela empresa, de acordo com Wiener (1982), é a internalização das normas da companhia. A cultura da organização exerce, desta maneira, uma influência no modo de agir de seus trabalhadores, orientando o seu comportamento e pressionando para que mantenha sua constância.

A dimensão normativa do comprometimento é apontada por Meyer e Allen como a menos comum das três que compõem a Teoria Tridimensional do Comprometimento, sendo caracterizada como resultado de um sentimento de obrigação para com a empresa, uma espécie de dever moral, fruto da internalização das normas e cultura, bem como da valorização de vantagens obtidas. Em resumo: O trabalhador irá permanecer na empresa porque se sente obrigado. O quadro 2 sintetiza os componentes presentes na Teoria Tridimensional do Comprometimento, conforme apresentado nos parágrafos anteriores:

QUADRO 2 - Componentes do comprometimento na Teoria Tridimensional

Componente	Definição	Síntese	Estado psicológico	Principal referencial teórico
<b>Afetivo</b>	Vínculo emocional que se estabelece entre trabalhador e empresa, resultado da internalização dos valores da organização.	O trabalhador permanece na organização porque deseja.	Desejo	The measurement of organizational commitment, (MOWDAY <i>et al.</i> , 1979). Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover, (MOWDAY <i>et al.</i> , (1982).

<b>Instrumental</b>	Comprometimento resultado da reflexão do trabalhador sobre os custos associados à mudança de emprego, e pela necessidade deste em manter seu status econômico e social.	O trabalhador permanece na organização porque precisam.	Necessidade	Notes on the concept of commitment, (Becker, 1960).
<b>Normativo</b>	Sentimento de obrigação para com a empresa, surge da percepção de dever moral com a esta, fruto da internalização das normas e cultura, bem como da valorização de vantagens obtidas.	O trabalhador permanece na organização porque se sente obrigado.	Obrigação	Commitment in organizations: a normative view, (Wiener, 1982).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Meyer e Allen (1991).

A Teoria Tridimensional do Comprometimento foi testada por Meyer, Allen e Smith (1993) em um experimento que consistia no encaminhamento de questionários, elaborados no modelo Likert, para dois grupos, ambos relacionados a mesma profissão, estudantes de enfermagem e enfermeiros com registro profissional. Essa escolha ocorreu pela necessidade de padronizar os respondentes em um mesmo grupo ocupacional, com desafios e expectativas semelhantes na carreira, porém, em momentos distintos na mesma.

Entre os estudantes, foram testadas as hipóteses de que aqueles que realizam atividades extracurriculares com mais frequência ou pretendem se estabelecer na carreira, possuiriam maior grau de comprometimento afetivo e normativo, e que aqueles nos últimos anos de estudo, apresentariam um comprometimento instrumental maior.

Já entre os profissionais de enfermagem, que segundo os autores propiciavam melhores possibilidades para teste, buscou-se averiguar se o comprometimento afetivo seria maior entre aqueles mais satisfeitos com o seu local de trabalho e funções desempenhadas, se

o comprometimento de continuidade cresceria entre aqueles com maior tempo de carreira, idade e dedicação diária e, finalmente, se o comprometimento normativo seria maior entre os enfermeiros com maior senso de obrigação.

Após a análise dos resultados, realizou-se ajustes na escala, com base nos testes de correlação entre os itens e as bases do comprometimento propostas, resultando em uma escala final para mensuração do comprometimento, composta de 18 itens, sendo 6 itens relativos a cada componente do comprometimento, conforme visualizado no Quadro 3:

QUADRO 3 - Escala de mensuração do comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993)

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

Fonte: Adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993) e Medeiros *et al.*, (2005).

Por último, será apresentado o conceito de entrincheiramento, devido as suas conexões com a base instrumental da Teoria Tridimensional do Comprometimento. Afinal, conforme Meyer e Allen, os componentes estabelecidos em seu modelo não são os únicos possíveis,

existindo possibilidades de estudos utilizando desdobramentos ou variações daqueles propostos. É o caso do entrincheiramento, que será apresentado visando enriquecer o entendimento sobre Comprometimento Organizacional.

O conceito de entrincheiramento ocupacional, conforme proposto por Carlson *et al.* (1995), refere-se à proteção que o trabalhador sente em continuar em uma empresa, o que somado a segurança percebida na sua continuidade, bem como ao receio dos perigos associados à mudança de local de trabalho, acabam por tornar o funcionário preso à situação empregatícia atual. Para o autor, esse entrincheiramento é formado por três dimensões, quais sejam: (1) os custos ocupacionais (dinheiro, treinamento e tempo investidos no emprego atual), (2) os custos emocionais (que ocorrerão em caso da saída da empresa) e (3) as limitações de alternativas para novas ocupações. Devido as características apresentadas, utilizou-se para nomear esse conceito, a imagem do entrincheiramento existente em uma guerra, em que o soldado defende sua posição a todo custo para sobreviver.

Nesse universo, Rodrigues e Bastos (2009), por exemplo, defendem que o componente instrumental deveria ser estudado separadamente dos outros dois, caracterizando o entrincheiramento como um conceito a parte. Assim sendo, esse componente deveria ser retirado do modelo tridimensional, pois se apoiaria na permanência do funcionário na empresa, e segundo estes autores, mesmo trabalhadores não empenhados em realizar esforço em prol da empresa podem permanecer, e trabalhadores comprometidos podem optar por melhores oportunidades.

Em consonância com a possibilidade levantada por Blau (2001), o entrincheiramento pode ser compreendido como integrante da base instrumental da Teoria Tridimensional do Comprometimento, devido a sobreposição de conceitos oriundos do trabalho de Becker (1960). Percebe-se, portanto, não haver consenso sobre as bases que formam o Comprometimento Organizacional (MAIA; BASTOS, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2013), sendo uma discussão que ainda demanda investigações.

Conforme exposto, optou-se no presente trabalho por utilizar o modelo com três componentes: afetivo, normativo e instrumental, seguindo o originalmente proposto por Meyer e Allen, devido a sua abrangência e validação.

## **2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui múltiplas acepções, tendo sido estudado por diversos autores ao longo do tempo. Dentre esses, destaca-se Ana Cristina

Limongi França, docente da Universidade de São Paulo (USP), Doutora em Administração – Gestão de Pessoas, pela mesma instituição, cujos estudos se voltam para gestão da qualidade de vida no trabalho, comportamento organizacional e práticas de recursos humanos.

A autora define QVT como sendo:

[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80).

Segunda a professora, a perspectiva QVT envolve o enfoque biopsicossocial, que trata da integração entre empresa e funcionário, gerando melhorias para ambos. Busca-se, portanto, o aprimoramento na qualidade de vida do trabalhador, elevação do seu bem-estar e satisfação, gerando reflexos em diversos setores de sua vida, dentre estes, o seu local de trabalho.

Revela-se benéfico também para as empresas, que podem apresentar ganhos em produtividade e eficiência. Afinal, o cenário atual das organizações considera os servidores como um diferencial competitivo, fundamentais para a resolução de problemas e instauração de um ambiente que favoreça ao desenvolvimento da empresa (ZAMBANINI; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2012).

Em seu livro *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2004), no qual são explorados tanto o campo teórico como prático sobre QVT, Limongi-França procura apresentar o contexto no qual a perspectiva QVT vem ganhando espaço, isto é, o da sociedade pós-industrial.

De acordo com a docente, nossa sociedade atual apresenta desencadeadores para a discussão sobre o tema, frutos do momento histórico, dentre eles: maiores cuidados com a saúde, aumento das doenças ocupacionais, globalização, aumento da competitividade entre empresas, novas estruturas de poder e mudanças na forma de remuneração.

Também é observado pela autora que a temática QVT vem sendo tratada de forma ampla e, muitas vezes confusa, abarcando diversas definições. Não há conceito único para QVT, variando de acordo com a ênfase dada no estudo, conforme demonstrado no Quadro 4:

QUADRO 4 - Definições sobre QVT

	<b>Autor</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
<b>1</b>	<b>Walton,</b> 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcando na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.

2	<b>Lippitt,</b> 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
3	<b>Ginzberg et al.,</b> 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
4	<b>Drucker,</b> 1981	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
5	<b>Bergeron,</b> 1982	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
6	<b>Werther &amp; Davis,</b> 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorizações dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
7	<b>Nadles e lawler,</b> 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
8	<b>Fernandes,</b> 1992	Conjunto de fatores que, quando presentes, numa situação de trabalho, tornam cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento as necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
9	<b>Neri, A.M,</b> 1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito das pessoas, trabalho e organizações, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
10	<b>Berlanger,</b> 1992	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
11	<b>Camacho,</b> 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/ desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, auto-realização e perspectiva de futuro.
12	<b>Dantas,</b> 1996	Gerência pela Qualidade Total-GQT: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimento da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física, e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1996).

Em face dessas várias definições, Limongi-França apresenta como possível ponto em comum a presença de discussão sobre bem-estar de pessoas e de comunidades, sendo o estudo sobre QVT baseado no enfoque multidisciplinar humanista. Sobre sua evolução, é verificada uma provável tendência do estabelecimento de QVT como status de estratégia empresarial. Observa-se, nesse âmbito, que o trabalho deve ser analisado, além da ótica de mera verificação sobre as tarefas, ou seja, dentro do contexto social no qual o indivíduo se encontra.

O estudo sobre a evolução da abordagem QVT encontra ressonância no pensamento da professora Eda Conte Fernandes, que, em sua obra, *Qualidade de vida no trabalho; como medir para melhorar* (1993), versa sobre a evolução do conceito. Demonstra-se que, embora a Escola de Administração Científica nos estudos de administração já almejasse o aumento de desempenho nas atividades, é recente a preocupação com a satisfação do trabalhador como forma de aumento de produtividade para as empresas. Apenas na segunda metade do século XX, surgem pesquisas voltados para melhorias das atividades, visando as deixar menos penosas e considerando a relação entre indivíduo-trabalho-organização. É atribuído a Eric Trist e aos seus colaboradores do *Tavistock Institute*, da Inglaterra, o pioneirismo nesses estudos (FERNANDES, 1993).

Sobre a evolução dos estudos de QVT, Fernandes (1993), assim como Limongi-França, fala a respeito da falta de consenso sobre o que vem a ser a perspectiva QVT, e identifica como elementos em comum entre os estudos: a preocupação com a proteção ao trabalhador, a humanização do trabalho e a responsabilidade social das empresas. Por fim, Fernandes (1993) enfatiza os trabalhos realizados por Nadler e Lawler (1983), os quais realizam um exame sobre a evolução do conceito QVT, conforme demonstra o Quadro 5:

QUADRO 5 - Evolução das concepções sobre QVT

	Concepções evolutivas do QVT	Características ou visão
1	QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se 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, buscava-se 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 vista 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 panaceia 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 um “modismo” passageiro.

Fonte: NADLER e LAWLER apud FERNANDES (1996, p. 42).

De acordo com Nadler e Lawler (1983), a abordagem sobre QVT nasce da preocupação sobre como melhorar a qualidade de vida do indivíduo em seu trabalho, passando por diversos estágios, desde abordagens mais técnicas, até uma panaceia para os problemas organizacionais. Em seu artigo “Quality of Work Life: Perspectives and Direction” (1983), alertam para a importância da implementação prática da QVT, de forma a envolver mudanças nos sistemas organizacionais, de maneira planejada e com o envolvimento de todos, pois do contrário, corre-se o risco de QVT virar uma moda passageira.

Nessa conjuntura, percebem-se os conceitos sobre QVT e sua evolução como pertencentes a uma tradição de investigação sobre motivação, satisfação e condições de saúde do trabalhador. Mostra-se, desse modo, oportuna a apresentação de autores e teorias que contribuíram para o desenvolvimento desta área, servindo de base para o surgimento da perspectiva QVT.

George Elton Mayo, psicólogo e sociólogo, um dos fundadores da Escola das Relações Humanas nos estudos de administração, movimento que nasce nos anos finais da década de 1920, defende a ênfase nas necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores como forma de aumento da produção. Seus estudos estabelecem que fatores psicológicos e sociais apresentam preponderância em relação aos fatores fisiológicos no desempenho dos funcionários, conforme relatado em sua obra: *The human problems of an industrial civilization* (1933).

Abraham Harold Maslow, psicólogo americano da Escola de Psicologia Humanística, criador da Teoria da Hierarquia da Necessidades Humanas, popularmente conhecida como Pirâmide de Maslow, publicada no artigo “A theory of human motivation” (1943). Afirma-se que o comportamento humano é influenciado por necessidades que devem ser satisfeitas em ordem, das básicas para as consideradas mais sofisticadas. De acordo com o psicólogo, o

desejo de satisfazer uma nova necessidade surge apenas após a anterior ter sido resolvida, na seguinte ordem: fisiológicas (comida, sono, sexo), segurança (autonomia, segurança, liberdade), sociais (família, amigos), estima (aprovação, reconhecimento) e autorrealização (crescimento pessoal).

Clayton Paul Alderfer, psicólogo americano, autor da Teoria ERG, a qual revisa a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow. De acordo com a Teoria ERG, publicada no artigo "An Empirical Test of a New Theory of Human Need" (1969), as necessidades humanas se dividem em apenas três, que englobam as cinco necessidades apontadas por Maslow. São elas: Existência (fisiológicas e de segurança), Relação (sociais e fatores externos estima) e Crescimento (componentes internos de estima e auto realização). Outra diferença em relação a Teoria de Maslow consiste na simultaneidade com que os níveis de necessidade são demandados, ou seja, não é necessário que uma necessidade de nível inferior seja satisfeita para que a de nível superior se manifeste. O autor também aponta que o desejo de satisfação de uma necessidade de nível inferior pode aumentar caso a de nível superior não seja atendida.

Frederick Irving Herzberg, psicólogo americano, autor da obra *Motivation to Work* (1959), apresenta a Teoria do Dois Fatores. Nessa, afirma que os fatores que levam à satisfação não são os mesmos que levam a insatisfação. Segundo o estudioso, os fatores motivacionais, ligados ao conteúdo do trabalho, como reconhecimento, realização e crescimento pessoal, quando existem levam o trabalhador ao estado de satisfação, porém, quando ausentes não o levam a insatisfação. Já os chamados fatores higiênicos, ligados às necessidades mais básicas, tais como remuneração, condições de trabalho e relacionamento, quando presentes tiram o estado de insatisfação do trabalhador, mas não necessariamente geram satisfação, e quando ausentes geram insatisfação.

David McClelland, que contribuiu para o aprofundamento dos estudos sobre motivação por meio da Teoria das Necessidades Adquiridas, pontifica que as pessoas agem para satisfazer as necessidades que adquiriram ao longo de suas vidas. Tal teoria, desenvolvida por esse psicólogo americano, apresenta três necessidades que explicam a forma de agir dos trabalhadores (observa-se que as necessidades apresentadas correspondem aos fatores motivacionais de Herzberg e às necessidades mais elevadas de Maslow). São elas: Poder (exercer influência e controle), Afiliação (conquistar aprovação e bons relacionamentos) e Realização (superar obstáculos e desafios). A Teoria das Necessidades Adquiridas, presente na obra *The achieving society* (1961), indica que em ressonância com a necessidade predominante, cada trabalhador reagirá melhor a determinados estímulos e a determinadas

situações.

John Stacy Adams, psicólogo belga, criador da Teoria da Equidade, publicada no artigo “Toward an understanding of inequity” (1963). Nessa, afirma que a percepção dos funcionários sobre a relação entre suas competências e os benefícios recebidos influenciará sua motivação. Conforme o autor, essa comparação de troca é feita também em relação aos ganhos obtidos pelos colegas de trabalho, e à funcionários de outras empresas. Caso perceba sua relação de troca com a empresa como injusta (situação de inequidade), o trabalhador irá tentar corrigi-la, atuando em um dos seguintes modos: mudança nas suas contribuições, mudança nos resultados, distorção na sua autopercepção, distorção na percepção sobre os outros, mudança no referente, retirar-se.

Douglas McGregor, economista e psicólogo americano, autor do livro *The Human Side of Enterprise* (1960), prega existirem duas maneiras de se enxergar as pessoas, ideia expressa na chamada Teoria X e Y. Conforme a Teoria X, baseada na desconfiança, os funcionários são preguiçosos, e trabalham por obrigação, já de acordo com Teoria Y, baseada na confiança, os empregados são esforçados e ambiciosos, e gostam de trabalhar. O autor afirma que a forma como o empregador entende sua força de trabalho determinará a maneira como irá tratá-la, com maior ou menor autonomia. O trabalho de McGregor contribuiu para o entendimento sobre possíveis formas de comportamento, sendo atualmente empregado, principalmente, em estudos sobre liderança.

Partindo desse pilar literário, conforme anteriormente exposto, diversos estudiosos se dedicaram às pesquisas sobre QVT. Dentre esses, o professor da Harvard Business School, Richard E. Walton destaca-se pelo modelo criado para avaliação da QVT, em 1973, que considera um conjunto amplo de fatores, abrangendo questões internas e externas à organização.

O Modelo de Walton (1973) apresenta-se como o mais empregado em trabalhos acadêmicos no Brasil, bem como por estudiosos e gestores que buscam compreender os meandros da Qualidade de Vida no Trabalho (BATISTA; ANTUNES; IIZUKA, 2012). Baseia-se no entendimento do equilíbrio entre o trabalho e as demais esferas da vida do funcionário como essencial para QVT, contemplando o papel social da empresa como influenciador na produtividade do trabalhador (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000; DOURADO; CARVALHO, 2006; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Walton desse modo, propõe oito categorias conceituais para traçar o panorama de análise de QVT, conforme consta do Quadro 6:

QUADRO 6 - Categorias conceituais de QVT e seus respectivos indicadores

	<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1	Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
		Justiça na compensação
		Partilha de ganhos de produtividade
		Proporcionalidade entre salários
2	Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
		Ambiente físico seguro e saudável
		Ausência de insalubridade
3	Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
		Autocontrole relativo
		Qualidades múltiplas
		Informações sobre o processo total de trabalho
4	Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
		Crescimento pessoal
		Perspectiva de avanço salarial
		Segurança no emprego
5	Integração social na organização	Ausência de preconceitos
		Igualdade
		Mobilidade
		Relacionamento
		Senso comunitário
6	Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador
		Privacidade pessoal
		Liberdade de expressão
		Tratamento imparcial
		Direitos trabalhistas
7	O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
		Estabilidade de horários
		Poucas mudanças geográficas
		Tempo para lazer da família
8	Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
		Responsabilidade social da empresa
		Responsabilidade pelos produtos
		Práticas de emprego

Fonte: WALTON apud FERNANDES (1999, p. 48).

Segundo se observa no Quadro 6 - *Categorias conceituais de QVT e seus respectivos indicadores*, o modelo construído por Walton (1973) busca identificar fatores que teriam maior impacto sobre a QVT, e determina de três a cinco indicadores que servem para medir se estes estão sendo atendidos. É um modelo que se destaca, desta forma, por ser abrangente e

objetivo, características que auxiliam no estudo da perspectiva QVT.

Segue breve exposição dos objetivos de cada categoria apresentada: A primeira categoria apresentada, *compensação justa e adequada*, analisa a percepção de justiça quanto ao recebido pelo trabalho realizado. A segunda, *condições de trabalho* visa mensurar as condições físicas que os trabalhadores são submetidos. A terceira, *uso e desenvolvimento de capacidades*, analisa se a forma de organização adotada é propícia para o emprego das competências dos trabalhadores. A quarta, *oportunidade de crescimento e segurança*, objetiva medir a QVT em relação a oportunidades de desenvolvimento do servidor em sua carreira, bem como quanto a segurança em permanecer nesta. A quinta, *integração social na organização*, analisa as condições para um bom convívio no ambiente de trabalho. A sexta, *constitucionalismo*, se relaciona ao atendimento dos direitos dos servidores. A sétima, *o trabalho e o espaço total de vida*, irá se debruçar sobre o equilíbrio proporcionado pelas condições de trabalho, entre a vida pessoal e a vida profissional. Por fim, a oitava categoria, *relevância social do trabalho na vida*, analisa a percepção do servidor quanto a responsabilidade e papel social da empresa.

Nota-se que o modelo proposto por Walton aborda diversas questões relacionadas a qualidade de vida do trabalhador, que são determinadas pela empresa e afetam setores diversos de sua vida. Insere-se, portanto, na tradição de estudos de QVT, que conforme exposto, visa a investigação e análise desse panorama amplo sobre a satisfação do trabalhador e seus reflexos para a sociedade, bem como para produtividade da empresa.

### 2.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITUALIZAÇÃO SOB O VIÉS JURÍDICO

Em face das inúmeras concepções sobre Administração Pública, optou-se por empregar a base do direito em sua contextualização. Para tanto, serão utilizados a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL,1988), fonte suprema do arcabouço jurídico brasileiro, e o Decreto-lei nº 200/1967 (BRASIL,1967), que dispõe sobre a organização da Administração Pública.

Para auxiliar a interpretação da legislação, bem como no aprofundamento sobre Administração Pública no Brasil: conceito, organização, limites, e princípios norteadores; será empregado o pensamento de Hely Lopes Meirelles, bacharel em direito pela USP, magistrado, jurista e professor universitário (USP), cuja obra: *Direito Administrativo Brasileiro* (1964) prioriza a interpretação das leis de forma prática e direta, evitando rebuscamentos e discussões teóricas desnecessárias.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro, doutora em direito administrativo pela USP, professora universitária (USP) e procuradora do Estado de São Paulo, influenciada por Meirelles, em seu livro *Direito Administrativo* (1990), busca abordar, de forma objetiva e ampla, o sistema jurídico que forma o chamado direito administrativo brasileiro.

Por último, Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, auditores fiscais da Receita Federal do Brasil e instrutores da Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda (ESAF), cuja obra: *Direito Administrativo Descomplicado* (2007), segue a tradição de Meirelles e Pietro, buscando tratar o tema em sua totalidade e de forma acessível, ancorados nas leis, súmulas e jurisprudências existentes sobre o assunto.

A CF/88, no Título III: Da organização do Estado, estabelece a estrutura política, de governo e da Administração Pública brasileira. Em seu artigo 18, define da seguinte forma a organização político-administrativa brasileira: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição”.

Essa forma federativa adotada, inclusive, é defendida pela própria constituição como cláusula pétrea, ou seja, não podendo ser alterada por meio de emenda constitucional, conforme Art. 60, § 4º, inciso I: “§ 4º Não será objeto de deliberação a proposta de emenda tendente a abolir: I - a forma federativa de Estado”.

Sobre o tema exposto, valendo-se da interpretação de Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, existe uma relação de coordenação entre os entes federados, e não de hierarquia ou subordinação. Isso ocorre devido a autonomia que cada ente dispõe, seja o poder político central (União), regional (Estados) ou local (Municípios), de natureza tanto administrativa, quanto política e financeira. Meirelles acrescenta que cada um dos poderes, executivo, legislativo e judiciário (este último não estando presente nos municípios), possui uma organização administrativa própria.

Seguindo as lições de Meirelles, não se deve confundir os conceitos de governo e de Administração Pública, embora apareçam juntos em diversas leis e na Constituição. Enquanto o governo possui soberania em suas decisões, de caráter predominantemente político e discricionárias, refletindo a vontade política dos governantes, sendo, portanto, o instrumento condutor da Administração Pública, a Administração Pública será a executora dos serviços, operando por meio de seus órgãos e servidores, atuando de forma vinculada à lei ou norma, e agindo de forma técnica, dispondo de pouco ou nenhum poder de decisão.

Essa definição de Administração Pública assemelha-se à de Pietro, que explica ser mediante sua Administração Pública que o Estado se organiza e administra seus meios,

visando exercer a sua soberania e atingir os fins legalmente pré-determinados.

QUADRO 7 - Diferença entre Governo e Administração Pública

<b>Governo</b>	<b>Administração Pública</b>
Soberano em suas decisões	Vinculado a lei ou norma
Predominantemente político	Predominantemente técnico
Conduz a Administração Pública	Instrumento para as ações do Governo

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Meireles (1964) e Pietro (1990).

Ainda sobre a definição de seu significado, Pietro entende que haja duas concepções para Administração Pública, classificação igualmente presente na obra de Meirelles. A primeira concepção contempla as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, e possui sentido subjetivo, formal ou orgânico. A segunda, de sentido material, objetivo ou funcional, compreende a natureza da atividade exercida, e não quem a exerce.

Embora ambas concepções possam ser utilizadas, ao se referir à Administração Pública, conforme apontam Alexandrino e Paulo, o ordenamento jurídico brasileiro adotou o critério formal, ou seja, os órgãos da administração, direta e indireta, mesmo que exerçam outra função que não seja administrativa, como por exemplo a econômica, são considerados Administração Pública. Assim como entidades de outro setor podem exercer função pública, embora não pertençam a esta esfera.

Nesse cenário, o nosso ordenamento jurídico, no Decreto-lei 200/1967 (BRASIL,1967), estabelece em seu artigo 4, expressamente a extensão da Administração Pública brasileira federal, cujo modelo é seguido por estados e municípios:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I – A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II – A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

Conforme expresso no referido Decreto-lei, a Administração Pública brasileira se divide em administração direta, formada pelos órgãos que integram as pessoas políticas do Estado, e administração indireta, formada de pessoas jurídicas vinculadas pela sua atribuição ao respectivo ministério.

Nesse âmbito, Alexandrino e Paulo explicam que consoante nosso ordenamento jurídico, diferente da administração direta que possui autonomia política e atua de forma centralizada, a administração indireta não possui essa espécie de autonomia, realizando de forma descentralizada suas atividades. Acrescentam que a subdivisão da administração indireta em autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista e fundação pública, ocorre de acordo com a necessidade, natureza, personalidade jurídica, forma de criação e atuação.

Essa estrutura administrativa, legalmente estabelecida, obedece aos princípios dedicados à Administração Pública elencados na CF/88, no Art.37, *caput*, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que fundamentam o seu funcionamento e servem como um norte nas ações de seus operadores:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)

Isto posto, constata-se que os princípios são os padrões, as ideias centrais, que regem o comportamento dentro da Administração Pública. Servem como alicerces do sistema, o que lhe confere lógica e racionalidade. Segue quadro com a definição dada pelos autores utilizados nessa parte da dissertação sobre os cinco princípios administrativos expressamente elencados constitucionalmente no referido artigo 37.

QUADRO 8 - Definição dos princípios administrativos segundo os autores estudados

	Meirelles	Pietro	Alexandrino e Paulo
<b>Legalidade</b>	A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, <i>caput</i> ), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 2010, p. 89)	Este princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade. É aqui que melhor se enquadra aquela ideia de que, na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei. (PIETRO, 2018, p. 94)	O princípio da legalidade é o postulado basilar de todos os Estados de Direito, consistindo, a rigor, no cerne da própria qualificação destes (o Estado é dito "de Direito" porque sua atuação está integralmente sujeita ao ordenamento jurídico, vigora o "império da lei"). (ALEXANDRINO e PAULO, 2014, p. 193)

<b>Impessoalidade</b>	<p>O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art. 37, caput), nada mais é do que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique ato para o seu fim legal.</p> <p>E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. (MEIRELLES, 2010, p. 89)</p>	<p>Previsto no art. 37, caput, da CF; deve ser observada em relação aos administrados (no sentido de que os atos da Administração devem observar a finalidade pública) e à Administração Pública (no sentido de que os atos administrativos são imputáveis ao órgão ou à pessoa jurídica que os praticou e não aos servidores públicos (...)) (PIETRO, 2018, p. 127)</p>	<p>Os autores tratam do princípio administrativo da impessoalidade sobre dois prismas, a saber: a) como determinante da finalidade de toda a atuação administrativa (...) b) como vedação a que o agente público se promova às custas das realizações da administração pública (...) (ALEXANDRINO e PAULO, 2014, p. 198-199)</p>
<b>Moralidade</b>	<p>Por considerações de Direito e de Moral, o ato administrativo não terá que obedecer somente à lei jurídica, mas também à lei ética da própria instituição, porque nem tudo que é legal é honesto, conforme já proclamavam os romanos: "non omne quod licet honestum est". (MEIRELLES, 2010, p. 93)</p>	<p>Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa. (PIETRO, 2018, p. 108)</p>	<p>O princípio da moralidade torna jurídica a exigência de atuação ética dos agentes da administração pública. A denominação de moral administrativa difere da moral comum, justamente por ser jurídica e pela possibilidade de invalidação dos atos administrativos que sejam praticados com inobservância deste princípio. (ALEXANDRINO e PAULO, 2014, p. 196)</p>
<b>Publicidade</b>	<p>Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos.</p> <p>Daí por que as leis, atos e contratos administrativos que produzem consequências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros. (MEIRELLES, 2010, p. 100)</p>	<p>O princípio da publicidade, que vem agora inserido no artigo 37 da Constituição, exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei. (PIETRO, 2018, p. 106)</p>	<p>O princípio da publicidade apresenta uma dupla acepção em face do sistema decorrente da Constituição de 1988, a saber:</p> <p>a) exigência de publicação oficial, como requisito de eficácia, dos atos administrativos que devam produzir efeitos externos e dos atos que impliquem ônus para o patrimônio público. (...)</p> <p>b) exigência de transparência na atuação administrativa. (ALEXANDRINO e PAULO, 2014, p. 201-202)</p>

<b>Eficiência</b>	<p>O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros. (MEIRELLES, 2010, p. 98)</p>	<p>O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (PIETRO, 2018, p.113)</p>	<p>A ideia de eficiência aproxima-se da de economicidade, princípio expresso no art. 70, caput, da Constituição, referente ao controle financeiro da administração pública. Busca-se o atingimento de objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, de modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade administrativa. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos, conforme essa análise de custos e benefícios correspondentes. (ALEXANDRINO e PAULO, 2014, p. 213)</p>
-------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Meireles (1964), Pietro (1990) e Alexandrino e Paulo (2014).

Do Quadro 8 - *Definição dos princípios administrativos segundo os autores estudados*, nota-se que os princípios elencados no artigo 37 da carta magna servem como guias para as ações dos agentes públicos, os quais devem agir dentro do que a lei determina, com a finalidade de promover o bem público. Se comportando, desse modo, sem promoção pessoal indevida, de maneira ética e honesta, regulados pela transparência e publicação dos atos administrativos, sempre de modo eficiente, buscando os melhores resultados para administração e, conseqüentemente, para sociedade.

#### 2.4. A SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (SEAD-GO)

A Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás (SEAD-GO) é um dos órgãos da administração direta do governo estadual, parte integrante, desta forma, da Administração Pública em sentido formal. Deste modo, deve agir dentro dos limites e princípios estabelecidos legalmente para o cumprimento de suas atribuições. É de sua responsabilidade a administração do patrimônio, liquidação das empresas estatais, modernização, desburocratização, gestão de pessoal e serviços públicos, formação e capacitação dos servidores dos órgãos estaduais (SEAD-GO, 2020).

A estratégia da SEAD-GO para realizar seu dever institucional está expressa em seu mapa estratégico. O mapa consiste na representação gráfica, em uma única página, que descreve a estratégia da empresa, traçada de acordo com as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento; tornando possível visualizar os objetivos propostos e os meios para atingi-los (KAPLAN; NORTON, 2004).

FIGURA 1 - Mapa estratégico SEAD-GO 2019-2022



Fonte: Site da SEAD-GO.

Em concordância com o exposto no mapa, os objetivos estratégicos da SEAD-GO voltam-se para a excelência no atendimento ao cidadão, buscando para tanto, o desenvolvimento, a valorização e o cuidado com o servidor, bem como meios de desburocratização e inovação na gestão do poder executivo estadual, além do aprimoramento na qualidade do gasto público.

Quanto à sua estrutura organizacional, conforme consta do decreto nº 9.583/2019 (GOIÁS, 2019), a SEAD-GO é composta pela seguinte estrutura administrativa: Gabinete do Secretário e órgãos auxiliares; Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, contendo 4 superintendências e 20 gerências; e a Subsecretaria de Gestão Pública, contendo 4 superintendências e 15 gerências; além do Instituto de Assistência dos Servidores Públicos do Estado de Goiás – IPASGO, como unidade jurisdicionada. A figura 2 ilustra a estrutura organizacional do órgão:



A SEAD-GO possui, segundo consta em seu portal da transparência, no mês de maio de 2021, 4.679 servidores, sendo 2.454 ativos, os quais estão distribuídos do seguinte modo:

TABELA 1 - Servidores da SEAD-GO, quantitativo por tipo de vínculo

<b>Vínculo</b>	<b>Quantidade de servidores</b>	<b>Percentual</b>
Comissionado	1.278	52,08%
Efetivo	837	34,11%
Requisitado	281	11,45%
Efetivo/Comissionado	56	2,28%
Requisitado/Comissionado	2	0,08%
<b>TOTAL</b>	<b>2.454</b>	<b>100%</b>

Fonte: Portal da Transparência de Goiás. Adaptado pelo autor.

Da Tabela 1 - *Servidores da SEAD-GO, quantitativo por tipo de vínculo*, verifica-se o predomínio de servidores comissionados, seguido pelo de efetivos. Dentre as categorias de servidores efetivos da SEAD-GO, a de técnico em gestão pública é a mais numerosa. Essa carreira foi criada pelo inciso I do art. 1º da Lei nº 15.543, de 16 de janeiro de 2006 (GOIÁS, 2006), com previsão para provimento de 2.100 cargos ingressos através de aprovação em concurso público, com exigência de nível médio de escolaridade para lotação na autarquia Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos (AGANP), extinta em 2008. Por meio da AGANP, os técnicos em gestão pública foram cedidos para diversos órgãos estaduais com necessidade de servidores, dentre estes a SEAD-GO.

Atualmente, há 1.716 técnicos em gestão pública ativos atuando nos diversos órgãos públicos do estado de Goiás, sendo 367 destes (21,39%) lotados na SEAD-GO, correspondendo a 43,84% do total de servidores efetivos desse órgão.

O quadro funcional da SEAD-GO trabalha nas suas diversas sedes: Palácio Pedro Ludovico Teixeira (PPLT), Sede do Setor Universitário, Palácio da Prata, Escola de Governo, Sede da Superintendência Central de Patrimônio, e nas 71 unidades presenciais do serviço integrado de atendimento ao cidadão – Vapt Vupt, espalhadas pelo estado de Goiás.

Dentre essas, enfatiza-se o PPLT, prédio de 11 andares localizado no centro da capital Goiânia, por funcionar como sede do poder executivo local. O edifício abriga o Gabinete do

Governador e sua assessoria direta, além de diversas secretarias e órgãos, como a SEAD em todo o 7º e parte do 6º andar. É o local que concentra os principais órgãos de decisão da SEAD, tais quais o Gabinete do Secretário, a Procuradoria e a Comunicação setorial, além da sede das 2 subsecretarias, dentre outros.

### **3. METODOLOGIA**

Em termos metodológicos, a compreensão científica do objeto de estudo pauta-se, primeiramente, pelo emprego do método dedutivo. Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa pode ser concebida como aplicada.

Em relação à abordagem da problemática, utiliza-se o método quantitativo. A pesquisa, considerando-se seus objetivos, respalda-se nas perspectivas exploratória e descritiva. O procedimento técnico baseia-se em levantamento de dados por meio da aplicação de questionários. Por fim, o *modus operandi* do método irá alinhar todas as etapas descritas.

Conforme lição de Lakatos e Marconi (2003), para traçar o caminho pelo qual os objetivos da pesquisa serão alcançados, é de fundamental importância a escolha do método científico; pois, sem ele, a validade científica perde um de seus sustentáculos. Optou-se, nesse sentido, pelo método dedutivo, cujos argumentos têm como objetivo explicar o conteúdo das premissas, estando corretos ou incorretos, não existindo um meio-termo. As premissas, portanto, irão sustentar as conclusões se corretas. Sacrifica-se o alcance do conteúdo em prol da precisão (LAKATOS; MARCONI, 2003).

No mais, a opção pelo método dedutivo, o qual parte do conhecimento geral para o singular, mostra-se condizente com as características desse estudo, uma vez que se realizou pesquisa bibliográfica buscando aprofundar o conhecimento sobre as teorias a serem empregadas, almejando aplicar a compreensão adquirida sobre o tema na investigação de um caso concreto.

O trabalho possui natureza aplicada, pois objetiva produção de conhecimento tendo em vista contribuições práticas advindas do estudo (GIL, 2002). Para tanto, foi utilizado o método quantitativo na abordagem do problema, na tentativa de solucioná-lo e atingir os objetivos propostos. Conforme explicado por Vieira (2009), a escolha do método de pesquisa é determinada pelo assunto a ser pesquisado, não existindo um método superior a outro. No método quantitativo as informações são de natureza numérica, comparáveis e passíveis de

serem tratadas estatisticamente (VIEIRA,2009), atributos presentes no instrumento de coleta de dados escolhido para esta pesquisa, o questionário<sup>1</sup>.

Aplicam-se as perspectivas exploratória e descritiva na realização dessa pesquisa. Gil (2002) salienta que tais perspectivas são as mais utilizadas em investigações sociais que possuem preocupação em realizações de ações práticas. Sobre a perspectiva descritiva, o estudioso esclarece que: “(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (Gil, 2002, p. 42), sendo costumeiro, para tanto, a utilização de instrumentos padronizados para coleta de dados, como o questionário, por exemplo. No que concerne à perspectiva exploratória, Gil (2003) explica que essa objetiva aprimorar ideias, tornando mais familiar o problema, explicitando-o ou construindo hipóteses, comumente utilizando-se de levantamento bibliográfico.

A pesquisa foi realizada por meio do procedimento técnico de levantamento de dados conhecido como questionário. De acordo com Vieira (2003), questionário, nada mais é senão uma série ordenada de questões sobre determinado tema, respondidas por escrito, para produção de dados. É utilizado em diversas ciências, como as sociais, pelo seu baixo custo e por possibilitar a obtenção de informações que seriam impossíveis de obter de outra maneira. Deve ser bem planejado e cuidadosamente executado para garantir que a pesquisa atinja seus objetivos (VIEIRA, 2003).

O universo da pesquisa, técnicos em gestão pública lotados na Secretária de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO), foi selecionado em função de ser composto por servidores com características uniformes entre si e típicas da realidade do serviço público, tais como: estabilidade, seleção via concurso público, organização em carreira e atribuições definidas; somando-se o fato de ser uma categoria presente em diversos órgãos da Administração Pública do Estado de Goiás.

Optou-se por disponibilizar o questionário por via eletrônica, devido a pandemia causada pela COVID-19, que impossibilitou a coleta de dados presencial. Aplicou-se o questionário com auxílio do aplicativo *Google Forms*, cujo *link* foi encaminhado por *e-mail* ao público-alvo, com auxílio da Gerência de Gestão e Desenvolvimento de pessoas da SEAD-GO.

No corpo do *e-mail*, além do *link* para o questionário no *Google Forms*, encaminhou-se o código do processo no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da

---

<sup>1</sup> Vide Apêndice B

Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG), e *link* para o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>2</sup>. Esse documento, assinado pelo pesquisador responsável, esclarece sobre: a não obrigatoriedade de participação, forma de consentimento, benefícios esperados, riscos da pesquisa (incluindo os inerentes ao ambiente eletrônico), e demais direitos dos participantes; conforme orientação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (BRASIL, 2021).

As questões, de caráter transversal, abordam os temas Comprometimento Organizacional à luz do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) e QVT conforme Modelo de Walton (1973), apresentados no referencial teórico. Busca-se obter, da análise estatística descritiva dos dados, as seguintes respostas, em relação ao universo investigado:

a) Qual o perfil de comprometimento desses servidores, segundo Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991)? b) Qual a percepção dos respondentes em relação a aspectos das seguintes categorias conceituais de QVT, presentes no Modelo de Walton: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, relevância social do trabalho na vida.

Visando fornecer dados para realização dos objetivos do estudo e uma provável solução da questão proposta, o questionário é constituído por itens de Likert (LIKERT, 1932), utilizando-se escala de cinco pontos. Ou seja, aos respondentes foram apresentadas afirmações, e solicitado que escolham, dentre as cinco alternativas apresentadas, aquela que indique seu grau de concordância com o enunciado. As opções de resposta foram apresentadas em forma de escala, tendo em seus extremos a discordância e a concordância completa com a afirmação proposta, da seguinte forma:

FIGURA 3 - Opções de resposta aos itens do questionário

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

Fonte: *Google Forms*.

<sup>2</sup> Vide Anexo A

Conforme ensinado por Sonia Vieira em sua obra *Como elaborar questionários* (2009), buscou-se na formulação dos itens de Likert (1932) o emprego de sentenças curtas, composta por palavras simples e diretas, adequadas ao nível dos respondentes. Ainda seguindo as orientações da autora, evitou-se tratar de mais de um tema na mesma sentença, ou de temas alheios ao respondente, assim como frases negativas ou de dupla interpretação, que pudessem induzir a erro. Ao todo, o questionário contém 28 itens, distribuídos do seguinte modo:

Os itens de Likert, utilizados para medir o Comprometimento Organizacional, foram adaptados da escala de mensuração de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993). Para mensurar cada um dos três componentes do comprometimento serão utilizados quatro itens, totalizando 12:

- a) Itens que medem o componente afetivo do comprometimento:
  - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
  - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
  - Me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
  - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
  
- b) Itens que medem o componente normativo do comprometimento:
  - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
  - Esta organização merece minha lealdade
  - Eu devo muito à organização onde trabalho.
  - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
  
- c) Itens que medem o componente instrumental do comprometimento:
  - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
  - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
  - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
  - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

Em relação aos itens de Likert utilizados para medir QVT, eles foram baseados no modelo proposto por Walton (1973). O respectivo modelo é composto por oito categorias conceituais, compostas de três a cinco indicadores cada, totalizando 33 indicadores. Optou-se por não utilizar integralmente esse modelo, mas sim, investigar um aspecto de cada categoria. Deste modo, foram contempladas todas as categorias propostas, porém, de maneira direcionada aos aspectos compreendidos como mais relevantes à realidade do universo investigado.

- a) Itens que medem o aspecto justiça na compensação, da categoria compensação justa e adequada:
  - Minha remuneração é compatível com as atividades que exerço.
  - Minha remuneração é justa, quando comparada com meus colegas de trabalho.
  
- b) Itens que medem o aspecto ambiente físico seguro e saudável, da categoria condições de trabalho:
  - Meu ambiente de trabalho é fisicamente seguro.
  - Posso condições de trabalho (barulho, luminosidade, temperatura, etc.) adequadas.
  
- c) Itens que medem o aspecto autonomia, da categoria uso e desenvolvimento de capacidades:
  - Posso autonomia no meu trabalho condizente com minha capacidade.
  - Posso autonomia para desempenhar bem as atividades e tarefas que me são atribuídas.
  
- d) Itens que medem o aspecto crescimento pessoal, da categoria oportunidade de crescimento e segurança:
  - Minha organização incentiva que eu me qualifique.
  - Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego.
  
- e) Itens que medem o aspecto relacionamento, da categoria integração social na organização:
  - Tenho um bom relacionamento com meu superior hierárquico.
  - Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.

- f) Itens que medem o aspecto direitos trabalhistas, da categoria constitucionalismo:
- Meus direitos de trabalhador são respeitados pela organização em que atuo.
  - Minha organização é transparente em relação aos meus direitos trabalhistas.
- g) Itens que medem o aspecto papel balanceado no trabalho, da categoria o trabalho e o espaço total de vida:
- Meu emprego me permite dispor de um tempo adequado para me dedicar à família e/ou a atividades de lazer.
  - Estou satisfeito com meus horários de trabalho e de descanso.
- h) Itens que medem o aspecto imagem da empresa, da categoria relevância social do trabalho na vida:
- Tenho orgulho da imagem que a organização onde atuo possui perante a sociedade.
  - Me orgulho dos serviços prestados pela organização onde atuo.

Por fim, após tratamento e análise dos dados obtidos via questionário, delinea-se o perfil de comprometimento e a percepção de aspectos da QVT dos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO, utilizando as informações obtidas tanto no questionário, quanto na revisão bibliográfica realizada, para sugerir ação de intervenção que possa sanar aspectos de QVT considerado não atendido.

Metodologicamente, optou-se tanto pelo estudo teórico, através de levantamento bibliográfico sobre o tema, como pelo empírico, quantitativo, utilizando levantamento e tabulação de dados. A perspectiva é exploratória e descritiva, considerando que a pesquisa trata de investigação social com proposta de aplicação prática, tendo entre seus objetivos, um maior conhecimento sobre o objeto, e determinação de características da população estudada. O método dedutivo empregado é condizente com a natureza aplicada do estudo, que busca, a partir de Teorias sobre comprometimento e QVT, investigar um caso específico.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados está dividida em quatro seções. A primeira, *Confiabilidade dos dados*, examina a confiabilidade dos dados, mediante teste de consistência interna do questionário, realizado por intermédio do Coeficiente Alfa de Cronbach. A segunda,

*Características da amostra*, apresenta as particularidades da amostra em relação ao gênero, à idade, ao tempo de serviço, à escolaridade e à remuneração. A terceira, *Perfil de comprometimento*, tece análise do perfil de comprometimento à luz do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), o qual entende ser o comprometimento formado por três componentes: *afetivo, normativo e instrumental*. Por fim, na seção *Aspectos de qualidade de vida no trabalho (QVT)*, examinam-se os itens que abordam Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme os aspectos extraídos do modelo de Walton (1973), quais sejam: a) *justiça na compensação*, da categoria *compensação justa e adequada*, b) *ambiente físico seguro e saudável*, da categoria *condições de trabalho*, c) *autonomia*, da categoria *uso e desenvolvimento de capacidades*, d) *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*, e) *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*, f) *direitos trabalhistas*, da categoria *constitucionalismo*, g) *papel balanceado no trabalho*, da categoria *o trabalho e o espaço total de vida*, h) *imagem da empresa*, da categoria *relevância social do trabalho na vida*.

Empregou-se os programas *Microsoft Excel 2019* e *Jamovi 1.6* para o tratamento dos dados extraídos do questionário encaminhado aos 367 técnicos em gestão pública lotados na SEAD-GO entre os dias 14 e 20 de maio de 2021, do qual alcançou-se uma amostra de 54 respostas, entre os dias 14 de maio e 02 de junho de 2021. Utilizou-se para organização das respostas, no processo de análise de dados, as medidas estatísticas descritivas: *media*, resultado da soma de todas as respostas de determinado item, dividido pelo número de respostas; *mediana*, posição central encontrada depois de organizar as respostas em ordem crescente; *desvio padrão*, resultado da raiz quadrada da variância amostral, o qual serve para indicar o grau de dispersão de um conjunto de dados; e *porcentagem*, que indica a relação de um valor em relação à outro, através de uma fração proporcional cujo denominador é 100.

#### 4.1. CONFIABILIDADE DOS DADOS

O grau de confiabilidade dos dados foi avaliado mediante teste de consistência interna do questionário, com a utilização do Coeficiente Alfa de Cronbach, criado por Lee J. Cronbach, em 1951. Sobre esse método, pode-se afirmar que “(...) o alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas.” (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p.5). Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010), o resultado de alfa ( $\alpha$ ) é determinado pela fórmula representada na Figura 4 *Equação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de*

*Cronbach*, onde:  $K$  corresponde ao número de itens do questionário;  $S^2_i$  corresponde a variância de cada item; e  $S^2_t$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

FIGURA 4 - Equação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Fonte: HORA; MONTEIRO; ARICA (2010, p.5).

Sobre o valor de alfa, expresso na Figura 4 *Equação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach*, esse é uma medida que varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, mais confiável é o resultado. De acordo com Freitas e Rodrigues (2005), julga-se a confiabilidade como: muito baixa ( $\alpha < 0,30$ ), baixa ( $0,30 \leq \alpha < 0,60$ ), moderada ( $0,60 \leq \alpha < 0,75$ ), alta ( $0,75 \leq \alpha < 0,90$ ), e muito alta ( $0,90 \leq \alpha$ ). A consistência interna dos itens é considerada satisfatória quando o valor de alfa é superior a 0,6, estando, portanto, verificado que os itens que compõem o questionário medem o mesmo constructo (HAIR JR *et al.*, 2005).

No presente estudo, as medições foram realizadas separadamente nos componentes relativos ao perfil de comprometimento, *afetivo*, *normativo* e *instrumental*, por se tratar de bases distintas desse fenômeno, conforme Teoria Tridimensional de Meyer e Allen (1991), bem como para os itens que investigam aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), baseados no modelo de Walton (1971). Os resultados atingidos podem ser vistos na tabela 2:

TABELA 2 - Valor do Alfa de Cronbach

Comprometimento			Aspectos de QVT
Afetivo	Normativo	Instrumental	-
0,799	0,755	0,611	0,877

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Observa-se na Tabela 2 - *Valor do Alfa de Cronbach* que todos os constructos apresentam valores de alfa superiores a 0,6. Pode-se afirmar, então, após aplicação do teste de alfa de Cronbach, que a consistência interna dos itens é satisfatória, indicando que o questionário aplicado na pesquisa mensurou os constructos propostos. Dessarte, os dados são confiáveis, tanto na medição de cada componente do perfil de comprometimento, *afetivo*, *normativo*, e *instrumental*, quanto na aferição dos *aspectos de QVT*.

#### 4.2. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Pretende-se, neste primeiro momento de análise dos dados, aprofundar o conhecimento sobre as características da amostra que possam ter alguma influência sobre o perfil de comprometimento e aspectos de QVT que serão investigados nas próximas etapas. Para tanto, serão apresentadas, nas Tabelas 3 e 4, e no Gráfico 1, as frequências, ou seja, a quantidade de respostas, e o seu percentual relativo aos itens de caracterização do respondente, presentes na primeira parte do questionário<sup>3</sup>.

Optou-se por dividir os dados em três grupos, visando facilitar a análise dos resultados encontrados. A Tabela 3 apresenta informações sobre gênero, idade e o tempo de serviço como técnico em gestão pública, por sua vez, a Tabela 4 expõe os dados referentes à remuneração total bruta (salário mais vantagens), recebimento de gratificação adicional ao salário, e ocupação de cargo de chefia, e finalizando, o Gráfico 1 exhibe o grau de instrução dos respondentes.

TABELA 3 - Gênero, idade e tempo de serviço como técnico em gestão pública

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
<b>Gênero</b>	Masculino	33	61,1%
	Feminino	21	38,9%
	Outro	0	0%
	Prefiro não declarar	0	0%
<b>Idade</b>	Menos de 30	0	0%
	De 30 a 40	22	40,74%
	De 40 a 50	22	40,74%
	Mais de 50	10	18,52%

<sup>3</sup> Vide Apêndice A

<b>Tempo de serviço como técnico em gestão pública</b>	Menos de 5 anos	27	50,0%
	De 5 a 10 anos	3	5,5%
	De 10 a 15 anos	24	44,4%
	Mais de 15 anos	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Nota-se na Tabela 3 - *Gênero, idade e tempo de serviço como técnico em gestão pública* que a maior parte dos inquiridos, 61,1%, se declara pertencente ao *gênero masculino*, e o restante, 38,9%, ao *gênero feminino*. As demais alternativas dessa variável, *outro*, e *prefiro não declarar*, não foram selecionadas. Em relação à variável idade, a maioria dos participantes possui *entre 30 e 40 anos*, ou *entre 40 e 50 anos*, ambas variáveis com 40,74% das respostas cada, não havendo menores de 30 anos. Tal fato pode ser explicado em razão do concurso para ingresso nessa carreira ter sido realizado em 2006, sendo exigida idade mínima de 18 anos na data da posse.

Quanto ao tempo de serviço como técnico em gestão pública, percebe-se o predomínio de dois grupos distintos, que compõem 94,4% da amostra, são eles: os que possuem *menos de 5 anos no cargo*, 50,0%, e os que *possuem de 10 a 15 anos no cargo*, 44,4%. O fenômeno ocorre devido às convocações espaçadas para o cargo, sendo as mais numerosas nos anos de 2007 com 1.746 servidores, e de 2019 com 1.062 servidores do cadastro de reserva (SEAD, 2021)

TABELA 4 - Remuneração total bruta, gratificação e cargo de chefia

<b>Variáveis</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Remuneração total bruta</b>	Até R\$ 3.000,00	6	11,1%
	De R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00	19	35,2%
	De R\$ 4.500,00 a R\$ 6.000,00	18	33,3%
	De R\$ 6.000,00 a R\$ 7.500,00	4	7,4%
	Acima de R\$ 7.500,00	7	13,0%
	<b>Recebe gratificação adicional ao salário</b>	Sim	31
Não		23	42,6%
<b>Ocupa cargo de chefia</b>	Sim	10	17,5%
	Não	47	82,5%

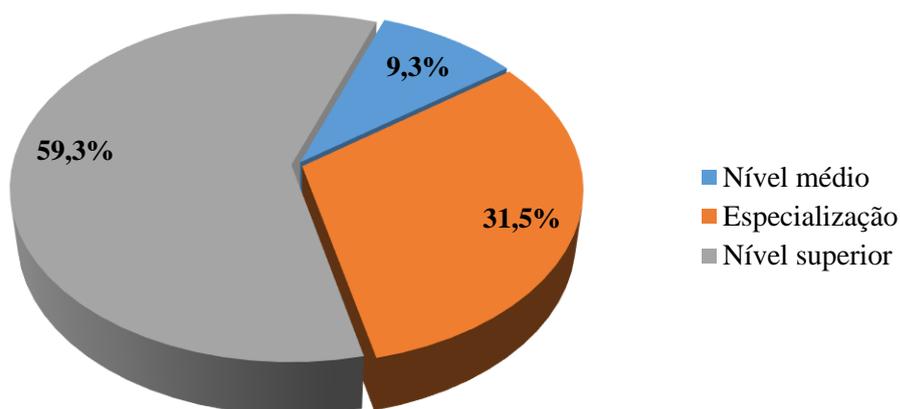
Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Da Tabela 4 - *Remuneração total bruta, gratificação e cargo de chefia*, constata-se que há considerável variação na remuneração total bruta dos servidores participantes da pesquisa. Enquanto 11,1% recebem remuneração total bruta inferior a R\$ 3.000,00 reais, outros 13,0% recebem quantia superior a R\$ 7.500,00. Os dois intervalos de remuneração total bruta mais presentes foram os de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00, 35,2%, e de R\$ 4.500,00 a R\$ 6.000,00, 33,3%.

A desigualdade observada em relação à remuneração pode ser explicada por dois motivos. Para o primeiro, devido ao diferente estágio dos servidores na carreira, cinco dos seis pesquisados que apresentam remuneração de até R\$ 3.000,00 possuem menos de 5 anos de serviço no cargo. Para o segundo, pelo recebimento de gratificação adicional ao salário, uma vez todos os que responderam receber entre R\$ 6.000,00 e R\$ 7.500,00, ou acima de R\$ 7.500,00 afirmam possuir gratificação adicional ao salário. Ainda, todos os servidores que recebem remuneração total bruta acima de R\$ 7.500,00 pertencem aos 17,5% da amostra que exercem cargos de chefia.

Quanto ao recebimento de gratificação adicional ao salário, esse é percebido por 57,4% da amostra. Esse dado é relevante no contexto da Administração Pública, pois indica que o salário pago, de maneira estável, e, de certa forma, independente do rendimento do servidor, não é a única forma de remuneração para a maioria dos respondentes.

GRÁFICO 1 - Grau de instrução



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Apesar de a carreira de técnico em gestão pública ser de nível médio, destaca-se, no Gráfico 1 - *Grau de instrução*, o fato de apenas 9,3% da amostra possuir o grau de instrução *nível médio*. Embora não haja previsão legal de adicional por titulação, 90,7% dos respondentes apresentam como grau de instrução *nível superior*, ou *especialização*, logo, acima do exigido para o cargo. Salienta-se, também, que nenhum dos respondentes alcança o grau de instrução de mestrado ou doutorado.

### 4.3. PERFIL DE COMPROMETIMENTO

Utiliza-se como referencial teórico para análise do perfil de comprometimento da amostra a Teoria Tridimensional de Meyer e Allen (1991), segundo a qual o comprometimento pode ser dividido em três componentes não excludentes, *afetivo*, *normativo* e *instrumental*, permitindo um conhecimento mais amplo sobre o assunto. A partir das respostas ao questionário aplicado aos técnicos em gestão pública da SEAD-GO, confeccionou-se tabelas contendo os dados estatísticos descritivos alcançados com o tratamento dos dados.

A Tabela 5 - *Estatísticas descritiva dos componentes do comprometimento* apresenta os resultados para cada um dos três componentes do comprometimento, o que possibilita estabelecer comparações entre esses. Por sua vez, desdobra-se nas demais tabelas dessa seção: 6 - *Estatística descritiva do componente afetivo do comprometimento*, 7 - *Estatística descritiva do componente normativo do comprometimento* e 8 - *Estatística descritiva do componente instrumental do comprometimento*, as medidas alcançadas em cada componente do comprometimento, propiciando, desse modo, exame mais detalhado dos itens investigados.

TABELA 5 - Estatística descritiva dos componentes do comprometimento

<b>Componente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Afetivo</b>	3,38	0,915
<b>Normativo</b>	3,08	0,952
<b>Instrumental</b>	2,90	0,812

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Discerne-se da Tabela 5 - *Estatística descritiva dos componentes do comprometimento* o peso de cada componente do comprometimento na composição do perfil dos respondentes. O componente *afetivo*, média 3,38, desvio padrão 0,915, fruto do vínculo emocional que se estabelece entre trabalhador e empresa, é o mais presente na amostra. Em segundo lugar, temos o componente *normativo*, média 3,08, desvio padrão 0,952, resultado do sentimento de obrigação e dever para com a empresa. Ambos apresentaram médias superiores ao valor central da escala, 3,0. Já o componente *instrumental*, média 2,90, desvio padrão 0,812, oriundo da reflexão do trabalhador sobre os custos associados à mudança de emprego, e da necessidade deste em manter sua posição econômica e social, é o menos presente, com valor da média inferior ao central da escala, 3,0.

TABELA 6 - Estatística descritiva do componente afetivo do comprometimento

	Item	Média	Mediana	Desvio padrão
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	3,30	3,0	1,35
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,56	4,0	0,98
3	Me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	3,09	3,0	1,15
4	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,57	4,0	1,11

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Na Tabela 6 - *Estatística descritiva do componente afetivo do comprometimento*, as respostas ao item 1 *Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização*, média 3,38, mediana 3,0, desvio padrão 1,35, atestam que os servidores ou são indiferentes, ou concordam que ficar o restante da carreira na SEAD-GO seria algo bom para eles. Somada à previsão constitucional de estabilidade de servidores públicos, essa variável sugere provável tendência dos técnicos em gestão pública em permanecerem no cargo até a sua aposentadoria, indicando ser interessante ações de longo prazo relativas a esses servidores.

Sublinha-se, ainda, os itens, 2 *Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus*, média 3,56, mediana 4,0, desvio padrão 0,98, e 4 *Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim*, média 3,57, mediana 4,0, desvio padrão 1,11, que

tiveram resultados semelhantes. Esses itens revelam que os respondentes, no geral, concordam sobre a SEAD-GO desempenhar significativo peso em suas vidas, e a respeito de se preocuparem com os problemas da secretaria. Sugere-se, então, que uma melhoria nas questões internas do órgão traria satisfação aos seus trabalhadores.

TABELA 7 - Estatística descritiva do componente normativo do comprometimento

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>5</b>	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	2,61	3,0	1,37
<b>6</b>	Esta organização merece minha lealdade.	4,04	4,0	1,10
<b>7</b>	Eu devo muito à organização onde trabalho.	3,33	3,5	1,15
<b>8</b>	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,35	2,0	1,38

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Conforme visto na Tabela 7 - *Estatística descritiva do componente normativo do comprometimento*, o item 8 *Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora*, média 2,35, mediana 2,0, desvio padrão 1,38, alcançou a menor mediana do componente *normativo* do comprometimento, seguido pelo item 5 *Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora*, média 2,61, mediana 3,0, desvio padrão 1,37. Revelando-se, dessa forma, que os respondentes pendem a discordar que haja alguma culpa em abandonar seu emprego atual, e a serem indiferentes, ou a discordar que em caso de vantagem pessoal, seria errado deixá-lo, ou seja, não haveria conflito moral interno em caso de saída do cargo.

Ao mesmo tempo, o item 6 *Esta organização merece minha lealdade*, média 4,04, mediana 4,0, desvio padrão 1,10, maior mediana do componente *normativo*, em conjunto com o item 7 *Eu devo muito à organização onde trabalho*, média 3,33, mediana 3,5, desvio padrão 1,15, que também revela mediana elevada, sugere que os servidores possuem um sentimento de lealdade e gratidão com o órgão. Logo, há um indicativo de reconhecimento dos servidores pelas ações realizadas pela SEAD-GO em seu favor.

TABELA 8 - Estatística descritiva do componente instrumental do comprometimento

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>9</b>	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,20	3,50	1,34
<b>10</b>	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,44	2,0	1,16
<b>11</b>	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,48	2,50	1,18
<b>12</b>	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,46	4,0	1,09

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Repara-se, na Tabela 8 - *Estatística descritiva do componente instrumental do comprometimento*, que dois itens alcançaram medianas com valores inferiores ao valor 3,0, central da escala: 10 *Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização* média 2,44, mediana 2,0, desvio padrão 1,16, e 11 *Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar*, média 2,48, mediana 2,50, desvio padrão 1,18. Os outros dois itens lograram valores de medianas superiores ao valor 3,0, central da escala: 9 *Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada*, média 3,20, mediana 3,50, desvio padrão 1,34, e 12 *Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo*, média 3,46, mediana 4,0, desvio padrão 1,09,

Salienta-se desse resultado que a maioria dos pesquisados concorda sobre a necessidade de permanência, e que concorda, ou é indiferente sobre os reflexos negativos da saída do emprego, mas, não concorda sobre ter poucas alternativas de trabalho saindo da SEAD-GO, e não concorda, ou é indiferente sobre ter sido prejudicada pelo tempo gasto trabalhando como técnico em gestão pública. Não parece, portanto, haver insegurança sobre conseguir trabalho em outro local, ou arrependimento sobre o tempo dedicado à SEAD-GO, todavia, há uma percepção de necessidade de manter-se no emprego atual, para continuar com o padrão social e econômico alcançado.

#### 4.4. ASPECTOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Escolheu-se pautar a reflexão pelos aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no modelo de Walton (1971), devido à abrangência e à objetividade na escolha das oito categorias existentes nesse modelo. Para cada uma dessas oito categorias, selecionou-se um aspecto significativo a ser investigado, utilizando dois itens. Dessa forma, intenciona-se verificar qual a percepção dos servidores em relação ao atendimento desses aspectos de QVT.

A Tabela 9 - *Estatística descritiva de Qualidade de Vida no Trabalho* revela a média, mediana e desvio padrão das respostas aos itens sobre QVT existentes no questionário aplicado. Assim sendo, facilita-se a análise individual e comparativa dos mesmos, por meio de dados quantitativos, propiciando um conhecimento a respeito do impacto de cada aspecto de QVT sobre os participantes da pesquisa.

TABELA 9 - Estatística descritiva de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

	ITEM	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
13	Minha remuneração é compatível com as atividades que exerço.	2,48	2,0	1,18
14	Minha remuneração é justa, quando comparada com meus colegas de trabalho.	2,48	2,0	1,30
15	Meu ambiente de trabalho é fisicamente seguro.	3,89	4,0	0,98
16	Possuo condições de trabalho (barulho, luminosidade, temperatura, etc.) adequadas.	3,67	4,0	1,12
17	Possuo autonomia no meu trabalho condizente com minha capacidade.	3,46	4,0	1,02
18	Possuo autonomia para desempenhar bem as atividades e tarefas que me são atribuídas.	3,65	4,0	1,05
19	Minha organização incentiva que eu me qualifique.	3,48	4,0	1,19
20	Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego.	2,61	2,0	1,23
21	Tenho um bom relacionamento com meu superior hierárquico.	4,31	4,0	0,84
22	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	4,52	5,0	0,57

23	Meus direitos de trabalhador são respeitados pela organização em que atuo.	3,41	4,0	1,21
24	Minha organização é transparente em relação aos meus direitos trabalhistas.	3,50	3,5	1,09
25	Meu emprego me permite dispor de um tempo adequado para me dedicar à família e/ou a atividades de lazer.	3,41	4,0	1,11
26	Estou satisfeito com meus horários de trabalho e de descanso.	3,57	4,0	1,07
27	Tenho orgulho da imagem que a organização onde atuo possui perante a sociedade.	3,87	4,0	0,93
28	Me orgulho dos serviços prestados pela organização onde atuo.	4,26	4,0	0,78

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

A Tabela 9 - *Estatística descritiva de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)* explora a percepção dos respondentes em relação aos aspectos investigados de QVT. Os itens 13 e 14, que medem o aspecto *justiça na compensação*, da categoria *compensação justa e adequada*, apresentaram resultados similares, com mediana inferior ao ponto médio da escala, 3,0. Os retornos dos itens 13 *Minha remuneração é compatível com as atividades que exerço*, média 2,48, mediana 2,0, desvio padrão 1,18, e 14 *Minha remuneração é justa, quando comparada com meus colegas de trabalho*, média 2,48, mediana 2,0, desvio padrão 1,30, apontam que na percepção dos servidores, a remuneração paga é incompatível com o trabalho realizado e injusta quando comparada a dos colegas.

Essa percepção de incompatibilidade entre o trabalho e remuneração é atenuada quando se avalia o resultado do item 13 *Minha remuneração é compatível com as atividades que exerço* apenas com a parcela da amostra que recebe gratificação adicional ao salário. Nesse caso, o item 13 passa a apresentar média 2,81, mediana 3,0 e desvio padrão 1,22, o que indica provável inadequação da gratificação com a atividade efetuada.

Além disso, o descontentamento evidenciado na apuração do item 14 *Minha remuneração é justa, quando comparada com meus colegas de trabalho* pode ser explicado pela falta de padronização da remuneração em relação aos serviços realizados. Observa-se diferenças, tanto na comparação das remunerações dos técnicos em gestão pública, quanto na comparação dessas remunerações com a de servidores de diferentes cargos. A título de exemplo, pode-se confrontar a remuneração dos técnicos em gestão pública com a de servidores comissionados, que representam 52,08% do total de servidores da SEAD-GO, os

quais, assim como os integrantes das diversas carreiras efetivas existentes no órgão, muitas vezes concorrem com os técnicos em gestão pública no desempenho das mesmas atividades.

Adiante, o aspecto *ambiente físico seguro e saudável*, da categoria *condições de trabalho*, é composto pelos itens 15 *Meu ambiente de trabalho é fisicamente seguro*, média 3,89, mediana 4,0, desvio padrão, 0,98, e 16 *Possuo condições de trabalho (barulho, luminosidade, temperatura, etc.) adequadas*, média 3,67, mediana 4,0, desvio padrão 1,12. As medianas dos itens 15 e 16 acima do ponto central da escala, 3,0, assinala que os servidores pesquisados percebem o aspecto *ambiente físico seguro e saudável*, da categoria *condições de trabalho* como atendido pela SEAD-GO.

Limongi-França (2004) ensina que o aumento de doenças ocupacionais e a preocupação com a saúde do trabalhador são alguns dos desencadeadores da discussão sobre QVT na atual sociedade pós-industrial, sendo pautas relevantes para o desempenho do trabalhador e produtividade da empresa. Em consonância, Herzberg (1959) considera que as condições de trabalho, tais como um ambiente saudável e seguro, são fatores higiênicos, ou seja, quando ausentes geram insatisfação no trabalhador.

Desse modo, devido à importância do tema, e a lotação dos técnicos em gestão pública em sedes distintas, com possibilidade de casos pontuais de insatisfação relacionados ao ambiente físico de trabalho, considera-se relevante investigações mais específicas que abordem as características de cada local de trabalho. Por último, sublinha-se que os respondentes da pesquisa exercem atividades de natureza administrativa, que tendem a apresentar menor risco e insalubridade em relação a outras atividades típicas da Administração Pública, de natureza policial, médica ou de ensino.

No que concerne ao aspecto *autonomia*, da categoria *uso e desenvolvimento de capacidades*, esse é formado pelos itens 17 *Possuo autonomia no meu trabalho condizente com minha capacidade*, média 3,46, mediana 4,0, desvio padrão 1,02, e 18 *Possuo autonomia para desempenhar bem as atividades e tarefas que me são atribuídas*, média 3,65, mediana 4,0, desvio padrão 1,05. Depreende-se que ambos têm mediana igual a 4,0, o que caracteriza uma percepção positiva dos entrevistados quanto ao atendimento do aspecto *autonomia*, da categoria *uso e desenvolvimento de capacidades*.

A autonomia conferida aos servidores públicos decorre, em parte, das atribuições inerentes ao cargo. Os técnicos em gestão pública empregam suas capacidades no desempenho de atividades variadas, relacionadas com o apoio à execução de serviços técnico-administrativos, elencados nos incisos do artigo 3º, da Lei nº 20.197/18 (GOIÁS, 2018):

- I - controle e execução de serviços de almoxarifado, arquivo, compilação, seleção, organização, escrituração e registro de dados, operações ou informações de natureza fiscal, financeira, orçamentária, estatística, contábil e similares;
- II - controle, instalação, manutenção, operação ou programação de computadores e outros equipamentos de informática, de comunicação e afins;
- III - assistência ou execução direta de trabalhos ou projetos de edificação e outras obras de engenharia, bem como montagem, manutenção e reparos em prédios ou instalações públicas e, ainda, instalação e manutenção de quaisquer equipamentos, especialmente os elétricos, eletrônicos, mecânicos e similares;
- IV - secretariado e atendimento ao público;
- V - recepção, catalogação, organização, produção de material audiovisual, arquivamento e conservação de acervos técnicos, jurídicos, administrativos, culturais e similares;
- VI - assistência aos serviços relativos a enfermagem e a segurança do trabalho.

A natureza dessas atividades, predominantemente de auxílio, cujos executores, salvo exceções, não são os responsáveis pelo produto final apresentado, é uma possível explicação para autonomia percebida. A competência dos técnicos em gestão pública em executar as atividades, estabelecidas para uma carreira de nível médio, e desempenhadas por profissionais com capacitação que excede ao exigido, com 59,3% dos entrevistados possuindo nível superior, e 31,5% especialização como grau de instrução, é outra provável explicação para referida autonomia.

Por sua vez, o *aspecto crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*, destaca-se dos demais, devido à diferença nos resultados, tanto entre os valores médios, quanto entre as medianas dos itens 19 e 20 que avaliam esse aspecto. O item 19 *Minha organização incentiva que eu me qualifique*, média 3,48, mediana 4, desvio padrão 1,19, indica, na visão dos inquiridos, que a SEAD-GO estimula a qualificação, no entanto, o item 20 *Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego*, média 2,61, mediana 2, desvio padrão 1,23, mostra não haver relação entre crescimento profissional e qualificação para a amostra.

Outrossim, encontram-se iniciativas, por parte do Governo de Goiás, que indicam uma cultura de incentivo à qualificação. A Superintendência da Escola de Governo, entidade responsável pela capacitação de servidores, é exemplo desse estímulo. Com sede física própria, a Superintendência da Escola de Governo é responsável por promover a qualificação dos servidores, seja diretamente, em eventos e cursos (de curta duração, presenciais e *online*), ou em parcerias com entidades de ensino, nos cursos de graduação e pós graduação, como no curso de mestrado em economia no setor público, em parceria com a Universidade de Brasília, a título de exemplo. Mas, apesar dos esforços da SEAD-GO em promover qualificação, os servidores não vislumbram ganhos de crescimento na carreira com essas iniciativas.

Em relação ao aspecto *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*, o item 21 *Tenho um bom relacionamento com meu superior hierárquico*, média 4,31, mediana 4,0, desvio padrão 0,84, o qual avalia o relacionamento com a chefia imediata, apresenta a segunda maior média entre todas as variáveis investigadas, atrás apenas do item 22 *Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho*, média 4,52, mediana 5,0, desvio padrão 0,57, que avalia o relacionamento com a equipe. Inclusive, o item 22 foi o único com mediana 5,0, a mais alta possível, o que confere ao aspecto *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*, o patamar de mais atendido pela SEAD-GO, na percepção dos respondentes.

O elevado grau de concordância com as afirmativas do aspecto *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*, revela que esse aspecto é motivo de satisfação para amostra investigada. Desse modo, poderá refletir no desempenho do órgão, visto que um alto nível de inserção social provavelmente acarreta em crescimento na participação colaborativa dos trabalhadores, e, conseqüentemente, no dinamismo da empresa (ZAMBANINI; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2012).

Essa possível influência do aspecto *relacionamento*, da categoria *integração social na organização*, no resultado alcançado pela empresa se encontra em harmonia com o proposto pela Teoria QVT. A análise de QVT não se limita à mera verificação sobre as tarefas executadas, e ressalta os fatores humanos e sociais, como o bom convívio no ambiente de trabalho (FERNANDES, 1993; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Em seguida, os itens 23 *Meus direitos de trabalhador são respeitados pela organização em que atuo*, média 3,41, mediana 4,0, desvio padrão 1,21, e 24 *Minha organização é transparente em relação aos meus direitos trabalhistas*, média 3,50, mediana 3,5, desvio padrão, 1,09, mensuram o aspecto *direitos trabalhistas*, da categoria *constitucionalismo*. Dessarte, evidenciam o entendimento geral da amostra de concordância, ou indiferença quanto ao respeito e transparência aos direitos trabalhistas.

Por se tratar de servidores estatutários organizados em carreira, seus direitos e deveres são organizados consoante ao arcabouço jurídico próprio; e embora os itens 24 e 25 apresentem resultados positivos, a gravidade do assunto mostra ser adequada futura pesquisa específica sobre quais aspectos legais possam não estar sendo garantidos ou divulgados, na percepção dos servidores. Outras ações, como formulação de campanhas de comunicação interna, para divulgação dos direitos trabalhistas e das ferramentas disponíveis para sanar eventuais injustiças percebidas pelos servidores, como os canais de ouvidoria da SEAD-GO,

por exemplo, são pertinentes para o fortalecimento do aspecto *direitos trabalhistas*, da categoria *constitucionalismo*.

Já o aspecto *papel balanceado no trabalho*, da categoria *o trabalho, e o espaço total de vida*, é composto pelos itens 25 *Meu emprego me permite dispor de um tempo adequado para me dedicar à família e/ou a atividades*, média 3,41, mediana 4,0, desvio padrão 1,11, e 26 *Estou satisfeito com meus horários de trabalho e de descanso*, média 3,57, mediana 4,0, desvio padrão 1,07. Ambos lograram mediana 4,0 em seus itens, indicando, comumente, concordância, ou indiferença com o atendimento desse aspecto pela SEAD-GO.

Assim, na opinião dos entrevistados, não há indícios de insatisfação com a carga horária legalmente estabelecida para o cargo, de 40 horas semanais, ou sobre sua organização em oito horas diárias, de segunda a sexta, preferencialmente. Também não há, de acordo com os entrevistados, prejuízo à realização de atividades pessoais, como as de lazer ou de convívio familiar, por motivos relacionados ao trabalho.

A Teoria QVT entende a influência exercida pelo trabalho no bem-estar do empregado, fora do ambiente laboral, como fundamental para sua motivação, e consequente produtividade, considerando o contexto social em que se encontra inserido (FERNANDES, 1993; LIMONGI-FRANÇA, 2004). Dessa maneira, a percepção da amostra, de atendimento do aspecto *papel balanceado no trabalho*, da categoria *o trabalho, e o espaço total de vida*, contribui para o bom funcionamento da SEAD-GO.

Por último, tem-se o aspecto *imagem da empresa*, da categoria *relevância social do trabalho na vida*, constituído pelos itens 27 *Tenho orgulho da imagem que a organização onde atuo possui perante a sociedade*, média 3,87, mediana 4,0, desvio padrão 0,93, e 28 *Me orgulho dos serviços prestados pela organização onde atuo*, média 4,26, mediana 4, desvio padrão, 0,78. Observa-se que os itens 27 e 28 possuem médias de 3,87 e 4,26, respectivamente, e mediana de 4,0, todos valores acima do ponto médio da escala, de 3,0, figurando não haver descontentamento em relação a esse aspecto, no entendimento da amostra.

De acordo com o verificado na análise do componente afetivo, do perfil de comprometimento dos técnicos de gestão pública da SEAD-GO que responderam ao questionário, esses servidores tendem a se preocupar com os problemas do órgão, o que envolve o prestígio da SEAD-GO perante à sociedade. Nesse sentido, Limongi-França (1997) assinala que a QVT se forma ao considerar as pessoas e as empresas como um todo, o chamado enfoque biopsicossocial. Portanto, conclui-se que, o orgulho em relação aos serviços prestados e à imagem da empresa gera impacto positivo nos servidores pesquisados.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Formulou-se uma proposta de intervenção, com base na problemática, na coleta de dados e nas discussões, intitulada *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*. A proposta está em harmonia com os objetivos estabelecidos nos incisos II e III, do artigo 4º, do Regulamento do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Pública da Universidade Federal de Goiás (PROFIAP/UFG):

- II - contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas;
- III - disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (BRASIL, 2020).

A proposta *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem* desdobra-se em 3 fases: a) *contexto* - delimitação do espaço de atuação, exposição da justificativa e do respaldo da proposta, b) *diagnóstico* - exame da oportunidade de melhoria identificada, abordando-se seus aspectos quantitativos, teóricos, e legais, c) *plano de ação* - voltado para a orientação prática do trabalho, contendo objetivos, diretrizes, riscos, indicadores e cronograma que organizam a execução da proposta recomendada.

### 5.1. CONTEXTO

A Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás (SEAD-GO), cujas atividades se voltam para o planejamento e coordenação da gestão da Administração Pública estadual, é o espaço de aplicação da proposta de intervenção. Escolheu-se os técnicos em gestão pública da SEAD-GO como público-alvo da proposta. Trata-se da categoria de servidores efetivos com maior representatividade numérica na SEAD-GO, e pertencentes a uma carreira presente em diversos órgãos da Administração Pública do Estado de Goiás. Esses servidores apresentam características típicas do serviço público, com funções definidas por lei, estabilidade no cargo e seleção via concurso público.

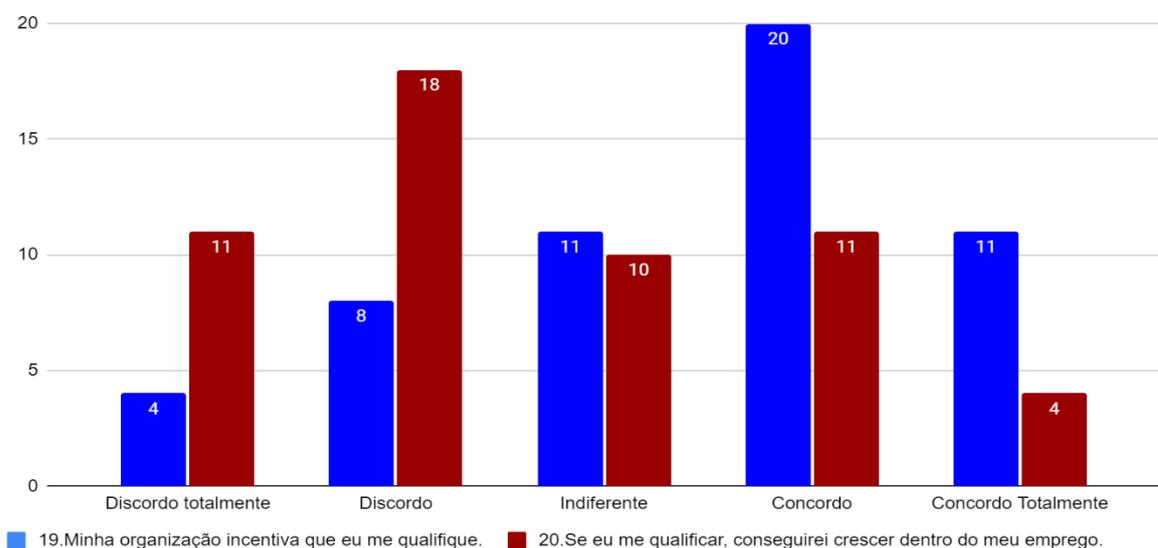
Com o objetivo de estimular os servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO, por meio de melhoria no aspecto de QVT *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*, percebido pelos servidores pesquisados como não atendido pela SEAD-GO, formulou-se a proposta de *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*. Essa

sugestão de intervenção se respalda no referencial teórico sobre Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Administração Pública sob o viés jurídico, e na investigação sobre a própria SEAD-GO, que serviram como elemento de criação do questionário e parâmetros para sua posterior análise. Os dados da pesquisa empírica, juntamente ao conhecimento sobre a importância do comprometimento e QVT, e dos possíveis impactos positivos na vida dos servidores, na eficiência e eficácia da Administração Pública, e no bem-estar da sociedade, orientaram a intervenção sugerida.

## 5.2. DIAGNÓSTICO

Após aplicação de questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Comprometimento Organizacional<sup>4</sup>, detectou-se uma oportunidade de melhoria dentro da SEAD-GO, visto que, a apuração do aspecto de QVT *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*, notabilize-se pelo contraste apresentado entre incentivo à qualificação e possibilidade de crescimento profissional devido à qualificação. Em síntese, na percepção dos servidores entrevistados, a SEAD-GO incentiva sua qualificação, mas ao mesmo tempo, caso se qualifiquem, isso não resultará em crescimento dentro do próprio emprego. O Gráfico 2 - *Percepção sobre o aspecto crescimento pessoal* ilustra a diferença de resultado dos itens do questionário 19 *Minha organização incentiva que eu me qualifique*, e 20 *Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego*.

GRÁFICO 2 - Percepção sobre o aspecto crescimento pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

<sup>4</sup> Vide Apêndice B

Repare-se no Gráfico 2 - *Percepção sobre o aspecto crescimento pessoal* que a quantidade de respostas *indiferente* é quase a mesma para ambos os itens. O item 19 *Minha organização incentiva que eu me qualifique* alcançou 31 respostas positivas, *concordo* e *concordo totalmente*, e 12 respostas negativas, *discordo totalmente* e *discordo*. Já o item 20 *Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego*, logrou resultado praticamente inverso, quando comparado ao item 19, com 15 respostas positivas e 29 negativas.

Além das respostas específicas aos itens de Likert que avaliaram o aspecto *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*, outros dados revelados pelo questionário aplicado aos técnicos em gestão pública colaboram com o parecer sobre a necessidade de intervenção, no sentido de conectar qualificação ao crescimento profissional. O grau de instrução, acima do exigido para o cargo, nível médio, presente em 90,3% da amostra, é um provável indicativo da capacidade e vontade dos servidores em se qualificarem. E, a falta de incentivo pode ser a razão de não haver nenhum mestre ou doutor dentre os respondentes, afinal, são titulações que demandam maiores esforços e sacrifícios, tornando-se menos atrativas sem uma contrapartida imediata.

Ademais, o perfil de comprometimento verificado assinala que os trabalhadores pesquisados sentem vontade de crescer e permanecer na empresa, o que somado ao fato de serem servidores de carreira, estatutários e, com estabilidade, torna proveitoso para Administração Pública um investimento de longo prazo. Diante do exposto, a proposta de intervenção *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem* é significativa, dado que a recompensa pela qualificação, conforme visto na Teoria QVT, seria benéfica não apenas aos servidores, mas para a produtividade do órgão, e em se tratando de serviço público, para a sociedade.

Nesse sentido, investigou-se aspectos legais, com o intuito de verificar se algum estímulo para qualificação desses servidores já se encontra presente. Na Lei nº 20.197, de 06 de julho de 2018 (GOIÁS, 2018), que dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do cargo de técnico em gestão pública, observou-se apenas uma menção sobre qualificação, mas não como critério de desenvolvimento na carreira diretamente:

Art. 6º O desenvolvimento dos servidores ocupantes do cargo de que trata esta Lei, dentro de seus padrões e suas classes, ocorrerá mediante progressão e promoção funcionais, respectivamente, em virtude do mérito dos respectivos integrantes e do desempenho no exercício de suas atribuições.

A Lei nº 20.197/18 estabelece como condição para a progressão o critério temporal - cumprimento de interstício mínimo de 24 meses de efetivo exercício no padrão em que se

encontra o servidor; e para a promoção, o desempenho - avaliado por meio de aprovação em processo seletivo específico para tal fim. Ainda segundo a Lei nº 20.197/2018 (GOIÁS, 2018), o processo seletivo para promoção funcional observará, obrigatoriamente, os resultados das avaliações de conhecimento específico e de desempenho no cargo. A qualificação é citada apenas como um dos seis critérios de desempate no processo seletivo para a promoção.

Localizou-se na Lei nº 20.756, de 28 de janeiro de 2020 (GOIÁS, 2020), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, incentivos à qualificação, coincidindo com a percepção da amostra investigada sobre esse aspecto. São eles: direito à licença de 90 dias para participar de curso de capacitação profissional, após cada quinquênio de efetivo exercício (Art. 162); afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*, com respectiva remuneração, desde que não seja conciliável com o exercício do cargo (Art. 172); e manutenção, na esfera do Poder Executivo, de cursos de graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento e desenvolvimento para os servidores regidos por essa lei. Por outro lado, no que tange à oportunidade de crescimento em virtude de qualificação, seja financeira, por meio de gratificações ou adicionais, seja por facilidade para ocupação de cargos de chefia ou função comissionado, não se encontra amparo na Lei nº 20.756/2020.

### 5.3. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação sugere uma maneira de realização prática da proposta de intervenção *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*, e, para tanto, estrutura-se em forma de projeto organizacional. Na definição de Armani: “Basicamente, um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados, e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” (ARMANI, 2009, p. 18).

Esse plano de ação desdobra-se em: a) *Objetivo geral e específico* - embasados no diagnóstico, definindo-se o escopo da proposta de intervenção, b) *Diretrizes* - decorrentes dos objetivos do plano de ação, e formuladas com a utilização da ferramenta 5W2H. Sobre a metodologia 5W2H, esta baseia-se em responder sete perguntas, consideradas essenciais para a orientação do trabalho: *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando?), *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?), e *How much* (quanto vai custar?) (SEBRAE, 2017), c) *Riscos* - Apresentação dos riscos negativos,

com as respectivas estratégias de resposta: Prevenir, eliminação da ameaça ou proteção contra seu impacto; Transferir, mudança da responsabilidade de uma ameaça para terceiros; Mitigar, atuar para diminuir a probabilidade de ocorrência ou o impacto; e Aceitar, reconhecer a existência da ameaça, mas não realizar nenhuma ação para evitá-la (PMI, 2017), d) *Indicadores* - instrumentos de medição, padrões que ajudam a avaliar o atingimento do resultado pretendido e a fornecer evidências concretas da execução do projeto (ARMANI, 2009), e) *Cronograma* - apresentação do calendário de execução das atividades.

### 5.3.1. Objetivos

- Objetivo geral: Incluir previsão legal, dentro do ordenamento jurídico do Estado de Goiás, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem.
- Objetivo específico: Elaboração de minuta para criação ou alteração de lei, decreto, ou instrumento semelhante, que estabeleça vantagens aos servidores técnicos de gestão pública que possuam qualificação, na forma de adicional, gratificação, ou prioridade para promoção na carreira e ocupação de cargo de chefia e função comissionada, ou outra que atenda ao propósito de premiar os esforços de qualificação.

### 5.3.2. Diretrizes

QUADRO 9 - Diretrizes – 5W2H

5W					2H	
<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Who?</i>	<i>Where?</i>	<i>When?</i>	<i>How?</i>	<i>How much?</i>
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>Ação</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Local</b>	<b>Prazo</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Custos</b>
<b>Problema</b>	<b>Explicação</b>				<b>Etapas</b>	<b>Desembolso</b>
<b>Desafio</b>	<b>Motivo</b>					

Investigar os dispositivos legais existentes	Averiguar sobre a existência de contrapartida legal por qualificação aos servidores do Estado de Goiás.	Grupo de trabalho <sup>5</sup>	Palácio Pedro Ludovico Teixeira (PPLT), 7º Andar - SEAD	2 semanas	03/01/22 a 14/01/22	Pesquisa, no site da Casa Civil, de todo normativo referente aos servidores, que se aplica aos técnicos em gestão pública.	Remuneração do grupo de trabalho /20 horas <sup>6</sup>
	Verificar quais normativas podem ser modificadas ou criadas.						
Elaborar propostas	Identificar vantagens e desvantagens das possíveis alterações, estabelecendo comparativo entre elas.	Grupo de trabalho	Sala de reunião - PPLT/7º andar	2 semanas	17/01/22 a 28/01/22	Apresentação das ideias de criação ou modificação normativa.	Remuneração do grupo de trabalho /20 horas
						Elaboração das propostas, considerando estimativa de impacto, benefícios e custos.	
	Identificação das dificuldades de implementação.						
Decidir sobre a(s) proposta(s)	Detectar a(s) proposta(s) que melhor atende(m) ao objetivo, considerando seu custo-benefício.	Chefe do Grupo de Trabalho	Palácio Pedro Ludovico Teixeira (PPLT), 7º Andar - SEAD	1 semana	31/01/22 a 04/02/22	Escolha da(s) proposta(s) mais adequada(s).	Remuneração do grupo de trabalho /20 horas
Elaboração de minuta(s)	Criar instrumento (s) adequado(s) para alteração legal proposta.	Grupo de Trabalho	Palácio Pedro Ludovico Teixeira (PPLT), 7º Andar - SEAD	2 semanas	07/02/22 a 18/02/22	Redação de minuta(s), de lei, decreto, ou instrumento semelhante, obedecendo aos aspectos formais e legais.	Remuneração do grupo de trabalho /20 horas

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Sebrae (2017).

<sup>5</sup> O Grupo de trabalho deverá ser composto por 3 servidores da SEAD-GO, devendo haver ao menos um ocupante de cargo de carreira, de nível superior - gestor público, ou analista de gestão governamental - que chefiará o grupo, e um técnico em gestão pública.

<sup>6</sup> Considerando-se, em média, 2 horas diárias durante o período estipulado.

### 5.3.3. Cronograma

QUADRO 10 - Cronograma

Ação/Semana <sup>7</sup>	03/jan a 14/jan	10/jan a 14/jan	17/jan a 21/jan	24/jan a 28/jan	31/jan a 04/fev	07/fev a 11/fev	14/fev a 18/fev
Investigar os dispositivos legais existentes	X	X					
Elaborar Propostas			X	X			
Decidir sobre a(s) proposta(s)					X		
Elaboração de minuta(s)						X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3.4. Riscos

QUADRO 11 - Riscos

RISCO	ESTRATÉGIA	AÇÕES
Não encontrar proposta viável de vantagem por qualificação.	Prevenir	Caso a fase de elaboração da proposta não apresente resultado viável, haverá modificações no projeto, que podem envolver mudanças no cronograma, e/ou alteração do grupo de trabalho.
Veto, por instância superior, da minuta apresentada.	Aceitar	No caso de veto por autoridade superior, cabe aceitar a decisão.
Não aprovação da minuta proposta, por parte dos parlamentares.	Mitigar	Envio da minuta contendo justificativa da alteração, benefícios esperados e impactos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em PMI (2017).

<sup>7</sup> Todas as datas referem-se ao ano de 2022.

### 5.3.5. Indicadores

QUADRO 12 - Indicadores

INDICADOR	DESCRIÇÃO	CONTROLE
Quantidade de alterações legais sugeridas.	Poderá haver mais de uma alteração sugerida. Admite-se como aceitável, ao menos uma proposta.	Relatório do grupo de trabalho.
Elaboração de minuta de criação ou alteração de instrumento normativo.	Poderá ser elaborada mais de uma minuta. Admite-se como aceitável, ao menos um documento de minuta.	Documento formal de minuta de lei, decreto, ou instrumento semelhante, anexado ao processo SEI.

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Armani (2009).

Ressalta-se, que, o presente plano de ação apresenta recomendações para a execução dos trabalhos, tencionando a realização do objetivo geral *Incluir previsão legal, dentro do ordenamento jurídico do Estado de Goiás, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*. Nessa perspectiva, o Quadro 9 - *Diretrizes – 5W2H* estabelece as diretrizes do plano de ação, e divide as tarefas necessárias para sua execução em quatro ações, contendo justificativa, responsável, local, prazo, procedimento e custo; são elas: *Investigar os dispositivos legais existentes, Elaborar propostas, Decidir sobre a(s) proposta(s), e Elaboração de minuta(s)*, sendo que a última ação visa entregar o produto final estabelecido no objetivo específico.

No Quadro 9 - *Diretrizes – 5W2H*, recomenda-se atribuir a responsabilidade pelas ações a um grupo de trabalho composto por servidores da SEAD-GO, devido ao conhecimento sobre questões referentes ao órgão, e a facilidade para realização de reuniões, com encontros realizados nas dependências da SEAD-GO. As etapas para a realização de cada ação não necessitam de equipamentos ou pessoal externo à SEAD-GO, e, dessa forma, calcula-se os gastos para sua conclusão exclusivamente em função da remuneração do grupo de trabalho, durante o período de dedicação. Em complemento, o Quadro 12 - *Cronograma* destaca a duração das ações, estabelecida no Quadro 9 - *Diretrizes – 5W2H*, com prazo de uma ou duas semanas para cada ação, o que resulta no total de oito semanas para conclusão dos trabalhos.

Após a definição das diretrizes, identificou-se três riscos no plano de ação,

apresentados no Quadro 11 - *Riscos*. Em relação ao primeiro risco encontrado, *Não encontrar proposta viável de vantagem por qualificação*, por envolver parte essencial da proposta, optou-se pela estratégia de prevenir, com mudanças, caso necessário, nos prazos ou no grupo de trabalho. Quanto ao segundo risco, *Veto, por instância superior, da minuta apresentada*, em razão da impossibilidade de agir sobre ele, coube aceitar sua existência. No tocante ao terceiro risco, *Não aprovação da minuta proposta, por parte dos parlamentares*, posto que contém análise da proposta por grupo alheio à sua elaboração, a resposta é de mitigação, ou seja, atuação para diminuir a probabilidade de ocorrência, com envio de documentos auxiliares para o convencimento da aprovação da proposta.

Os trabalhos para realização da proposta de intervenção poderão ser acompanhados através dos dois indicadores apresentados no Quadro 12 - *Indicadores*. O primeiro *Quantidade de alterações legais sugeridas*, deverá estar presente em relatório apresentado pelo grupo de trabalho, e possuir ao menos uma alteração sugerida, com o propósito de mensurar o número de propostas, e verificar possíveis alterações que poderão ser implantadas. O segundo, *Elaboração de minuta de criação ou alteração de instrumento normativo*, expresso em forma de minuta de lei, decreto, ou instrumento semelhante, é o produto final a ser entregue, e, portanto, a materialização da proposta de intervenção, e ferramenta de contribuição social.

## **6. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL**

Em termos de relevância social, o presente estudo buscou contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública e, conseqüentemente, com a melhoria dos serviços prestados à sociedade, por intermédio da exploração de tópicos que possam auxiliar na motivação dos servidores públicos. Nesse sentido, as temáticas Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Comprometimento Organizacional foram investigadas com o intuito de oferecer aplicação prática dentro do contexto público.

Os resultados desse estudo, tanto bibliográfico quanto empírico, com a construção, aplicação e interpretação do questionário, poderão ser utilizados em trabalhos de mesma finalidade. A proposta de intervenção *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem* teve como alicerce as etapas anteriores dessa dissertação, e seguiu o princípio de que os recursos empregados na esfera pública devem ser orientados de modo eficiente, por meio de ações guiadas por diagnósticos e estudos, com foco na resolução dos problemas encontrados.

No mais, construiu-se uma proposta de intervenção para sanar um aspecto percebido pelos servidores investigados, técnicos em gestão pública, como não atendido, o crescimento profissional via qualificação, que poderá acarretar melhorias na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO), espaço de atuação da proposta. Também se apresentou contribuições para o debate de ideias, e modelos que poderão ser úteis em outros contextos de investigação e aplicação prática.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho se propôs a investigar o perfil de comprometimento, e a percepção sobre aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores técnicos em gestão pública, lotados na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO), visando proposta de intervenção no local, a partir do conhecimento teórico e empírico adquirido. A investigação sobre Administração Pública brasileira sob o viés jurídico, e referente à SEAD-GO, por meio de normas e documentos oficiais, explora o universo de atuação do estudo.

Verificou-se, por intermédio da investigação de aspectos jurídicos, que a razão de ser da Administração Pública é o atendimento aos anseios da população. Objetivo que, em obediência aos princípios constitucionais dedicados à Administração Pública, deve ser perseguido em obediência à lei, de forma impessoal, ética, transparente e eficiente. Para tanto, a Administração Pública realiza serviços por intermédio dos seus servidores. Nesse sentido, o desempenho desses é primordial para um bom funcionamento da máquina pública e deverá, se conduzido de forma correta, traduzir-se em benefícios à população.

Observou-se, por meio do levantamento bibliográfico, que dentro dos estudos sobre Comprometimento Organizacional, a Teoria Tridimensional do Comprometimento de Meyer e Allen (1991) é considerada referência nesse campo de saber. A mensuração do perfil de Comprometimento Organizacional, utilizando a Teoria Tridimensional do Comprometimento, considera os diversos vínculos que levam o trabalhador a permanecer e a se esforçar em prol da empresa, abordando o fenômeno comprometimento por meio de três componentes não excludentes: afetivo, normativo e instrumental; oriundos do estudo das teorias unidimensionais dominantes no período.

Igualmente, o conhecimento bibliográfico sobre QVT revelou-se apropriado para uma investigação aplicada. No presente trabalho, detectou-se que a Teoria QVT, cujas origens estão na investigação sobre motivação, bem-estar e relação do trabalhador com a empresa,

possui múltiplas acepções. O trabalho de Limongi-França norteou o campo teórico. A autora enfatiza que os benefícios que poderão ser obtidos com a utilização da QVT não se limitam aos trabalhadores, mas abrangem empresas e sociedade. Sublinha-se, também, a relevância adquirida pelo tema na atual sociedade pós-industrial, devido a fatores como o crescimento da preocupação com a saúde, a descoberta de novas doenças ocupacionais, o aumento da competitividade no mercado, e o surgimento de novas estruturas de poder e de remuneração.

No campo prático, empregou-se o modelo de Walton, fundado na compreensão de equilíbrio entre trabalho e demais esferas da vida, e no uso de categorias, objetivas e abrangentes, para medição da percepção dos servidores sobre aspectos que impactam em sua qualidade de vida. O modelo de Walton contempla o papel social da empresa como indutor de rendimento do trabalhador e, portanto, não se limita à mera verificação de tarefas.

Após aplicação de questionário, planejado para mensurar o perfil de comprometimento e percepção sobre aspectos de QVT em um grupo específico de servidores, os técnicos em gestão pública da SEAD-GO, confirmou-se que em relação à amostra, essa é constituída em sua maioria por servidores: com idade de 30 a 50 anos (81,48%), homens (61,1%), e com tempo de serviço de 10 a 15 anos (44,4%), ou inferior a 5 anos (50%). No enfoque econômico, mais da metade dos pesquisados recebe gratificação adicional ao salário (57,4%), e menos de um quinto do total ocupa cargo de chefia (17,5%).

Verifica-se, igualmente, grande variação salarial, com parcela dos respondentes recebendo abaixo de R\$ 3.000,00 (11,1%) e outra recebendo acima de R\$ 7.500,00 (13,0%), com concentração nas faixas de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00 (35,2%), e de R\$ 4.500,00 a R\$ 6.000,00 (33,3%), cada uma com aproximadamente um terço do total da amostra. Em relação ao grau de instrução, menos de um décimo (9,3%) possui apenas o exigido legalmente para o cargo, ou seja, nível médio. O restante dos pesquisados possui nível superior (59,3%), ou especialização (31,5%), não encontrando-se nenhum mestre ou doutor na amostra.

No que concerne ao perfil de comprometimento, seus três componentes, afetivo, normativo e instrumental, apresentam médias próximas ao valor central da escala de 3,0, sendo duas superiores, afetivo, 3,38, e normativo, 3,08, e uma inferior, a instrumental, 2,9. Ou seja, embora o componente afetivo seja o mais presente, averiguou-se certo equilíbrio na composição do comprometimento dos servidores investigados.

Desse modo, percebe-se nos técnicos em gestão pública inquiridos, indicação de permanência no trabalho a longo prazo, preocupação com os problemas da organização, sentimento de lealdade, e necessidade de continuar no emprego. Essa última, para manutenção de sua condição econômica e financeira, e não por falta de outras oportunidades.

No geral, nota-se que os servidores que participaram da pesquisa têm uma percepção positiva sobre a maioria dos aspectos de QVT examinados, uma vez que, apenas 3 dos 16 itens de Likert que avaliam os aspectos de QVT tiveram mediana inferior ao ponto médio da escala (3,0). Os descontentamentos foram observados no que concerne à remuneração ser compatível com as atividades exercidas, e justa, quando comparada a dos colegas de trabalho, assim como no que se refere à oportunidade de crescimento em caso de qualificação.

Em suma, após o questionário, aplicado à uma categoria específica de funcionários da SEAD-GO – técnicos em gestão pública, dimensionar o perfil de comprometimento e a percepção sobre aspectos de QVT, utilizou-se esse resultado para formulação da proposta de intervenção *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*. A proposta de intervenção divide-se em três partes: contexto, diagnóstico e plano de ação.

Na primeira parte, contexto, comenta-se brevemente sobre espaço de atuação, o público-alvo da proposta, os servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO, e sobre o referencial teórico que respalda a proposta. Na segunda, diagnóstico, fundamentou-se a proposta de criação de contrapartida por parte do Estado de Goiás aos servidores que se qualifiquem, com o intuito de sanar o problema encontrado no resultado díspar dos itens 19 e 20 do questionário, que mensuram a percepção do aspecto *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*: 19 *Minha organização incentiva que eu me qualifique*, média 3,48, mediana 4, desvio padrão 1,19 e 20 *Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego*, média 2,61, mediana 2, desvio padrão 1,23.

Por sua vez, na última etapa, plano de ação, orientou-se a realização das ações, através dos objetivos, diretrizes, riscos, indicadores e cronograma, com a intenção de incluir previsão legal de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD que se qualificarem. Sugere-se a constituição de grupo de trabalho, composto por servidores da SEAD-GO, cuja entrega final, em conformidade com o objetivo específico estabelecido para o plano de ação, consiste na elaboração de ao menos uma minuta prevendo criação, ou modificação normativa, que assegure adicional, gratificação, ou prioridade para: promoção na carreira, ocupação de cargo de chefia ou função comissionada, ou outro que atenda ao propósito de premiar os esforços de qualificação. Essa minuta deverá vir acompanhada de justificativa, e previsão de impactos. E, por último, o cronograma estabelece um prazo de oito semanas para realização das atividades.

A proposta de intervenção presente nessa dissertação, *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se*

*qualificarem*, surgiu após pesquisa teórica e empírica, que favoreceu a detecção de um problema real a ser sanado, e dessa forma, possibilita o direcionamento dos recursos da SEAD-GO de modo eficiente.

Nesse contexto, recomenda-se como agenda de pesquisa a realização de novos estudos em parceria com o Estado, e por consequência, mais extensos, e com maior quantidade de dados coletados, que utilizem o entendimento sobre comprometimento, QVT, e Administração Pública presentes nesse trabalho. Essas novas investigações permitiriam abordar outras categorias funcionais e órgãos, com adaptações pontuais em relação ao questionário utilizado nessa dissertação.

Sugere-se, de igual modo, nas citadas pesquisas, abrir espaço para ouvir, por intermédio de questão subjetiva, sugestões dos servidores para melhoria de sua QVT. Os resultados desses novos estudos poderiam ser aplicados no direcionamento das ações realizadas pelos órgãos públicos em relação aos seus servidores, de maneira semelhante à intervenção proposta nesse trabalho, priorizando reformulações nas áreas consideradas menos atendidas, e a realização de práticas de reforço naquelas tidas como satisfatórias.

Estudos em maior escala, serviriam, também, para identificar oportunidades de melhoria pontuais, por meio da descoberta de aspectos de QVT considerados não atendidos em departamentos específicos, ou em determinados grupos de servidores que apresentem características comuns, como idade ou gênero, por exemplo. Recomenda-se a implantação da agenda de pesquisa sugerida com a realização periódica de estudos, permitindo, além da formulação de novas intervenções amparadas pelos conhecimentos adquiridos, avaliação da efetividade das ações implementadas no perfil de comprometimento e na percepção dos servidores sobre QVT.

Por fim, verificou-se que o conhecimento sobre os fatores que interferem na ação e comportamento dos servidores, considerando as particularidades do setor público, torna possível a adoção de práticas que colaborem na melhoria de seu desempenho. O estudo sobre QVT ressaltou a relevância de investir em ações voltadas ao atendimento dos diferentes aspectos que compõem a qualidade de vida dos servidores, bem como propiciou a descoberta, utilizando-se o modelo de Walton, da percepção dos pesquisados sobre o não atendimento ao aspecto de QVT *crescimento pessoal*, da categoria *oportunidade de crescimento e segurança*. E, de forma complementar, a compreensão acerca do perfil de comprometimento dos servidores, à luz da Teoria Tridimensional de Meyer e Allen, proporcionou entendimento sobre o que leva os técnicos em gestão pública a permanecer vinculados e a realizar esforços para contribuir com os objetivos da SEAD-GO.

Nesse sentido, a proposta de intervenção *Inclusão, no ordenamento jurídico goiano, de vantagens aos servidores técnicos em gestão pública da SEAD-GO que se qualificarem*, é uma sugestão de melhoria voltada para resolução de um problema real, que afeta a performance dos servidores. Sendo que, caso a proposta seja aplicada, trará oportunidade de crescimento aos técnicos em gestão pública que procuram se qualificar, e dessa forma, poderá contribuir com o desempenho da SEAD-GO em sua missão, como órgão público, de servir à sociedade de forma efetiva.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, p. 422-436, 1963.
- ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.4, p.142-75,1969.
- ALEXANDRINO M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 22. ed. São Paulo: Método, 2014.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p.1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n.3, p. 252-276, 1996.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos?:** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2009.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *In: Encontro da ANPAD - ENANPAD*, 23., **Anais [...]**, Foz do Iguaçu, 1999.
- BATISTA, A. A. V. *et al.* Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 39, p. 85-91, 2005.
- BATISTA, M. B.; ANTUNES, L.C.; IIZUKA, E. S. Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: Visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011. *In: Encontro da ANPAD - ENANPAD*, 31., **Anais [...]**, Rio de Janeiro, 2012.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, Philadelphia, v. 11, p. 279-298, 2001.
- BLAU, G. J.; BOAL, K. B. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of Management Review**, v.12, n. 2, p. 288-300, 1987.
- BORGES-ANDRADA, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 37-48, 1994.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília,DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 10 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em: 01 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Orientações para Procedimentos em Pesquisas com Qualquer Etapa em Ambiente Virtual**. Documento eletrônico. Disponível em: <[http://sei.saude.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)> Acesso em: 24 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução – CEPEC Nº 1669**. Aprova o novo Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, nível Mestrado Profissional, da Faculdade de Ciências e Tecnologia. Disponível em <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1290/o/Resolucao\\_CEPEC\\_2020\\_1669.pdf?1618923129](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1290/o/Resolucao_CEPEC_2020_1669.pdf?1618923129)> Acesso em: 30 jun.2021.

CARSON, K. D. et al. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Londres, n. 68, p. 301-320, 1995.

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 336–354, 2007.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006.

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

FERREIRA, M.C; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n.3, p.319-327, 2009.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. *In*: SIMPEP, 12., 2005, Bauru, **Anais do XII SIMPEP**, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado de Goiás, **Portal da Transparência de Goiás**. Disponível em: <[http://www.transparencia.go.gov.br/lai.php?painel=folha\\_de\\_pagamento\\_salarios\\_de\\_servidores\\_ativos&orgao=sead](http://www.transparencia.go.gov.br/lai.php?painel=folha_de_pagamento_salarios_de_servidores_ativos&orgao=sead)> Acesso em: 10 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.583**, de 18 de dezembro de 2019. Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e dá outras providências. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=20839](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=20839). Acesso em: 21 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.543**, de 16 de janeiro de 2006. Cria os cargos de provimento efetivo que especifica, altera a Lei no 13.902/01 e extingue os cargos de provimento em comissão que menciona. Disponível em:

<[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2006/lei\\_15543.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2006/lei_15543.htm)> Acesso em: 21 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 20.197**, de 06 de julho de 2018. Dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do cargo de Técnico em Gestão Pública que integra o Grupo Ocupacional Técnico-Governamental. Disponível em:

<[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/100127/lei-20197](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100127/lei-20197)> Acesso em: 26 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 20.491**, de 25 de junho de 2019. Estabelece a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=23592](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=23592). Acesso em: 21 fev.2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 20.756**, de 28 de janeiro de 2020. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás, das autarquias e fundações públicas estaduais, e dá outras providências. Disponível em:

<[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/100979/lei-20756](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100979/lei-20756)> Acesso em: 26 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás. **A Secretaria**.

Disponível em: <<http://www.administracao.go.gov.br/a-secretaria.html>> Acesso em: 20 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Administração do Estado de Goiás. **Convocação dos aprovados no concurso da Aganp 2006**. Disponível em:

<<https://www.administracao.go.gov.br/noticias/21687-convoca%C3%A7%C3%A3o-dos-aprovados-no-concurso-da-aganp-2006.html>> Acesso em 10 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretária de Estado da Administração do Estado de Goiás. **Mapa Estratégico** Disponível em:

<<https://www.administracao.go.gov.br/images/institucional/MapaEstrategico.jpg>> Acesso em: 09 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. Secretária de Estado da Administração do Estado de Goiás. **Organograma SEAD**. Disponível em:

<[https://www.administracao.go.gov.br/files/GGC/\\_SEAD21082020.pdf](https://www.administracao.go.gov.br/files/GGC/_SEAD21082020.pdf)> Acesso em: 10. mai. 2020.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **REAd - Revista Eletrônica de Administração-UFRGS**, v. 9, n. 5, p. 1–18, 2003.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HERZBERG, F. **The motivation to Work**. Nova Iorque: Wiley, 1959.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, p. 1-55, jun. 1932.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996**. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. doi:10.11606/T.12.1996.tde-14042009-113324. Acesso em: 19 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390–405, 2011.

MCCLLAND D. C. **The achieving Society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1960.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v 50, n 4, p 370-396, 1943.

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Nova Iorque: The Macmillan Company, 1933.

MEDEIROS, F. et al. Um Estudo Exploratório Dos Múltiplos Componentes Do Comprometimento Organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1–22, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de Comprometimento Organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *In*: Encontro da ANPAD, 21., **Anais [...]**, Rio das Pedras, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1997. Anais [...]*, Angra dos Reis, 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo Brasileiro**. 42.ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n.4, p. 538-551, 1993.

MÔNACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de administração contemporânea**, v.4, n3, p. 67-88, 2000.

MONIS, C.P; The Study of the Relationship of Motivation, Job Satisfaction and Absenteeism. **International Journal of Economics & Business**, v.1, n 1, p.64-89, 2018.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

PIETRO, Maria Sylvania Zanella Di. **Direito administrativo**. 31.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Encontro da Anpad, 33., Anais [...]*, São Paulo, 2009.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e

entrenchamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**, v. 15, n. 36, p. 143–158, 2013.

SCHLINDWEIN, C. E.; ECKERT, A.; OLEA, P. M. Comprometimento Organizacional: um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science entre os anos de 2008 a 2018. **Revista Foco**, v. 12, n. 3, p. 38, 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **5W2H – Plano de ação para empreendedores**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>> Acesso em: 02 jul. 2021.

STAW, B. M. The Consequences of Turnover. **Journal of Occupational Behaviour**, v.1, n. 4, p. 253-73, 1980.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n.3, p. 418-428, 1982.

ZAMBANINI, M. E.; OLIVEIRA, T. E, SILVEIRA, M. A. P. Afinidade em redes sociais e sua relação com disposição em colaborar: análise de caso em uma pequena empresa. **Revista Gestão Industrial Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, v. 08, n. 04, p. 69-88, 2012.

**APÊNDICE – A**  
**CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

**Caracterização do respondente:**

**Idade:**

Menos de 30 |  de 30 a 40 |  de 40 a 50 |  Mais de 50

**Gênero:**

masculino |  feminino |  outro |  prefiro não declarar

**Tempo de serviço como técnico em gestão pública:**

Menos de 5 anos |  de 5 a 10 anos |  de 10 a 15 anos |  Mais de 15 anos

**Grau de Instrução:**

Nível Médio |  Nível Superior |  Especialização |  Mestrado |  Doutorado

**Remuneração Total Bruta (Salário mais vantagens):**

- até R\$ 3.000,00  
 de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00  
 de R\$ 4.500,00 a R\$ 6.000,00  
 de R\$ 6.000,00 a R\$ 7.500,00  
 acima de R\$ 7.500,00

**Recebe gratificação adicional ao salário:**

Sim |  Não

**Ocupo cargo de chefia:**

Sim |  Não

---

**APÊNDICE – B**  
**QUESTIONÁRIO**

**QUESTIONÁRIO**

Para responder ao questionário é necessário apenas ler cada afirmativa, e marcar com um **X** a sua opinião sobre a mesma.

Conforme escala:

**Concordo Totalmente:** Caso esteja plenamente de acordo com afirmativa.

**Concordo:** Caso apenas concorde com a afirmativa, com menos intensidade que no caso anterior.

**Indiferente:** Caso não concorde ou discorde da afirmativa.

**Discordo:** Caso apenas discorde da afirmativa.

**Discordo Totalmente:** Caso discorde plenamente da afirmativa, com mais intensidade que no caso anterior.

ITEM	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
02. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
03. Me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
04. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
05. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.					
06. Esta organização merece minha lealdade.					
07. Eu devo muito à organização onde trabalho.					
08. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					
09. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
12. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					

<b>13.</b> Minha remuneração é compatível com as atividades que exerço.					
---	--	--	--	--	--

<b>14.</b> Minha remuneração é justa, quando comparada com meus colegas de trabalho.					
<b>15.</b> Meu ambiente de trabalho é fisicamente seguro.					
<b>16.</b> Posso condições de trabalho (barulho, luminosidade, temperatura, etc.) adequadas.					
<b>17.</b> Posso autonomia no meu trabalho condizente com minha capacidade.					
<b>18.</b> Posso autonomia para desempenhar bem as atividades e tarefas que me são atribuídas.					
<b>19.</b> Minha organização incentiva que eu me qualifique.					
<b>20.</b> Se eu me qualificar, conseguirei crescer dentro do meu emprego.					
<b>21.</b> Tenho um bom relacionamento com meu superior hierárquico.					
<b>22.</b> Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.					
<b>23.</b> Meus direitos de trabalhador são respeitados pela organização em que atuo.					
<b>24.</b> Minha organização é transparente em relação aos meus direitos trabalhistas.					
<b>25.</b> Meu emprego me permite dispor de um tempo adequado para me dedicar à família e/ou a atividades de lazer.					
<b>26.</b> Estou satisfeito com meus horários de trabalho e de descanso.					
<b>27.</b> Tenho orgulho da imagem que a organização onde atuo possui perante a sociedade.					
<b>28.</b> Me orgulho dos serviços prestados pela organização onde atuo.					

## ANEXO – A

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Comprometimento Organizacional no Serviço Público: Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD)**. Meu nome é **Paulo Morgensztern**, sou o (a) pesquisadora responsável e minha área de atuação é **Administração Pública**.

**Ao enviar as respostas no final do questionário, o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos desse TCLE. Por isso, recomenda-se a impressão e guarda desse documento para sua total segurança.**

Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma, e ressalto que a participação não é obrigatória. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo (a) pesquisador (a) responsável, via e-mail **mpaulo5@outlook.com** e, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): 984588852, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215, que a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFV) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

**Visando identificar, por meio do conhecimento sobre QVT, maneiras de promover fatores de estímulo em contexto institucional público, em se tratando do comprometimento dos servidores Técnicos em Gestão Pública na SEAD-GO, você está convidado a preencher um questionário composto por 28 questões objetivas e para isso deverá reservar um período de cerca de 5 a 10 minutos** Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso, e a pleitear indenização em caso de danos, conforme previsto em Lei. Se você não quiser que seu nome seja divulgado, está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. A pesquisa **apresenta baixo risco, relacionado a: desgaste físico do participante durante sua execução; constrangimento e riscos emocionais, como os potenciais, individuais ou coletivos, devido ao conteúdo pesquisado; e limitação dos pesquisadores em assegurar total confidencialidade, com potencial risco de violação dos dados, por se tratar de pesquisa realizada em ambiente virtual.** A presente pesquisa poderá resultar em benefícios para o serviço público, por meio do conhecimento de fatores que afetam os seus servidores. Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificar-lhe, será mantido em sigilo. Todo material ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos. Declaro que os resultados da pesquisa serão tomados públicos, sejam eles favoráveis ou não.

---

Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás - FCT/UFV  
Rua Mucuri S/N - Setor Conde dos Arcos - Campus Aparecida de Goiânia  
CEP:74.968-755 Aparecida de Goiânia - Goiás - Brasil  
Fone: +55 (62) 3209.6550



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA



### 1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu, ....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Comprometimento Organizacional no Serviço Público: Um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD)**. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) responsável **Paulo Morgensztern** sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, ..... de ..... de .....

---

Assinatura por extenso do(a) participante

---

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável