

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

TATIANE AMANCIO ALBERTON

**COMPROMETIMENTO, MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM
ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Maringá

2024

TATIANE AMANCIO ALBERTON

**COMPROMETIMENTO, MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM
ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez

Maringá

2024

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

A334c

Albeton, Tatiane Amancio

Comprometimento, motivação e bem-estar no trabalho : um estudo com servidores públicos de uma instituição de ensino superior / Tatiane Amancio Albeton. -- Maringá, PR, 2025.

152 f. : il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2025.

1. Comprometimento organizacional. 2. Servidores públicos. 3. Bem-estar no trabalho. 4. Saúde ocupacional. 5. Fatores motivacionais. I. Galdamez, Edwin Vladimir Cardoza, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 658.314



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos dois dias do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e quatro, às 09h30min., no Bloco C-67, sala 004, realizou-se, no *Campus* Sede da Universidade Estadual de Maringá, a Defesa Pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: **“Comprometimento, Motivação e Bem-estar no trabalho: Um Estudo com Servidores Públicos de Uma Instituição de Ensino Superior”**, de autoria de **Tatiane Amancio Alberton**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria - Linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

Membros da Banca	Função	IES
Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Luis Maurício Martins de Resende	Examinador Convidado	UTFPR

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o aluno foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada à aluna apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá Pr., 02 de dezembro de 2024.

Documento assinado digitalmente

gov.br

EDWIN VLADIMIR CARDOZA GALDAMEZ

Data: 05/12/2024 08:42:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez
(Presidente)

Documento assinado digitalmente

gov.br

VALTER DA SILVA FAIA

Data: 09/12/2024 10:50:52-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Valter da Silva Faia
(Examinador)

Documento assinado digitalmente

gov.br

LUIS MAURICIO MARTINS DE RESENDE

Data: 06/12/2024 10:29:22-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luis Maurício Martins de Resende
(Examinador-UTFPR)



PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO
EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes
Coordenador

PROF. DR. ROMILDO DE OLIVEIRA MORAES
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Ciências Contábeis

Dedico esse trabalho aos meus pais Arnaldo e Inês,
meu esposo Everson, minha irmã Dayane
e minha filha Gabriela,
amores especiais
de minha Vida.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta jornada representa mais do que a realização de um objetivo pessoal; é a concretização de um sonho, marcado por desafios, aprendizado e inspiração. Em primeiro lugar, agradeço a Jesus Cristo, cuja luz guiou cada passo deste caminho e cuja força me sustentou.

Minha gratidão é imensa à minha família, que foi a base essencial para essa conquista. Aos meus pais, Arnaldo (sempre vivo em meu coração) e Inês, e à minha irmã Dayane, pela força e valores que sempre me transmitiram. Ao meu esposo, Everson, meu fiel companheiro nesta viagem, e à minha filha Gabriela, fonte de amor e inspiração constantes. Vocês representam para mim amor, amizade, respeito e virtude.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez, expresso minha gratidão por sua gentileza, confiança e pela generosidade acadêmica concedida para fazer escolhas ao longo desta jornada, que me permitiram crescer e transformar incertezas em aprendizado.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Valter da Silva Faia e Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende, sou grata pela generosidade em compartilhar conhecimento e pelas valiosas sugestões que enriqueceram este trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO), que desempenharam um papel fundamental em minha formação, e à minha chefia, Profa. Dra. Edneia Regina Rossi, pelo constante incentivo e confiança em meu potencial, expresso meu sincero agradecimento.

Também estendo meu agradecimento a Leoni de Cássia da Costa, secretária do PCO, cuja paciência, presteza e gentileza foram fundamentais ao longo desta caminhada.

Aos colegas e amigos que, de maneira direta ou indireta, tornaram essa jornada mais leve e significativa, representados aqui pela querida Bruna Mantovanni de Mattos, exemplo de generosidade e apoio.

Sou igualmente grata a cada um que dedicou seu tempo para responder ao questionário. A sua boa vontade e disposição em colaborar foram essenciais e contribuíram diretamente para os resultados alcançados nesta pesquisa.

A todos, minha gratidão por fazerem parte desta trajetória de superação e aprendizado!

“deixemos de coisas, cuidemos da Vida ...”

– belchior

na Voz de sandra pêra e zeca baleiro

ALBERTON, T. A. Comprometimento, motivação e bem-estar no trabalho: um estudo com servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

RESUMO

Este trabalho, um estudo de abordagem quantitativa e descritiva, investigou as relações entre comprometimento organizacional, bem-estar no trabalho e fatores intrínsecos e extrínsecos. Os dados foram coletados por meio de um questionário tipo *survey* em uma amostra de 247 servidores públicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Com relação a análise de dados, foram utilizadas estatísticas descritivas e Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), validando a estrutura teórica com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), na Teoria Bifatorial de Herzberg (1959) e no modelo de bem-estar de Paschoal e Tamayo (2008). Os resultados destacam que o comprometimento afetivo está positivamente associado ao bem-estar, enquanto o comprometimento instrumental reduz a experiência de emoções positivas e o comprometimento normativo apresentou correlação negativa com o bem-estar. A pesquisa revelou que fatores como escolaridade, idade e estado civil impactam o vínculo emocional com a organização e a experiência de bem-estar no trabalho. Indivíduos com maior escolaridade e responsabilidades enfrentam maiores desafios relacionados à saúde. Além disso, fatores motivacionais contribuem positivamente para o bem-estar e o comprometimento afetivo, enquanto fatores higiênicos reduzem emoções negativas e fortalecem o vínculo afetivo. A pesquisa enfatiza a importância de estratégias organizacionais para promover a saúde mental do trabalhador, fortalecer o vínculo emocional dos funcionários e mitigar efeitos negativos relacionados a vínculos instrumentais ou normativos. Este estudo oferece contribuições teóricas ao propor uma visão ampliada e interdisciplinar das relações entre comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), bem-estar no trabalho (hedônico e eudaimônico) e os fatores higiênicos e motivacionais. Essa abordagem reforça a necessidade de práticas organizacionais que alinhem o crescimento pessoal dos colaboradores aos objetivos institucionais, consolidando um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e sustentável.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, Bem-estar no trabalho, Fatores motivacionais, Saúde ocupacional, Servidores públicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do Comprometimento Organizacional.....	27
Figura 2. Um Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	29
Figura 3. Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional tridimensional de Meyer e Allen (1991).....	38
Figura 4. Modelo Conceitual.....	56
Figura 6. Estrutura do instrumento de coleta de dados	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Diferentes perspectivas acerca da dimensionalidade do comprometimento organizacional.....	25
Tabela 2. Definições de comprometimento organizacional	26
Tabela 3. Componentes do Comprometimento Organizacional.....	30
Tabela 4. Antecedentes do comprometimento afetivo classificados por Meyer e Allen.....	32
Tabela 5. Antecedentes do comprometimento de continuidade classificados por Meyer e Allen	34
Tabela 6. Consequentes do comprometimento classificados por Meyer e Allen.....	36
Tabela 7. Fatores da Teoria Bifatorial de Herzberg	43
Tabela 8. Comparação do Bem-Estar Subjetivo (BES) e Bem-Estar Psicológico (BEP)	46
Tabela 9. Estudos sobre Comprometimento Organizacional, Motivação e Bem-Estar no Trabalho (2018-2024).....	50
Tabela 10. Alfa de Cronbach ordinal para diferentes escalas.....	64
Tabela 11. Escala reduzida de Comprometimento Organizacional.....	65
Tabela 12. Escala da Teoria dos Dois Fatores.....	67
Tabela 13. Dimensão afetiva do bem-estar no trabalho	68
Tabela 14. Dimensão cognitiva do bem-estar no trabalho	69
Tabela 15. Amostra – Gênero e Faixa Etária (n=247).....	72
Tabela 16. Amostra – Cargo e Tempo de Trabalho na IES.....	72
Tabela 17. Métricas de desempenho do modelo para H_{1A}	91
Tabela 18. Estimativas das Variáveis Latentes – CO/Afetivo.....	92
Tabela 19. Estimativas das Variáveis Latentes – BET/Hedônico	92
Tabela 20. Estimativas das Variáveis Latentes – BET/Hedônico – Negativos	93
Tabela 21. Métricas de desempenho do modelo da H_{1A}	95
Tabela 22. Estimativas das Variáveis Latentes – Modelo Ajustado.....	96
Tabela 23. Correlação entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho.....	97
Tabela 24. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1B}	99
Tabela 25. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{1B}	100
Tabela 26. Correlação entre Comprometimento Organizacional Instrumental e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho.....	101
Tabela 27. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1C}	103

Tabela 28. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{1C}	104
Tabela 29. Correlação entre Comprometimento Organizacional Normativo e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho.....	105
Tabela 30. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2A}	107
Tabela 31. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{2A}	108
Tabela 32. Correlação entre Fatores Motivacionais e Variáveis de Comprometimento Organizacional e Bem-Estar no Trabalho	110
Tabela 33. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2B}	112
Tabela 34. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{2B}	113
Tabela 35. Correlação entre Fatores Higiênicos e Variáveis de Comprometimento Organizacional e Bem-Estar no Trabalho	115
Tabela 36. Resultado do Teste de Hipóteses	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFT – Afetivo

AIC – Akaike Information Criterion

AEAT – Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho

BEP – Bem-Estar Psicológico

BES – Bem-Estar Subjetivo

BET – Bem-Estar no Trabalho

BIC – Bayesian Information Criterion

CFI – Comparative Fit Index

COPEP – Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

CO – Comprometimento Organizacional

EBET – Escala de Bem-Estar no Trabalho

EU-OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

IES – Instituições de Ensino Superior

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

INS – Instrumental

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

MS/GM – Ministério da Saúde Gabinete do Ministro

NOR – Normativo

OCQ – Organizational Commitment Questionnaire

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

SABIC – Sample-Size Adjusted BIC

SIT – Secretaria de Inspeção do Trabalho

SRMR – Standardized Root Mean Square Residual

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

TLI – Tucker-Lewis Index

SUMÁRIO

RESUMO	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen.....	27
2.1.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional	31
2.1.3 Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	36
2.1.4 Ampliando a Compreensão do Modelo Tridimensional.....	37
2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES (HIGIENE-MOTIVAÇÃO).....	40
2.6 BEM-ESTAR NO TRABALHO	46
2.6.1 Saúde e Bem-estar no Trabalho.....	52
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	56
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
4.1 TESTE PILOTO	63
4.2 MENSURAÇÃO E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS (ESCALAS).....	63
4.2.1 Construto Comprometimento Organizacional.....	64
4.2.2 Construto Fatores Intrínsecos e Extrínsecos.....	66
4.2.3 Construto Bem-Estar no Trabalho	67
4.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.4. ASPECTOS ÉTICOS	71
5 ANÁLISE DE DADOS.....	71
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	71
5.1.1 Relação entre Afastamentos por doenças físicas com a Escala de Comprometimento Organizacional.....	74
5.1.2 Relação entre Afastamentos por Doenças Mentais e a Escala de Comprometimento Organizacional.....	76

5.1.3 Relação entre Afastamentos por Doenças Físicas com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Hedônica.....	78
5.1.4 Relação entre Afastamentos por Transtornos Mentais com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Hedônica	81
5.1.5 Relação entre Afastamentos por Doenças Físicas com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Eudaimônica.....	83
5.1.6 Relação entre Afastamentos por Transtornos Mentais com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Eudaimônica	85
5.2 RESUMO ANALÍTICO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS.....	87
5.3 TESTE DAS HIPÓTESES E RESULTADOS.....	89
5.3.1 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1A}	90
5.3.2 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1B}	98
5.3.3 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1C}	102
5.3.4 Modelo Estatístico da Hipótese H_{2A}	106
5.3.5 Modelo Estatístico – Hipótese H_{2B}	111
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	117
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	126
7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	128
7.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS ..	130
REFERÊNCIAS	132
APÊNDICE A	147

1 INTRODUÇÃO

Na década de 1980, os estudos de Morrow (1983), Meyer e Allen (1984) e Reichers (1985) delinearão, em grande parte, a pesquisa sobre comprometimento. O elemento convergente entre as várias definições de comprometimento organizacional é que ele denota um estado psicológico que descreve a relação entre o indivíduo e a organização em que trabalha. A compreensão dessa relação, juntamente com a análise de como o comprometimento influencia cognitiva e emocionalmente os eventos no ambiente de trabalho, tornou-se o cerne de investigações sobre o comprometimento (Bashir & Gani, 2020). O comprometimento organizacional exemplifica o relacionamento de um funcionário com a organização (Grego-Planner, 2019) e pode expressar-se por meio da reciprocidade em resposta ao investimento da organização, de um sentimento de pertencimento ou de um dever para com a organização.

Diversas pesquisas sobre comprometimento organizacional têm explorado as relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e os vínculos desenvolvidos pelos indivíduos com suas organizações. Esses estudos destacam que a percepção dos funcionários sobre práticas organizacionais influencia diretamente o comprometimento, moldando comportamentos como engajamento, intenção de permanência e atitudes diante do ambiente de trabalho (Celmece et al., 2017; Els, Brouwers & Lodewyk, 2021; Milhome, Rowe & Dos Santos, 2018; Passos & Rowe, 2024; Sahni, 2019; Vital & de Paiva, 2019). A aplicação dessas descobertas no contexto organizacional tem contribuído para uma compreensão mais ampla de fenômenos relacionados ao comprometimento, como adoecimento laboral, intenção de rotatividade, absenteísmo, qualidade do desempenho, satisfação, cidadania organizacional, dentre outros comportamentos (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Luz, Paula & Oliveira, 2015; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Rego & Souto, 2004; Bonavides, Oliveira & Medeiros, 2006; Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017; Oh, 2019; Siqueira & Gomide Jr., 2014).

Meyer e Allen (1990) desenvolveram o Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional com base na observação das semelhanças e diferenças nas várias concepções unidimensionais do compromisso organizacional. Os autores conceitualizam três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) o comprometimento *affective*, que representa o apego emocional do indivíduo à organização; 2) o comprometimento percebido como custos associados à decisão de deixar a organização, denominado *continuance*, que chamamos de *instrumental*; e 3) o comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, inicialmente denominado *obligation* e, posteriormente, reconceituado como *normative* (Meyer; Allen; Smith, 1993).

Allen e Meyer (1990, p. 3) descrevem os indivíduos nas três dimensões do comprometimento organizacional da seguinte forma: "Empregados com forte apego afetivo permanecem na organização porque desejam, os com vínculo instrumental ficam porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem obrigação de ficar. Essa visão do comprometimento organizacional como fenômeno multidimensional (Cunha et al., 2021) foi consolidada nos anos de 1990, e as medidas dos componentes consideradas psicometricamente sólidas para medir construções relativamente distintas (Cunha et al., 2021; Khajuria & Khan, 2022).

Outro campo de estudo, vasto e complexo, que investiga no ambiente laboral o comportamento organizacional é a motivação no trabalho. Os principais pesquisadores em motivação do século XX, como McGregor (1950) Maslow (1954), Herzberg (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972), McClland (1961) e Locke et al. (1981), desenvolveram pesquisas que podem ser categorizadas em teorias de conteúdo e teorias de processo de motivação. As teorias de conteúdo, exemplificadas por Herzberg et al. (1959), investigam as necessidades que motivam as pessoas e como reagem a diferentes estímulos, como realizações ou recompensa financeira. Por outro lado, as teorias de processo, como a de Vroom (1964), analisam como os fatores internos de uma pessoa influenciam seus comportamentos.

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como a Teoria da Motivação e Higiene ou Teoria Bifatorial de Herzberg, oferece uma perspectiva importante de categorização comportamental (Ribeiro, 2019). Os fatores extrínsecos, denominados de higiênicos ou preventivos, encontram-se no ambiente organizacional e compreendem as condições de trabalho, que perpassam desde o salário até o relacionamento entre servidores e organização. Usualmente são fatores implantados para motivar, porém não conseguem exercer essa função e apenas evitam a insatisfação (Azeredo, 2019; da Silva Tamashiro et al., 2021; de Oliveira et al., 2023; Rai, Thekkekara & Kanhare 2021; Zwicker, Oliveira, & Löbler 2018).

Por outro lado, os fatores intrínsecos, conhecidos como motivacionais, têm um efeito duradouro de satisfação e relacionam-se ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa, envolvendo sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e realização que promovam ativamente a satisfação e a motivação dos funcionários (Azeredo, 2019; da Silva Tamashiro et al., 2021; de Oliveira et al., 2023; Rai, Thekkekara & Kanhare 2021; Zwicker, Oliveira & Löbler 2018).

A organização tem o papel de criar um ambiente motivador, onde as pessoas sintam-se incentivadas a buscar a satisfação de suas próprias necessidades (Maciel & Sá, 2007). Para isso, os gestores desempenham um papel estratégico ao gerenciar elementos que possam promover

a motivação de forma eficaz, alinhando as expectativas e aspirações dos trabalhadores aos objetivos organizacionais (Soares & de Lucena Neto, 2020). Esse equilíbrio não apenas promove a satisfação individual e fortalece o engajamento, mas também direciona as competências e habilidades dos funcionários em prol do alcance dos resultados institucionais (Zwicker, Oliveira & Löbler 2018).

No contexto organizacional e comportamental, o bem-estar no trabalho (BET) também é um tema de grande relevância (Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008). O conceito de bem-estar subjetivo marcou o início dos estudos no campo do bem-estar, emergindo no final dos anos 50 como um indicador de qualidade de vida. O interesse pelo bem-estar ganhou destaque na literatura científica a partir da década de 1960 (Ryan & Deci, 2001), resultando no desenvolvimento de indicadores com o objetivo de monitorar o ambiente social e influenciar políticas públicas (Ryff, Keyes & Shmotkin, 2002),

Diversos estudos têm investigado os determinantes e impactos do bem-estar no trabalho, explorando aspectos como saúde mental, estresse, satisfação no trabalho, clima organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, condições físicas e psicossociais do ambiente de trabalho, relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Dreer, 2024; Hirschle & Gondim, 2020; Ribeiro & Veiga, 2022; Santana, Sarquis & Miranda, 2020). Dada a variedade de abordagens, algumas variáveis desempenham papéis distintos nos modelos testados, ora como preditores, ora como moderadores que influenciam positiva ou negativamente o bem-estar (Hirschle & Gondim, 2020).

Para Paschoal & Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado, como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais avançando no alcance de suas metas de vida, isso inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização), englobando três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho.

Os dois primeiros fatores referem-se aos elementos hedônicos do bem-estar no trabalho (prazer e a satisfação com a vida) e o último, aos elementos eudaimônicos (foco na realização pessoal com a percepção de desenvolvimento e expressão de potenciais individuais do trabalhador). Nessa mesma linha, Signorini et al. (2023) apresenta que o bem-estar no trabalho é caracterizado pela constante experiência de emoções positivas e pela percepção do funcionário de que ele está desenvolvendo e expressando suas habilidades e competências para alcançar suas metas profissionais por meio do trabalho, o que resulta em uma sensação de realização profissional. O bem-estar no trabalho está diretamente relacionado ao desempenho

individual e também organizacional, influenciando a produtividade, a criatividade, a inovação e na permanência dos funcionários na organização.

Apesar do crescente interesse no tema (Pantaleão & Veiga, 2019), especialmente com a expansão dos estudos em Psicologia Positiva (Sousa & Zerbini, 2021), as pesquisas nacionais sobre bem-estar no trabalho ainda são escassas e muitas vezes com enfoque nos sintomas e experiências negativas dos trabalhadores (Pantaleão & Veiga, 2019). Uma das principais dificuldades nesse campo é a falta de consenso sobre a definição do construto de bem-estar (Pantaleão & Veiga, 2019; Pauli, Cerutti, & Andrêis, 2018), o que leva a sobreposições e conflitos com outros conceitos, como satisfação, envolvimento, engajamento, estado de fluxo, dentre outros (de Sá Moreira et al., 2020), que são frequentemente apresentados como sinônimos de bem-estar.

Nas pesquisas internacionais, observa-se um quadro semelhante em relação aos fatores de trabalho em equipe que ameaçam o bem-estar eudaimônico, com poucos estudos que abordem diretamente essas influências (Sonnentag, Tay & Shoshan, 2023). Contudo, há uma convergência crescente em direção a abordagens que se afastam dos modelos centrados na patologia, enfatizando, ao invés disso, o funcionamento positivo do indivíduo (Oliveira, Gomide Júnior & Poli, 2020). Essas abordagens buscam promover experiências gratificantes e consideram tanto os aspectos cognitivos quanto afetivos dos trabalhadores, ressaltando o papel de fatores que contribuem para uma vivência de trabalho mais plena e satisfatória (Oliveira, Gomide Júnior & Poli, 2020; Pantaleão & Veiga, 2019). Nessa perspectiva, a compreensão das emoções define o mecanismo de bem-estar dos funcionários (Abid et al., 2020).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estudos nacionais e internacionais, tais como Asrar-ulHaq et al. (2017), Law e Guo (2016), Shila & Sevilla (2015), Bastos et al. (2013), Cunha et al. (2013), Grohmann et al. (2013), Medeiros (2013), Moraes (2005), Trivellas (2011), Vandenabeele (2009) e Westover et al. (2010), investigaram a relação entre satisfação no trabalho, estresse, intenção de rotatividade, motivação e o comprometimento. Salman et al. (2017) analisaram o comprometimento organizacional ao longo de 38 anos, revisando estudos realizados em diversos contextos, como Estados Unidos, Índia, China, Reino Unido, entre outros, e em diferentes setores, incluindo universidades. Os autores destacaram que, nesses estudos, o comprometimento organizacional foi principalmente tratado como variável dependente, em

54% dos casos. Em menor proporção, foi considerado como variável independente em 25% dos estudos, mediadora em 15% e relacional em 6%.

Em relação ao comprometimento organizacional no setor público, Pinho et al. (2018), analisam a produção científica brasileira sobre comprometimento organizacional entre os anos de 1989 e 2019, destacam que a maioria dos estudos analisados adotam abordagens quantitativas e com servidores da esfera federal, examinando o comprometimento sob os componentes afetivo, de continuação e normativo, com amplo uso da escala de Meyer e Allen. Os autores sugerem que a gestão pública amplie o foco de pesquisa para incluir novos antecedentes, consequentes e variáveis moderadoras do comprometimento organizacional no setor público, para além das variáveis sociodemográficas, políticas e práticas de recursos humanos, satisfação no trabalho (Çınar, Çapar & Mermerkaya, 2022; Eliyana & Ma'arif, 2019; Huynh & Hua, 2020; Mwesigwa, Tusiime & Ssekiziyivu, 2020).

Observa-se que o bem-estar no trabalho figura entre as variáveis consequentes menos estudadas em relação ao comprometimento organizacional no setor público (Pinho et al., 2018). Embora algumas pesquisas tenham indicado que o bem-estar no trabalho possa estar associado à satisfação no trabalho (Çınar, Çapar & Mermerkaya, 2022; Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017) e à intenção de rotatividade (Al Balushi et al., 2022; Al-Maaitah, Al-Maaitah, & Mohammad, 2020) dos servidores, a análise direta entre comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho ainda é incipiente (Pinho et al., 2018). Esse cenário aponta para uma lacuna na literatura, sugerindo a necessidade de investigações que aprofundem essa relação específica no contexto público. Meyer e Martin (2010) sugerem que o conceito de bem-estar dos funcionários seja ampliado nos estudos, incorporando indicadores de bem-estar eudaimônico, além do hedônico. Essa inclusão é fundamental para entender os efeitos multifacetados do comprometimento organizacional sobre a saúde e a realização pessoal dos trabalhadores.

Em relação à motivação para o trabalho, Zonato et al. (2018) relatam que há uma escassez de estudos voltados para a análise da influência da motivação para o trabalho, seja intrínseca ou extrínseca, sobre os diferentes tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Carneiro e Bastos (2024, p. 2) complementam ao observar que “a proximidade entre satisfação no trabalho e bem-estar dos trabalhadores pode, em alguma medida, contribuir para a discussão sobre como o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho estão relacionados”. A Teoria de Herzberg sugere que a presença de fatores motivacionais promove satisfação no trabalho (Zwicker, Oliveira, & Löbner 2018); contudo, ainda existe uma lacuna na literatura sobre como esses fatores (inclusive os higiênicos)

impactam as diferentes dimensões do bem-estar dos trabalhadores — tanto hedônico quanto eudaimônico — e de que forma ela se relaciona com o comprometimento organizacional.

Diante do apresentado e considerando a escassez de discussões, dentro do contexto organizacional público, que examinem as relações entre os construtos: *(i)* comprometimento organizacional e seus três componentes, *(ii)* bem-estar no trabalho incluindo a perspectiva eudaimônica, moderados pela *(iii)* motivação – fatores intrínsecos e extrínsecos. A pesquisa visa responder às seguintes questões: como a interação entre as dimensões do comprometimento organizacional e os fatores motivacionais influencia o bem-estar hedônico e eudaimônico dos servidores em uma Instituição Pública de Ensino Superior? Os reflexos no bem-estar no trabalho impactam na saúde física e mental do servidor público?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Por objetivo geral, pretende-se avaliar a relação entre o comprometimento organizacional, motivação e bem-estar do trabalho dos servidores técnicos e docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Os objetivos específicos são:

- (a) Identificar o comprometimento organizacional dos servidores públicos nas dimensões afetiva, instrumental e normativa;
- (b) Identificar componentes da motivação intrínseca e extrínseca dos servidores;
- (c) Identificar os elementos do bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica, considerando seus reflexos na saúde física e mental dos servidores;
- (d) Analisar como as diferentes componentes do comprometimento organizacional se relacionam com os componentes da motivação e com as dimensões do bem-estar no trabalho dos servidores públicos.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Como justificativa teórica, este estudo contribui para a literatura que aborda o comprometimento organizacional, os fatores motivacionais e o bem-estar no trabalho. Esses construtos exercem uma influência à organização quanto ao trabalhador, que pode refletir na sustentabilidade e no equilíbrio das relações no ambiente de trabalho (Chambel & Carvalho, 2022; Grego-Planner, 2019; Judy et al., 2022). Porém, a literatura evidencia que não há concordância se o comprometimento organizacional deve ser tratado de forma unidimensional ou multidimensional e quais as implicações desse no bem-estar no trabalho (Meyer & Martin, 2010).

O comprometimento organizacional no setor público está intrinsecamente vinculado às exigências dessa área, como a busca por maior eficiência e eficácia na execução das atividades e na melhoria dos serviços prestados à sociedade (Lizote et al., 2017). Na gestão pública universitária, o desafio envolve tanto a formação de profissionais e pesquisadores de excelência quanto a superação de fatores político-institucionais, econômicos, culturais e tensões administrativas que impactam diretamente sua dinâmica (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023). Apesar da relevância do estudo do comprometimento nesse contexto, observa-se que ainda não há uma tradição consolidada de pesquisas nesse campo (Montenegro et al., 2020), evidenciando a necessidade de maior aprofundamento teórico e empírico.

Estudos indicam uma relação diretamente proporcional entre o comprometimento organizacional afetivo e os fatores motivacionais, destacando a relevância de investigar como esses elementos interagem e afetam tanto o desempenho organizacional quanto o bem-estar no trabalho (Chambel & Carvalho, 2022; Judy et al., 2022). Essa relação é ainda mais relevante ao considerar que o bem-estar no trabalho está diretamente ligado à saúde física e mental dos trabalhadores e ao fortalecimento de ambientes organizacionais saudáveis. Quando o vínculo com a organização está associado a condições adversas, como estresse ou doenças, torna-se fundamental que as práticas organizacionais e gerenciais priorizem ações preventivas, orientadas à gestão eficaz das variáveis que promovem um comprometimento organizacional positivo (Joshi, 2024).

Porém, quando o vínculo promove o bem-estar, as estratégias devem focar na promoção do engajamento e no fortalecimento das relações no trabalho (Chambel & Carvalho, 2022). No entanto, pouco se sabe as relações envolvendo os demais tipos de comprometimento, como o instrumental e o normativo, e suas interações com os fatores motivacionais e o bem-estar, o que reforça a necessidade de novas investigações para compreender melhor essa dinâmica, a certeza

é que a gestão de pessoas, ainda carece de investigações científicas aprofundadas (Armond et al., 2016; Bandeira et al., 2017), principalmente quanto aos vínculos estabelecidos, sejam afetivos, financeiros ou baseados em obrigações percebidas pelos trabalhadores em relação à organização. Há um reconhecimento que diferentes contribuições teóricas têm gerado conclusões conflitantes sobre a relação entre bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional (Carneiro & Bastos, 2024).

Este estudo busca auxiliar gestores públicos ao proporcionar um melhor entendimento sobre esses construtos, além de esclarecer como a relação entre eles pode influenciar tanto a saúde organizacional quanto a do trabalhador. Funcionários motivados tendem a se envolver mais intensamente com os objetivos institucionais (Judy et al., 2022), e a construção de vínculos de comprometimento adequados às características dos trabalhadores pode contribuir significativamente para o seu bem-estar, o que resulta em benefícios mútuos. Esse alinhamento entre as metas institucionais e individuais dos servidores não apenas favorece o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, mas também fortalece a qualidade das relações no ambiente de trabalho.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação é composta de quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução. No capítulo dois está a fundamentação teórica que serve de base para melhor entendimento da pesquisa. O terceiro capítulo descreve o modelo teórico e as hipóteses que serão testadas. O capítulo quatro detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. No capítulo cinco, tem-se a análise dos dados. O capítulo seis a discussão dos resultados. Por fim, o capítulo sete apresenta as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica que sustenta os elementos deste trabalho. Primeiramente serão apresentadas as seguintes bases conceituais do estudo: (1) comprometimento organizacional, conforme delineado pelas dimensões afetiva, instrumental e normativa no contexto do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen; (2) motivação, considerando os fatores extrínsecos e intrínsecos, como descritos na Teoria Bifatorial de Herzberg; e, por fim, (3) o bem-estar no trabalho, conforme proposto por Paschoal e Tamayo.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre comprometimento organizacional é, em certa medida, fragmentada e diversificada devido às várias abordagens teóricas advindas de distintas disciplinas científicas, como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social, cada qual contribuindo em suas respectivas perspectivas (Bastos, 1993; Andrade & Pilati, 2001; Siqueira & Gomide Jr, 2014; Cury & Veiga, 2023). Essa multiplicidade de operacionalizações do construto proporcionou que diferentes pesquisadores medissem e conceituassem o comprometimento de acordo com suas ênfases e interesses específicos.

Os estudos iniciais sobre Comprometimento Organizacional evidenciaram o enfoque em uma construção unidimensional (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974). No artigo *Notes on the concept of commitment*, publicado por Becker em 1960, o comprometimento foi retratado como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (Becker, 1960, p. 33), sendo chamado por ele de “*side bet*” ou custos embutidos. Nessa abordagem, a interação entre as partes era caracterizada por um vínculo instrumental, numa perspectiva utilitária na relação entre o indivíduo e a organização, que seriam as trocas laterais na qual o indivíduo permanece na empresa devido à custos e benefícios associados à sua saída.

As escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice em 1969, e por Hrebiniak e Alluto em 1972, operacionalizaram o comprometimento instrumental (Alluto et al. 1973) e consistiam em questionar os participantes sobre sua disposição para mudar de emprego e organização, expressando se estavam inclinados a fazê-lo, indecisos ou firmemente decididos a permanecer, contemplando cinco variáveis: salário, função, status, responsabilidades e oportunidade de crescimento. A pesquisa de Alluto et al. (1973) ofereceu determinado suporte à teoria *side bet*

de Becker (1960), no que se refere à idade, experiência de trabalho e presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão (Medeiros et. al., 2003).

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) caracterizaram o comprometimento organizacional como um estado em que o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, demonstrando envolvimento e esforço para alcançá-los com a intenção de permanecer na organização. Os autores enfatizaram que o comprometimento tem uma dimensão afetiva e atitudinal, manifestada em três aspectos: a) aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; b) disposição de investir esforços em favor da organização; e c) desejo e vontade de se manter membro da organização. Para validar essa concepção, os autores propuseram e desenvolveram um instrumento, conhecido como Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*) medindo a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização (Bastos, 1993; Medeiros & Enders, 1998; Simon & Coltre, 2012).

O OCQ é um instrumento amplamente utilizado e conhecido por medir o comprometimento atitudinal, também referido como comprometimento afetivo. Sua validação ocorreu com base em um conjunto de dados composto por 2.563 funcionários, demonstrando uma alta consistência interna tornando o instrumento predominante para avaliação com quinze indicadores de comprometimento, com uma versão reduzida contendo nove itens. No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e também demonstrou um alto índice de consistência interna, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,80 (Medeiros et al., 2003).

Ao contrário dos enfoques instrumental - percepção de custos ou perdas (*side-bets*) e afetivo - alicerçada em uma ligação afetiva do comprometimento, a concepção do comprometimento normativo se baseia na premissa de que o indivíduo comprometido adota certos comportamentos devido às normas estabelecidas pela empresa que moldam o comportamento do indivíduo de acordo com as expectativas organizacionais. Wiener (1982, p. 421) define esse comprometimento como “a totalidade de pressões normativas interiorizadas para agir de um modo que atenda às metas e interesses organizacionais”. Para Medeiros & Albuquerque (2005), as pressões normativas advêm normalmente da cultura da organização, que impõe ações e comportamentos.

O comprometimento normativo também implica numa forte sensação de responsabilidade por parte do trabalhador em relação à organização à qual está vinculado, envolvendo elementos centrais como a lealdade incondicional (cega), obrigação moral (aderente a valores e regras) e o comportamento balanceado entre lealdade incondicional e

obrigação moral (Weiner; 1982; Weiner & Vardi, 1990). O vínculo normativo se constitui em um conjunto de pensamentos, de reconhecimento, de obrigações e deveres morais para com a organização, associados à sentimento de culpa, desconforto, apreensão e preocupação quando o empregado considera ou planeja deixar a organização (Cavalcante & Medeiros, 2007).

A mensuração do comprometimento normativo realizada por Wiener e Vardi (1980) consistiu em três indicadores, que questionavam os participantes sobre o quanto um indivíduo deveria ser leal à sua organização, fazer sacrifícios em benefício da organização e não criticar a organização (Allen & Meyer, 1990; Medeiros et al., 2003). A dimensão normativa do comprometimento organizacional refere-se ao sentimento de dívida moral ou obrigação perante a organização permeada por pressões normativas e influência da cultura organizacional no processo de adesão à normas e valores organizacionais que inclui o sacrifício em favor da organização, a persistência sem necessariamente esperar retribuição e uma preocupação única em relação à organização (Montenegro et. al, 2022; Wiener & Vardi, 1990).

Na década de 1980, pesquisadores intensificaram os estudos para os diferentes aspectos e fundamentos do comprometimento organizacional. Nessa abordagem multidimensional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen, conhecido como *Three-Component Model* (TCM), tornou-se conhecido no âmbito científico e recebeu amplo respaldo empírico, sendo validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), Bandeira, Marques e Veiga (1999) e Bastos et al. (2011).

Outros autores propuseram a ampliação do modelo tridimensional de comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental), Medeiros (2003) e Medeiros et al. (2005) adicionaram a dimensão afiliativa, o que resultou nas seguintes dimensões: internalização de valores e objetivos, sentimento de pertencimento, obrigação de permanecer e obrigação de desempenho, poucas alternativas, recompensas e oportunidade, e consistência nas atividades.

Rego (2003) e Rego & Souto (2004), por sua vez, também expandiram o modelo tridimensional, adicionando a dimensão "ausência psicológica", ampliando para seis dimensões denominadas laços psicológicos: comprometimento, futuro compartilhado, comprometimento normativo, sacrifícios significativos, escassez de alternativas e ausência psicológica (Pinho et al., 2021). Destaca-se que vários teóricos propuseram modelos com diferentes números de dimensões para explicar o comprometimento organizacional, e essa variedade de abordagens reflete a complexidade e a multidimensionalidade desse construto, que abrange perspectivas unidimensional, bidimensional, tridimensional e outros modelos, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Diferentes perspectivas acerca da dimensionalidade do comprometimento organizacional

Abordagem	Autores	Dimensões
Unidimensional	Becker (1960)	Continuação ou instrumental (side-bets - apostas laterais)
	Etzione (1961)	Afetiva (envolvimento moral)
	Mowday, Steers e Porter (1979)	Identificação
	Solinger, Van e Roe (2008)	Afetiva
	Magharei, Mohebbi, Jafari (2021)	Qualidade de vida profissional
Bidimensional	Gouldner (1960)	Integração / Introjeção
	Meyer e Allen (1984)	Afetiva / Instrumental (continuação)
	Penley e Gould (1988)	Afetiva / Instrumental
	Bar-Hayim e Berman (1992)	Comprometimento ativo e passivo
	Meyer, Allen e Smith (1990)	Afetiva / Instrumental (continuação)
	Mayer e Schoorman (1992)	Calculativo / Valores (desejo de se esforçar)
Tridimensional	Kelman (1958)	Submissão / Identificação / Internalização
	Kanter (1968)	Coesão / Continuação / Controle
	O'Reilly e Chatman (1986)	Aquiescência / Identificação / Internalização
	Allen e Meyer (1990)	Afetivo / Normativo / Instrumental (continuação)
	Cohen (2003)	Afiliação / Identificação / Envolvimento moral
	Becker (1992)	Compliance / Identificação / Internalização
Outros Modelos	McGee e Ford (1987)	Afetiva / Continuação (falta de alternativas e altos sacrifícios)
	Morrow (1993)	Organizacional afetivo / Continuidade / Endosso de ética de trabalho / carreira e envolvimento no trabalho
	Delobbe e Vanderbergh (2000)	Internalização / Afetiva / Continuação / Aquiescência
	Rego (2003)	Afetiva / Futuro Comum / Normativo / Sacrifícios avultados / Escassez de Alternativas / Ausência Psicológica
	Jatiningrum (2020)	Afetivo / Continuidade / Normativo / Internalização

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados extraídos da Figura 2 de Menezes et al. (2016, p. 779), com inclusões de Becker (1960); Becker (1992); Cohen (2003); Etzione (1961); Jatiningrum (2020); Magharei, Mohebbi & Jafari (2021); Morrow (1993); Mayer & Schoorman (1992); Kelman (1958).

Embora haja um interesse constante no estudo do comprometimento organizacional ao longo das últimas quatro décadas, ainda não existe um consenso quanto à sua definição. As pesquisas apresentam revisões de literatura que compilam uma extensa lista de definições do conceito (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 1983).

Neste contexto, Meyer e Allen (1997) apresentam definições propostas por diversos estudiosos (Tabela 2) sobre três tipos distintos de comprometimento organizacional. Embora as definições não sigam um único enfoque, todas compartilham um elemento comum: a caracterização do comprometimento como um estado psicológico que reflete a relação do indivíduo com a organização.

Tabela 2. Definições de comprometimento organizacional

ORIENTAÇÃO AFETIVA
- O vínculo da afetividade e emoção de um indivíduo ao grupo. (Kanter, 1968, p. 507) - O processo pelo qual os objetivos da organização e os do indivíduo se tornam cada vez mais integrados ou congruentes. (Hall, Schneider, & Nygren, 1970, pp. 176-177) - Uma atitude ou orientação em relação à organização que conecta ou vincula a identidade da pessoa à organização. (Sheldon, 1971, p. 143) - Um apego partidário e afetivo aos objetivos e valores da organização, ao papel da pessoa em relação a objetivos e valores, e à organização por si só, independentemente de seu valor puramente instrumental. (Buchanan, 1974, p. 533) - A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica. (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27)
BASEADO EM CUSTO
- Lucro associado à participação contínua e um "custo" associado à saída. (Kanter, 1968, p. 504) - O comprometimento surge quando uma pessoa, ao fazer uma aposta secundária, vincula interesses externos a uma linha consistente de atividade. (Becker, 1960, p. 32) - Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações individuais-organizacionais e alterações em apostas secundárias ou investimentos ao longo do tempo. (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556)
OBRIGAÇÃO OU RESPONSABILIDADE MORAL
- Comportamentos de compromisso são comportamentos socialmente aceitos que excedem as expectativas formais e/ou normativas relevantes ao objeto do compromisso. (Wiener & Gechman, 1977, p. 48) - A totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais. (Wiener, 1982, p. 421) - O funcionário comprometido considera moralmente correto permanecer na empresa, independentemente de quanta melhoria de status ou satisfação a empresa lhe proporcione ao longo dos anos. (Marsh & Mannari, 1977, p. 59)

Fonte: Meyer & Allen (1997, p. 12).

A pluralidade de definições e abordagens do comprometimento organizacional tem suas raízes em diferentes vertentes teóricas e conceituais. Bastos (1993), conforme a Figura 1, identifica três principais fontes teóricas: Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social. Com base nessas vertentes, o autor destaca cinco abordagens principais que caracterizam os estudos sobre o tema: autoridade no contexto de trabalho, *side-bets* instrumental calculativo, afetivo, normativo e comportamental.

1. Autoridade no contexto de trabalho: esse enfoque, originado da Sociologia, explica o interesse do indivíduo em permanecer no emprego atual com base na legitimidade percebida advindo da relação de autoridade e subordinação que envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação.

2. *Side-bets* instrumental calculativo: também de raiz sociológica, esta abordagem se refere à tendência de o indivíduo manter um comportamento consistente devido aos custos associados a mudar de curso.

3. Afetivo: dentro das Teorias Organizacionais, esse enfoque mede o grau de identificação e envolvimento emocional do indivíduo com a organização. Ele reflete uma forte

crença nos valores organizacionais, o desejo de contribuir com a organização e permanecer como membro.

4. Normativo: outra contribuição das Teorias Organizacionais, o comprometimento normativo está relacionado às pressões internalizadas para que o indivíduo aja de acordo com os interesses da organização, seguindo suas normas e objetivos.

5. Comportamental: proveniente da Psicologia Social, essa abordagem caracteriza o comprometimento como um estado em que as ações do indivíduo influenciam suas crenças, consolidando seu envolvimento na organização com base nas experiências comportamentais.

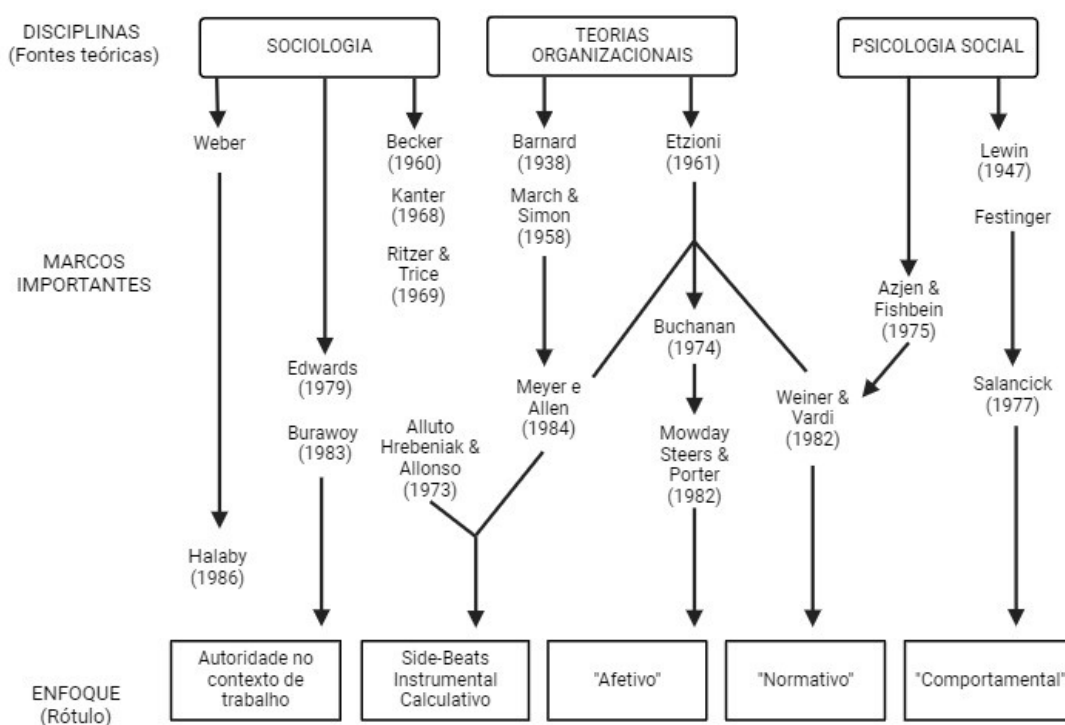


Figura 1. Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Adaptado de Bastos (1993).

2.1.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Os pesquisadores canadenses Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991) foram responsáveis por um modelo de conceitualização amplamente aceito e validado que se baseou em correntes dominantes nas abordagens teóricas e conceituais sobre o comprometimento (Hartmann & Bambacas, 2000; Iverson & Buttigieg, 1999; Labatmediene,

Endriulaitiene, & Gustainiene, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; McGee & Ford, 1987; Medeiros & Enders, 1998). Os autores conceituaram o comprometimento a um estado psicológico que caracteriza a relação do funcionário com a organização e tem implicações na decisão de ficar ou sair (Cunha et al., 2021). É evidente que a natureza desse estado psicológico varia, fato que amplia a visão do conceito e caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização e sua permanência.

Meyer e Allen (1997) compilaram várias definições de comprometimento com a vertente afetiva (Kanter, 1968; Sheldom, 1971; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Buchanan, 1974; Mowday, Porter, & Steers, 1982), instrumental (Kanter, 1968; Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972) e normativo (Wiener & Gechman, 1977; Wiener, 1982; Marsh & Mannari, 1977). Essa abordagem tridimensional trouxe a conjunção da noção de afeto em relação à organização, onde o indivíduo permanecer por apreço, compartilhamento de valores e envolvimento com os papéis organizacionais (Cunha et al., 2021), além de normas de obrigatoriedade internalizadas pelo indivíduo, nas quais sente a necessidade ou percebe a expectativa de retribuir à organização, bem como a relação do trabalhador que permanece na organização devido à ausência de outras possibilidades (Cury & Veiga, 2023).

Meyer e Allen (1997) enfatizaram que o comprometimento de um indivíduo com a organização pode abranger diversos graus dos três componentes constituintes. De acordo com os autores, é possível que um funcionário apresente tanto um forte desejo quanto uma necessidade de permanecer na organização, mas sinta pouca obrigação de fazê-lo. Por outro lado, outro funcionário pode experimentar um desejo reduzido, uma necessidade moderada e uma obrigação significativa, e assim por diante. Essa perspectiva reflete a compreensão de que as diversas formas de comprometimento podem interagir entre si, influenciando o comportamento organizacional. Esta tese, apresentada por Meyer e Allen (1991), serviu como ímpeto para a elaboração do modelo de comprometimento de três componentes, conforme ilustrado na Figura 2.

O modelo proposto sugere que o comprometimento organizacional é influenciado por fatores pessoais e organizacionais. O vínculo emocional, representado pelo comprometimento afetivo com a organização, é moldado por antecedentes como experiências de trabalho, conforto no ambiente e percepção de competência, que podem levar a menor rotatividade e comportamentos de maior performance e cidadania. Além disso, investimentos pessoais como tempo, esforço e benefícios acumulados, juntamente com a percepção de falta de alternativas de emprego aumentam o custo percebido de deixar a empresa, fazendo com que o funcionário continue na empresa com reflexos em seu comportamento. Quando surge um senso de

obrigação moral para permanecer, influenciado por normas de reciprocidade e pelos investimentos organizacionais em desenvolvimento, como treinamentos e oportunidades de crescimento, os funcionários sentem que também devem permanecer na organização.

Para Meyer e Allen (1991), o Modelo Tridimensional de Comprometimento Organizacional não foi concebido com o objetivo de resumir todas as descobertas realizadas sobre o tema. Em vez disso, o modelo buscou destacar as principais variáveis associadas aos três tipos de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – que foram comprovadas ou sugeridas pela literatura. Dada a natureza distinta de cada componente, os autores enfatizaram que os estados psicológicos que representam essas dimensões provavelmente se desenvolvem a partir de antecedentes diferentes, o que implica que cada tipo de comprometimento pode estar relacionado a comportamentos organizacionais distintos, indo além da simples intenção de rotatividade.

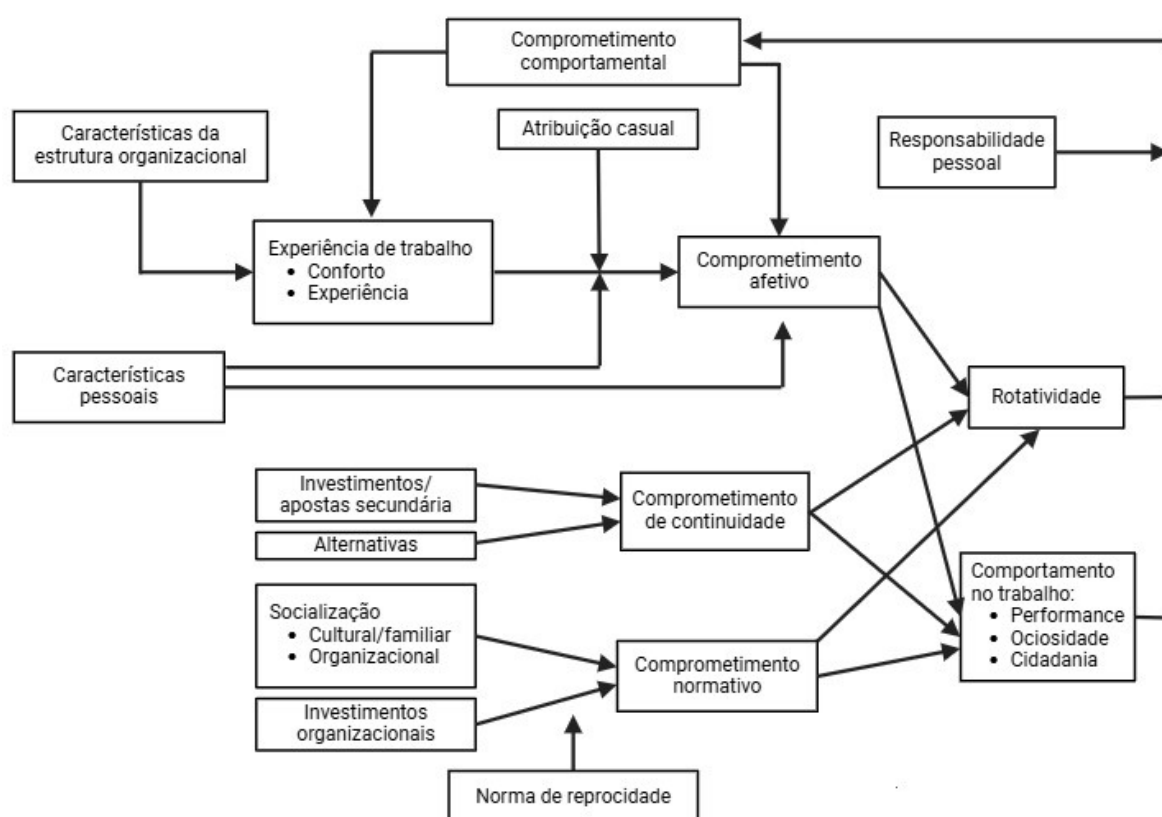


Figura 2. Um Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional
Fonte: Meyer e Allen (1991).

Desse modo, o modelo de Meyer e Allen é configurado por três componentes distintos e independentes de comprometimento que vinculam o empregado à organização e refletem a um desejo (compromisso afetivo), uma necessidade (comprometimento continuação,

calculativo ou instrumental), e uma obrigação (compromisso normativo) de manter o emprego em uma organização. No compromisso afetivo ou atitudinal em que o indivíduo permanece no trabalho por escolha, desejo pessoal, apego e o indivíduo se sente emocionalmente vinculado a organização; no instrumental, de continuação ou calculativo a permanência está ligada à necessidade, o trabalhador percebe os custos vinculados a sua saída e não tem alternativas; e no normativo em que o indivíduo permanece devido a uma obrigação moral (Meyer & Allen, 1991), conforme Tabela 3.

Tabela 3. Componentes do Comprometimento Organizacional

Componentes do Comprometimento	Caracterização da permanência do funcionário	Estado Psicológico
Afetivo	Apegado emocionalmente à organização, identificação e envolvimento emocional com a mesma e sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Obrigação para com a organização (ou dever moral a ela) e sente que deve permanecer.	Obrigação
Continuação / Calculativo / Instrumental /	Reconhece os custos associados com a sua saída com vantagens tangíveis em permanecer (benefícios salariais ou oportunidades de desenvolvimento), os sacrifícios pessoais decorrentes da saída seriam substanciais e sente a necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2018, p. 5).

Os funcionários que mantêm um comprometimento afetivo demonstram confiança nas metas e valores da organização, desfrutando de sua participação como membro. Nesse contexto, indivíduos comprometidos, afetivamente, optam por permanecer na empresa movidos pelo desejo genuíno de contribuir (Allen & Meyer, 1991, 2000; Gustari & Widodo, 2021) e tem o sentimento de orgulho perante a identidade organizacional (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2019). O funcionário comprometido normativamente acredita que persistir na participação da organização é moralmente correto e optam por permanecer na empresa movidos pela convicção da responsabilidade que devem cumprir (Allen & Meyer, 1991, 2000).

Esse comportamento também envolve um conjunto de pressões que pode, pela cultura organizacional, ser exercido sobre o trabalhador, favorecendo o sentimento de dívida, obrigação ou dever moral (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2019). No cenário do comprometimento de continuação o funcionário reconhece que os custos associados à sua saída da organização estabelecem um vínculo que o retém e a decisão de permanecer é influenciada pelo entendimento de que a saída acarretaria custos substanciais, tornando a permanência uma necessidade (Allen & Meyer, 1991, 2000).

A proposta multidimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) é o modelo de maior aceitação nos estudos (Cury & Veiga, 2023) entre pesquisadores

nacionais e internacionais (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2019) e, com estrutura validada em diversas culturas (Asrar-ul-Haq et al., 2017; Bingöl, 2020; Hartmann & Bambacas, 2000; Iverson & Buttigieg, 1999; Labatmediene et al., 2007; Law & Guo, 2016; Mathieu & Zajac, 1990; McGee & Ford, 1987; Medeiros & Enders, 1998). Nesse sentido, a escolha do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) nesta dissertação reflete sua capacidade de oferecer uma compreensão abrangente e detalhada do comprometimento organizacional. A integração das dimensões afetiva, instrumental e normativa permite capturar os diferentes vínculos psicológicos que conectam o trabalhador à organização, alinhando-se diretamente aos objetivos deste estudo.

Há algumas críticas quanto à dimensionalidade, conceituação e correlação entre os componentes (Balsan et al., 2016; Bastos et al., 2014; Camargo & Goulart Júnior, 2019; Costa & Bastos, 2014; Cury & Veiga, 2023), propondo a possibilidade de união das bases afetivas e normativas (Camargo & Goulart Júnior, 2019). Embora os estudos partam de um ponto comum, ou seja, a premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização é inevitável, os enfoques diferem na abordagem sobre como esse vínculo se desenvolve e é mantido no contexto organizacional.

2.1.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Com base em investigações anteriores, Meyer e Allen (1991) verificaram que muitas variáveis diferentes foram examinadas como antecedentes potenciais do comprometimento. Nesse cenário, concentraram na identificação e realce de padrões gerais, sobretudo em discrepâncias nos antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo.

No que diz respeito ao componente afetivo Mowday, Porter e Steers (1982) identificaram quatro categorias genéricas como antecedentes: a) características pessoais; b) características estruturais; c) características relacionadas à função; e d) experiências no trabalho. Devido à confusão entre características objetivas do trabalho e experiências de trabalho subjetivas, Meyer e Allen (1991) adotam o termo mais amplo "experiência de trabalho", abrangendo tanto características objetivas quanto subjetivas do trabalho, como apresentado no Tabela 4.

Nas características pessoais, destacam-se fatores demográficos e disposições individuais, embora as relações com o compromisso não sejam consistentes, é destacável que as disposições pessoais, como necessidade de realização e autonomia, desempenham um papel

na propensão ao compromisso afetivo por parte do funcionário gerando atitudes de trabalho mais positivas do que àquelas cujas experiências são menos compatíveis.

Quanto às estruturais, há indícios de que o compromisso afetivo está relacionado à descentralização da tomada de decisões e à formalização de políticas e procedimentos organizacionais. No entanto, a influência direta dessas características estruturais no compromisso pode ser mediada por experiências no trabalho, como relações funcionário/supervisor clareza de papéis e sentimentos de importância pessoal.

As características relacionadas com o trabalho destacam a importância da natureza específica do trabalho na formação do compromisso afetivo e as experiências laborais, foram categorizadas como conforto e competência. Variáveis associadas ao conforto incluem confirmação de expectativas, equidade na distribuição de recompensas e suporte organizacional, porém as pertinentes à competência envolvem fatores como realização, autonomia, justiça de recompensas e desafio no trabalho.

Tabela 4. Antecedentes do comprometimento afetivo classificados por Meyer e Allen

Categorias	Subcategorias/Tópicos de Discussão	Autores Relacionados
Pessoais	Fatores Demográficos: Idade, Estabilidade, Sexo, Educação	Angle & Perry 1981; Glisson & Durick 1988; Morris & Sherman 1981; Morrow & McElroy 1987; Mottaz 1988; Pierce & Dunham 1987; Steers 1977
	Disposições Individuais: Necessidade de Realização, Autonomia, Utilização de Habilidades	Morris & Snyder 1979; Steers 1977; Steers & Braunstein 1976; Steers & Spencer 1977
Estruturais (organizacional)	Descentralização da Tomada de Decisões	Brooke, Russell, & Price 1988; Morris & Steers 1980; O'Driscoll 1987; Podsakoff et al. 1986
	Formalização de Políticas e Procedimentos	Morris & Steers 1980; O'Driscoll 1987; Podsakoff et al. 1986
Relacionadas com o Trabalho	Conforto: confirmação das expectativas pré-entrada, equidade na distribuição de recompensas, confiabilidade organizacional, suporte organizacional, clareza de papel, liberdade de conflito, consideração do supervisor	Blau 1988; Meyer & Allen 1987, 1988; Lee 1971; Ogilvie 1986; Rhodes & Steers 1981; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa 1986; DeCotiis & Summers 1987; Jamal 1984; Morris & Koch 1979; Morris & Snyder 1979; Podsakoff et al. 1986; Pedra & Porter 1975
	Competência: realização, autonomia, justiça de recompensas baseadas no desempenho, desafio no trabalho, escopo do trabalho, oportunidade de avanço, autoexpressão, participação na tomada de decisões, importância pessoal para a organização	Angle & Perry 1983; Colarelli, Dean, & Konstans 1987; DeCotiis & Summers 1987; Brooke et al. 1988; Curry, Wakefield, Price, & Mueller 1986; Buchanan 1974; Meyer & Allen 1987, 1988; Blau 1987; Pierce & Dunham 1987; O'Reilly & Caldwell 1980; Meyer & Allen 1987, 1988; DeCotiis & Summers 1987; Rhodes & Steers 1981; Steers & Spencer 1977; Stumpf & Hartman 1984; Buchanan 1974; Steers 1977

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Meyer & Allen (1991, p. 69 a 71).

Ao verificarem a necessidade de uma abordagem mais sistemática e organizada na investigação sobre os antecedentes do compromisso afetivo, Meyer e Allen (1991) propõem que o compromisso se desenvolve a partir de experiências que atendam às necessidades dos funcionários ou são compatíveis com seus valores. Assim, seguindo a distinção fatores de higiene e motivação de Herzberg (1966), os autores observaram que as variáveis de experiência de trabalho poderiam ser divididas em: àquelas que satisfaziam a necessidade dos funcionários de se sentirem confortáveis na organização, tanto física quanto psicologicamente, e àquelas que contribuíam para os sentimentos de competência dos funcionários.

Além dos fatores identificados por Meyer e Allen (1991), estudos mais recentes destacam que práticas de gestão de pessoas são antecedentes importantes do comprometimento organizacional. Oliveira e Pinho (2018) constataram que as Práticas de Envolvimento, Remuneração e Recompensas exercem influência positiva sobre o comprometimento dos servidores. Especificamente, a Prática de Envolvimento mostrou uma relação positiva com as bases afetiva e normativa.

Complementando essas evidências, Oliveira e Honório (2020) verificaram que o comprometimento organizacional do tipo afetivo é positivamente influenciado por práticas de recursos humanos voltadas ao planejamento de carreira e benefícios. Funcionários afetivamente comprometidos, demonstram maior motivação intrínseca para realizar suas tarefas, o que reduz a necessidade de monitoramento intenso por parte dos supervisores, vínculo emocional benéfico para o desempenho individual e também para o funcionamento organizacional como um todo, já que reforça relações de confiança e engajamento (Mao, Chen & Liu, 2019).

Pinho et al. (2018) analisaram artigos sobre comprometimento organizacional no setor público e identificaram diversos antecedentes, incluindo fatores sociodemográficos, ocupacionais e políticas de recursos humanos, além de aspectos como liderança, valores pessoais, traços de personalidade, expectativas e sentido do trabalho, clima ético, suporte organizacional e social, percepção de justiça, e práticas como modelos de remuneração e treinamento. Também foram considerados fatores como motivação, satisfação, estresse, bem-estar psicológico, criatividade, obrigações entre empregador e empregado, entre outros.

Em relação ao comprometimento instrumental, também conhecido como comprometimento de calculativo ou de continuidade é influenciado pelo reconhecimento dos custos associados à saída de uma organização, sendo que qualquer fator que contribua para o aumento percebido desses custos pode ser considerado um antecedente relevante (Meyer e Allen, 1991). Dentre os antecedentes levantados por Meyer e Allen (1991) mais frequentemente

estudados estão as “apostas paralelas” ou investimentos e a disponibilidade de alternativas, Tabela 5.

A teoria dos side bets proposta por Becker (1960) sugere que o comprometimento surge à medida que os indivíduos realizam investimentos ou apostas paralelas, cujas perdas seriam significativas caso decidissem interromper uma determinada ação ou permanecer em uma organização. As apostas paralelas incluem desde investimentos no desenvolvimento de competências específicas até aspectos não diretamente vinculados ao ambiente profissional, como romper relações pessoais e desenraizar a família (Meyer e Allen, 1991).

Tabela 5. Antecedentes do comprometimento de continuidade classificados por Meyer e Allen

Categorias	Subcategorias/Tópicos de Discussão	Autores Relacionados
Investimentos	Apostas Paralelas: Competências, Benefícios, Privilégios	Becker (1960); Rusbult e Farrell (1983)
Alternativas	Atratividade de Oportunidades Alternativas	Rusbult e Farrell (1983); Meyer e Allen (1991)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Meyer & Allen (1991, p. 71 a 72).

Allen e Meyer (1984) questionam a premissa de que as apostas paralelas se acumulam linearmente com a idade e antiguidade, argumentando que a aquisição de competências transferíveis pode, na verdade, ampliar a mobilidade profissional. Os custos potenciais de deixar a empresa envolvem a ameaça de desperdiçar tempo, esforço, benefícios atrativos ou privilégios baseados na antiguidade. A avaliação desses custos é intrinsecamente complexa, pois varia consideravelmente entre os indivíduos.

Estudos posteriores, como o realizado por Oliveira e Honório (2020), destacam que o comprometimento de continuidade ou instrumental possui características específicas quando relacionado às práticas de gestão de recursos humanos. Nesse contexto, as correlações positivas entre treinamento, desenvolvimento e comprometimento de continuidade são classificadas como fracas, apresentando coeficientes baixos. Nesse sentido, Meyer et al. (2002) argumentam que programas de apoio ao empregado podem contribuir para o fortalecimento desse vínculo, ao destacar a relevância das atividades realizadas e as dificuldades de abandono do emprego, consolidando a permanência com base na percepção de barreiras e perdas potenciais.

Outro antecedente avaliado no comprometimento de continuidade é a disponibilidade de alternativas, que pode aumentar quando as oportunidades de emprego se tornam menos atrativas. Essa relação entre investimentos, alternativas e comprometimento é explorada pelo "modelo de investimento" proposto por Rusbult & Farrell (1983). Meyer e Allen (1991) destacam que na literatura sobre o desenvolvimento do compromisso normativo há uma

predominância de abordagens teóricas em detrimento de evidências empíricas. Segundo eles, autores como Wiener (1982) propõe que a sensação de obrigação de permanecer em uma organização pode originar-se da internalização de pressões normativas antes da entrada (por exemplo, influências familiares e sociais) e após a entrada (como parte da socialização organizacional).

Por fim, o compromisso normativo pode se desenvolver em resposta a antecipação de recompensas pela organização associadas à formação profissional/educacional (Meyer e Allen, 1991). O reconhecimento desses investimentos organizacionais pode criar um desequilíbrio na relação indivíduo-organização, gerando um senso de obrigação (Meyer e Allen, 1991) por parte do funcionário em retribuir seu comprometimento até que considere liquidada essa "dívida" (Scholl, 1981). Segundo Meyer e Parfyonova (2010), o comprometimento normativo é uma força motivacional significativa que tem sido negligenciada e subutilizada. Para que seus efeitos sejam mais eficazes e benéficos tanto para empregadores quanto para funcionários, é fundamental que o comprometimento normativo seja percebido e entendido como um dever moral, e não como uma obrigação de dívida.

Lizote (2017) aponta que o comprometimento normativo, embora possa contribuir para a retenção de pessoas, está associado a uma experiência laboral menos satisfatória. Por outro lado, Oliveira & Pinho (2018) apresenta que o comprometimento normativo é influenciado pelas práticas de “envolvimento” e “remuneração e recompensas”, afetando positivamente a satisfação no trabalho e negativamente a intenção de rotatividade.

O estudo de Pathardikar, Mishra & Sahu (2024) expande a literatura sobre justiça distributiva e comprometimento normativo, evidenciando que a justiça distributiva tem um impacto significativo sobre o comprometimento normativo. Os autores sugerem que esse impacto ocorre por meio da mediação da satisfação no trabalho. Estudos anteriores também indicaram que tanto a justiça distributiva quanto a satisfação no trabalho estão interligadas e têm uma influência substancial sobre o comprometimento normativo (Hao et al., 2016; Qureshi et al., 2019). Complementando essa perspectiva, Hadi e Tentama (2020) apresentam o comprometimento normativo como o componente mais proeminente do comprometimento organizacional, no qual o senso de obrigação, derivado do status de funcionário, impulsiona o indivíduo a trabalhar principalmente para cumprir suas obrigações formais, de acordo com as normas estabelecidas.

2.1.3 Consequentes do Comprometimento Organizacional

Meyer e Allen (1991) apresentam que a permanência na organização e a rotatividade (ou intenção de rotatividade) são os consequentes comportamentais mais amplamente pesquisados. Vários estudos, como os de Angle & Perry (1981), Arnold & Feldman (1982), Bluedorn (1982), Colarelli et al. (1987), DeCotiis & Feldman (1982), entre outros, sugerem uma relação hipotética negativa entre o comprometimento, especialmente o afetivo, e a rotatividade. A relação entre comprometimento organizacional e suas consequências é complexa e variada, conforme apresentado a seguir na Tabela 6.

Tabela 6. Consequentes do comprometimento classificados por Meyer e Allen

Consequentes	Relações	Autores
Permanência na organização	- Relação negativa com o comprometimento, especialmente o afetivo	Steers (1977); Lee & Mowday (1987)
Rotatividade	- Relação negativa com o comprometimento, evidenciada principalmente pelo comprometimento afetivo	Angle & Perry (1981); Arnold & Feldman (1982); Bluedorn (1982); Colarelli et al. (1987); DeCotiis & Feldman (1982); Bluedorn (1982); Colarelli et al. (1987); DeCotiis & Szrmers (1987); Dougherty, Bluedorn, & Keon (1985); Clegg (1983); Ferris & Aranya (1983); Worn, Katerberg, & Hulin (1979); Koch & Steers (1978); Lee & Mowday (1987); Michaels & Spector (1982); O'Reilly & Chatman (1986); Porter et al. (1978); Werbel & Gould (1984); Williams & Hazer (1986)
Assiduidade	- Relação positiva com o comprometimento, especialmente o afetivo	Blau (1986); Farrell & Petersen (1984); Pierce & Dunham (1987); Steers (1977); Terborg, Lee, Smith, Davis, & Turbin (1982)
Desempenho no trabalho	- Relação positiva com o comprometimento, especialmente o afetivo	Blau (1988); Colarelli et al. (1987); DeCotiis & Summers (1987); Lee (1971); Mowday, Porter, & Dubin (1974); Steers (1977); Wiener & Vardi (1980)
Intenção de deixar a empresa	- Relação negativa com o comprometimento, sugerindo que funcionários mais comprometidos tendem a permanecer	Abelson (1987); Farrell & Petersen (1984); Farrell & Rusbult (1981); Ferris & Aranya (1983); Parasuraman (1982); Parasuraman & Alutto (1984); Rusbult & Farrell (1983)
Comportamento exigido pelo papel e extra-papel	- A permanência na organização, embora influenciada pelo comprometimento, não garante o comportamento exigido e nem o extra-papel	Katz (1964); Organ (1987)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Meyer & Allen (1991, p. 73 a 74).

A pesquisa sobre a relação entre comprometimento e comportamento no trabalho apresentou resultados mistos, variando de forte correlação com assiduidade e desempenho em alguns estudos, como Blau (1986), Farrell e Petersen (1984), Steers (1977), a ausência de correlação em outros estudos, como Angle e Perry (1981), Ivancevich (1985), Jamal (1984). A

maioria dos estudos que relataram correlações positivas entre comprometimento e desempenho utilizaram medidas de comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1991).

No entanto, o comprometimento de continuidade pode ter menos probabilidade de se correlacionar positivamente com o desempenho, uma vez que funcionários cuja permanência é motivada principalmente pela necessidade podem ter menos incentivos para contribuir além do necessário para manter sua posição na organização (Meyer e Allen, 1991). Wiener & Vardi (1980) observaram que a obrigação de permanecer na organização pode trazer consigo uma obrigação de contribuir, implicando em uma correlação positiva entre comprometimento normativo e esforço de trabalho.

Cury e Veiga (2023), em sua revisão sistemática da literatura abrangendo o período de 2009 a 2019, identificaram que o comprometimento afetivo se destaca como o principal preditor de resultados organizacionais, como rotatividade, estresse, absenteísmo e comportamentos de cidadania organizacional, quando comparado a outros tipos de comprometimento. Além disso, os autores observaram uma prevalência de estudos voltados para variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional, enquanto pesquisas que exploram seus consequentes permanecem em menor número, ressaltando a necessidade de aprofundamento nesse campo.

Os consequentes do comprometimento organizacional no setor público, conforme identificados por Pinho et al. (2018), abrangem diversos aspectos relacionados ao desempenho e às atitudes no ambiente de trabalho. Entre os mais frequentemente abordados, destacam-se a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Além disso, outras dimensões também foram identificadas, como a resposta individual à mudança, o bem-estar no trabalho, a satisfação do usuário com sistemas de informação, a intenção de permanência na carreira, a aprendizagem organizacional, o impacto do treinamento no trabalho e o desempenho no trabalho.

2.1.4 Ampliando a Compreensão do Modelo Tridimensional

Durante a década de 1990, o comprometimento organizacional continuou a ser um tema significativo de pesquisa, com uma atenção considerável voltada para o seu desenvolvimento teórico. Pesquisadores reconheceram a natureza multidimensional desse constructo, destacando que os antecedentes, correlações e consequências variam entre as diferentes dimensões do comprometimento (Meyer et al, 2002).

Entre os antecedentes positivamente associados ao comprometimento organizacional, destacaram-se fatores como idade, tempo de serviço na organização, percepção de competência pessoal, variedade de habilidades, amplitude das responsabilidades no trabalho, estrutura de

gestão, consideração e comunicação do líder, entre outros. Por outro lado, antecedentes com relação negativa ao comprometimento incluíram ambiguidade do papel ocupacional, conflito de papéis e sobrecarga de funções. Quanto aos consequentes, observou-se que o comprometimento organizacional estava relacionado ao desempenho no trabalho, avaliações de outros, percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar e de sair, comparecimento, atraso e rotatividade.

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) partindo desses estudos conduziram para avaliarem as relações entre o comprometimento afetivo, continuidade e normativo com a organização, assim como as relações entre as três formas de comprometimento e variáveis identificadas como seus antecedentes, correlatos e consequências no Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1991), conforme representado na Figura 3. Com o intuito de aprofundarem a compreensão da natureza dessas relações e do impacto do comprometimento organizacional em vários aspectos do comportamento dos funcionários e resultados da organização, foram analisadas 155 amostras independentes, totalizando 50.146 funcionários de empresas, predominantemente localizadas na América do Norte.

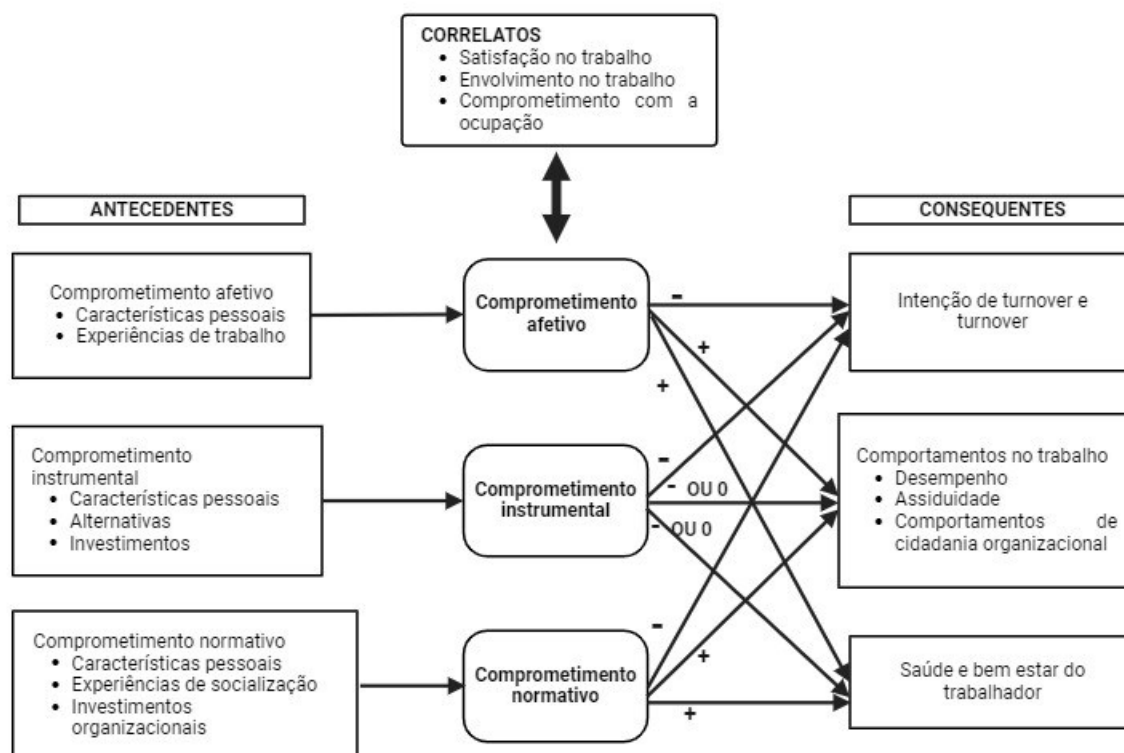


Figura 3. Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional tridimensional de Meyer e Allen (1991)

Fonte: Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002, p. 22).

A Figura 3 proporciona uma visualização das relações teóricas delineadas no Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen, ressaltando a complexidade e a relevância do comprometimento organizacional nas operações internas das empresas. Destaque que as três formas de comprometimento se relacionaram negativamente com a intenção de saída e a rotatividade, conforme presumido pelos pesquisadores. Meyer et al. (2002) observaram que, inicialmente, a teoria e pesquisa sobre comprometimento organizacional se concentravam principalmente em resultados relevantes para os empregadores. No entanto, há um crescente corpo de pesquisa examinando os vínculos entre o comprometimento e resultados relevantes para os funcionários, como estresse e conflito trabalho-família. Diante disso, incluíram a saúde e o bem-estar dos funcionários como uma categoria de resultado no modelo.

Existem diferentes perspectivas sobre como o comprometimento, especialmente o comprometimento afetivo, está relacionado a variáveis de saúde e bem-estar dos trabalhadores, algumas pesquisas revelam que o comprometimento afetivo pode atenuar o impacto negativo do estresse no trabalho na saúde e bem-estar dos funcionários, enquanto outros sugerem que funcionários comprometidos podem experimentar reações mais negativas a esses estressores do que aqueles menos comprometidos (Meyer et al., 2002).

Nos anos 1990, pesquisadores da administração pública, como Romzek, Dobel, Perry e Wise, destacaram a importância de investigar os motivos que impulsionam os funcionários, ressaltando o papel crucial do comprometimento organizacional na motivação no setor público. Observou-se uma relação positiva entre a percepção dos funcionários de serem valorizados pela organização e sua dedicação ao trabalho, demonstrando envolvimento afetivo e calculativo (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990).

Cury e Veiga (2023), ao analisarem os estudos de comprometimento organizacional publicados entre 2009 e 2019, verificaram que o tema continua sendo objeto de pesquisa e apesar dos esforços para consolidar o conceito do comprometimento, ainda há limitações na concepção dos elementos constituintes do construto e sua dimensionalidade. Além disso, destaca-se a prevalência de pesquisas empíricas, de abordagem quantitativa e de natureza descritiva, sobressaindo os *surveys*, com coleta de dados através de instrumentos padronizados e validados.

Os autores sugerem a combinação entre o construto e satisfação, visto que indivíduos satisfeitos se inclinam a manter níveis altos de comprometimento organizacional e envolvimento com a organização em que trabalha. Além disso, embora o tema esteja em um estágio consistente de desenvolvimento, ainda são necessárias novas investigações para esclarecer questões relacionadas à definição, às sobreposições conceituais e à operacionalização

do construto. Segundo os autores, esses avanços poderão contribuir para a aplicação de intervenções práticas em diferentes contextos organizacionais.

2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES (HIGIENE-MOTIVAÇÃO)

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação ou Teoria Bifatorial foi proposta por Frederick Herzberg e seus colaboradores em 1959, no livro *The Motivation to Work*. Esta teoria argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho existem em dois contínuos diferentes, cada um com seu próprio conjunto de fatores, no qual os fatores de motivação aumentam a satisfação no trabalho, enquanto os fatores de higiene evitam a insatisfação no trabalho (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Herzberg, 1966; 1982; 1997).

Herzberg foi influenciado pelas pesquisas de Douglas McGregor, pioneiro na abordagem behaviorista (comportamentista) a investigar com duas abordagens distintas a motivação humana no ambiente organizacional: Teoria X, embasada na Teoria Clássica onde o indivíduo é visto como um ser mecânico e a Teoria Y, fundamentada na Teoria Comportamental que trata da autonomia do indivíduo. Abraham Maslow, criador da teoria da autorealização, postulou que cada indivíduo possui uma hierarquia de necessidades humanas, representada na Pirâmide de Maslow, que devem ser satisfeitas para alcançar a plenitude pessoal, essa influência também inspirou os estudos de Herzberg (1959), contribuindo para o desenvolvimento da Teoria dos Dois Fatores.

No século XX, os principais pesquisadores em motivação como McGregor (1950), Maslow (1954), Herzberg (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972), McClelland (1961) e Locke et al. (1981), desenvolveram pesquisas categorizadas em teorias de conteúdo e processos motivacionais. As teorias de conteúdo, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), os Dois Fatores de Herzberg (1966), a Teoria ERC de Alderfer (1969), a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961) e a Teoria XY de McGregor (1960), relacionam-se com os fatores internos que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento motivacional. Já as teorias de processo, como a da Equidade de Adams (1963), a da Expectativa de Vroom (1964) e a da Determinação de Metas de Locke (1968), explicam o mecanismo da motivação, descrevendo e analisando o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

Herzberg (1959) conduziu uma pesquisa com engenheiros e contadores, pedindo a eles que recordassem de ocasiões em que se sentiram especialmente bem e também mal em relação

aos seus empregos, e que descrevessem as condições que levaram a esses sentimentos. Ele descobriu que os profissionais mencionavam diferentes tipos de condições que produziam sentimentos bons e ruins. Os participantes que declararam insatisfação não atribuíram isso ao trabalho em si, mas às condições em que ele era realizado. Essas condições foram denominadas fatores higiênicos, em analogia aos princípios da higiene médica que visa à prevenção.

Os fatores higiênicos não conseguem promover satisfação, mas removem as barreiras para que a satisfação no desenvolvimento da atividade possa ocorrer, afastando potenciais ameaças junto ao equilíbrio organizacional (Oliveira et al., 2023), esses fatores com caráter extrínseco ao trabalho incluem a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas do ambiente de trabalho, o salário, as políticas da empresa, as práticas administrativas, os benefícios e estabilidade no emprego.

Em relação aos fatores higiênicos, Herzberg (1966, 193) afirma:

"Não existe nada de errado em desenvolver ao máximo os benefícios higiênicos em relação ao trabalho. Os benefícios podem ser aqueles com que a sociedade possa arcar, apesar dos protestos que estão sempre acompanhando o aprimoramento da higiene no trabalho. O que existe de errado é reduzir totalmente as necessidades humanas a termos higiênicos."

Por outro lado, àqueles participantes que se declararam satisfeitos com seus empregos declararam fatores relacionados ao conteúdo do cargo, às tarefas e atividades relacionadas ao próprio trabalho. Herzberg concluiu que, na ocorrência de situações que levam à satisfação no trabalho, os fatores frequentemente associados eram a realização, o reconhecimento, as próprias tarefas, a responsabilidade e as oportunidades de promoção. Esses fatores, denominados motivacionais ou intrínsecos, formam a base da motivação no trabalho e promovem a satisfação de necessidades do indivíduo a fim de que ele atinja suas aspirações e consequentemente a produtividade (Herzberg, 1959).

A motivação intrínseca pode ser compreendida como os fatores que geram a motivação própria do indivíduo, enquanto a motivação extrínseca é dependente das intervenções ou incentivos externos vinculados ao trabalho (Pinho et al., 2018). Os fatores intrínsecos ao estarem em níveis ótimos aumentam, significativamente, a satisfação das pessoas, produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade, porém quando estão deficientes, resultam na ausência de satisfação (Siruri & Cheche, 2021). Por outro lado, os fatores extrínsecos quando estão excelentes, apenas evitam a insatisfação, isso se deve ao fato que sua influência sobre o comportamento das pessoas não é capaz de elevar substancialmente e de forma duradoura a satisfação (Herzberg, 1959), mas consegue provocar a insatisfação quando precários (Siruri & Cheche, 2021).

Para Herzberg (1964, p. 64) “o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho”. Para diminuir a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus funcionários, mas se o objetivo for ter funcionários satisfeitos, devesse criar condições organizacionais adequadas, onde os fatores motivacionais possam ser percebidos pelos funcionários.

A satisfação reflete o contentamento em relação ao trabalho em si e surge da avaliação que o trabalhador faz de sua atividade laboral ou do alinhamento desta com seus valores pessoais, representando uma emoção positiva de bem-estar (Nogueira & Oliveira, 2022). De acordo com Smerek & Peterson (2007) a teoria de Herzberg impulsiona a questionar se os determinantes da satisfação no trabalho residem apenas no próprio trabalho (a visão “intrínseca”), ou se a satisfação é consequência de uma interação entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho.

Herzberg et al. (1959, p. 113-114) consideram que:

"Dentre os fatores de higiene, quando esses fatores deterioram a um nível abaixo do que o funcionário considera aceitável, então a insatisfação no trabalho ocorre. [...]. Quando o contexto do trabalho pode ser caracterizado como ótimo, não teremos insatisfação[...]. Deve-se entender que ambos os tipos de fatores atendem às necessidades dos funcionários; mas são principalmente os "motivadores" que contribuem para gerar o tipo de satisfação no trabalho."

Cada um dos dois fatores tem sua própria dimensão, os fatores higiênicos (extrínsecos) são suficientes para evitar que as pessoas fiquem insatisfeitas e embora a ausência deles desmotive, a presença não é elemento motivador. Em contrapartida, a presença dos fatores motivacionais (intrínsecos) estimula os elementos relacionados às tarefas e ao trabalho em si que produzem a satisfação advinda da liberdade de decidir como executar o trabalho, do uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho (Herzberg, 1997). Na perspectiva dessa dualidade, os fatores que promovem satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que causam ou previnem a insatisfação, conforme Tabela 7.

Tabela 7. Fatores da Teoria Bifatorial de Herzberg

Fatores Higiênicos Extrínsecos - previnem insatisfação com o trabalho -	Fatores Motivadores Intrínsecos - promovem a satisfação com o trabalho -
Política e administração da empresa	Realização
Relacionamentos interpessoal e de trabalho	Reconhecimento pela realização
Condições de trabalho	Trabalho em si
Salário	Responsabilidade
Status	Crescimento (promoção)
Segurança	Avanço (progresso)

Fonte: elaborada pela autora a partir de Herzberg (1987).

As necessidades de higiene podem ser satisfeitas temporariamente, gerando efeitos de alívio de curto prazo ou até um aumento momentâneo no moral. No entanto, o bem-estar proporcionado por essas condições é qualitativamente diferente daquele gerado pelos fatores motivacionais. A satisfação com os motivacionais está associada a sentimentos profundos, como orgulho e liberdade, enquanto a satisfação com os fatores de higiene tende a provocar apenas emoções passageiras e, no máximo, um contentamento mais duradouro (Sachau, 2007).

Para Herzberg os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias dos indivíduos com caráter extrínseco e com função preventiva ou profilática. Esses fatores são representados pelas condições de trabalho sugeridas pela empresa, pela remuneração, pela segurança, pela própria política organizacional e pelos relacionamentos interpessoais, que evitam a insatisfação, conforme contextualizados teoricamente por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959):

Política da companhia e administração - inclui a adequação das políticas e da administração da empresa para a realização satisfatória do trabalho.

Relações interpessoais - envolvem as relações entre supervisores e colegas de trabalho dentro do ambiente profissional.

Fatores da vida pessoal - situações em que o trabalho afeta a vida pessoal do indivíduo, como transferências de localidade a pedido da empresa.

Condições de trabalho - englobam as condições físicas do ambiente de trabalho, quantidade de trabalho, recursos disponíveis e adequação de iluminação, ventilação e espaço.

Supervisão técnica - refere-se à relação entre o indivíduo e seu superior hierárquico, incluindo a avaliação da competência do supervisor, sua justiça, disposição para delegar tarefas e disposição para ensinar.

Salário - engloba o valor financeiro recebido, a expectativa de aumento salarial e outros benefícios financeiros.

Status - envolve os sentimentos positivos ou negativos relacionados ao cargo ou trabalho

dentro da instituição, como o poder associado a certas funções ou restrições devido à posição ocupada.

Segurança - a estabilidade no emprego e a ausência de medo de punições são essenciais para a motivação e satisfação no trabalho.

Os fatores motivacionais de acordo com a Teoria dos Dois Fatores estão relacionados com as necessidades secundárias dos indivíduos com caráter intrínseco que gera no indivíduo um sentimento positivo de satisfação e autorrealização nos indivíduos, impulsionando a motivação e o aumento da produtividade. Esses fatores, são contextualizados teoricamente por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959):

Realização - engloba sentimentos de sucesso profissional, conclusão bem-sucedida de um trabalho, solução de problemas e reconhecimento pela realização.

Reconhecimento - abrange qualquer forma de apreço pelo trabalho, seja pelo supervisor, colegas de trabalho ou público em geral.

Trabalho em si (próprio trabalho) - inclui como a natureza do trabalho afeta o indivíduo, podendo ser rotineiro, variado, criativo, repetitivo, fácil ou desafiador.

Responsabilidade - envolve a satisfação ao receber responsabilidades pelo próprio trabalho, pelo trabalho de outros ou ao assumir novas responsabilidades.

Possibilidade de crescimento - inclui a chance de mudar de status na empresa com base no mérito/esforço e desenvolver novas habilidades.

Avanço - aplicável apenas para aqueles que tiveram oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Herzberg (1968) enfatiza a importância de incorporar fatores motivacionais nos cargos para fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, destacando que esses fatores estão relacionados ao crescimento psicológico, enquanto os fatores de higiene se concentram em prevenir desconfortos físicos e psicológicos (Herzberg et al., 1959). Ele argumenta que o enriquecimento do trabalho vai além da simples adição de tarefas, abrangendo também a ampliação das responsabilidades. Essa abordagem inclui a oferta de oportunidades de realização, reconhecimento, crescimento e maior controle sobre os recursos necessários para a execução do trabalho.

O estudo de Ferreira Ribeiro, Passos e Pereira (2018) analisou a aplicabilidade da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg na sociedade portuguesa, evidenciando uma relação direta entre os fatores higiênicos e motivacionais com aspectos como motivação e satisfação dos funcionários, definição de missão, desenvolvimento pessoal e profissional. Apesar desses resultados gerais, foram identificadas peculiaridades específicas, tais como não ter sido

verificada a existência da mesma relação com as atividades de acolhimento/formação e a partilha de resultados.

Baseados na Teoria dos Dois Fatores, os pesquisadores Perdana, Ishak e Mansor (2023) investigaram os fatores determinantes da motivação intrínseca em professores de escolas particulares e constataram que esses profissionais apresentam elevados níveis de motivação intrínseca. Os principais fatores identificados foram o sentimento de realização decorrente de desempenhos de alta qualidade, o crescimento proporcionado por novos aprendizados, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a responsabilidade em suas funções e o interesse pelo próprio trabalho. Os resultados corroboram a relação entre motivação intrínseca e satisfação no trabalho, alinhando-se à Teoria de Herzberg, que classifica esses aspectos como motivacionais capazes de aumentar o entusiasmo e a dedicação no ambiente profissional.

De maneira semelhante, de Oliveira et al. (2023) exploram o conceito de motivação no ambiente de trabalho sob a ótica da teoria de Herzberg, utilizando uma abordagem qualitativa e teórica. A pesquisa conclui que quando a motivação é alimentada por fatores motivacionais, é possível observar uma redução no absenteísmo e um aumento na produtividade. Por outro lado, a falta de motivação pode prejudicar a organização, resultando em menor desempenho e maior insatisfação entre os funcionários.

Os resultados da pesquisa em uma Instituição Pública de Ensino Superior indicaram que os servidores públicos estão satisfeitos com aspectos como estabilidade no emprego, ambiente de trabalho, autonomia, integração da equipe, salário com benefícios e oportunidades de crescimento profissional. No entanto, observou-se que os docentes valorizam mais os fatores motivacionais, como autonomia e oportunidades de crescimento, enquanto os técnicos-administrativos priorizam os fatores higiênicos, como estabilidade e ambiente de trabalho. Esses achados ressaltam a importância de aplicar teorias motivacionais na gestão pública, embora as especificidades desse contexto, como condições estruturais e relações interpessoais, representem desafios adicionais para o tema (de Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017).

A criação de ambientes positivos é essencial para melhorar os fatores higiênicos apontados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Por sua vez, implementação de estratégias como motivação inspiradora, consideração individualizada, criação de ambientes de trabalho adequados e treinamento contínuo dos funcionários pode contribuir significativamente para o sucesso do trabalho (Siruri & Cheche, 2021).

2.6 BEM-ESTAR NO TRABALHO

Os fundamentos do bem-estar no trabalho (BET) têm como base as teorias de bem-estar que remontam às questões filosóficas do hedonismo e do eudaimonismo, cada qual representa uma concepção de bem-estar que embora tenham semelhanças em suas construções, são distintos e coexistem na literatura sobre bem-estar, fornecendo suporte às diversas abordagens existentes (Rossi, Tashima-Cid & Dias, 2020). O bem-estar hedônico aborda o estado subjetivo de felicidade (Diener, 1984) e o bem-estar eudaimônico trata das reações emocionais e os julgamentos sobre a satisfação com a vida em aspectos variados, dentre eles a autorrealização (Ryff, 1989). Enquanto uma adota a visão de prazer ou felicidade, bem-estar subjetivo (BES), a outra apoia-se na noção de bem-estar psicológico (BEP), no pleno funcionamento das potencialidades humanas – pensamento, raciocínio e bom senso (Huta & Waterman, 2014; Ryan & Deci, 2001; Siqueira & Padovam, 2008), conforme Tabela 8:

Tabela 8. Comparação do Bem-Estar Subjetivo (BES) e Bem-Estar Psicológico (BEP)

Componentes	Bem-Estar Subjetivo (BES)	Bem-Estar Psicológico (BEP)
Proposta Teórica	Proposta por Diener (1984), apoiada na concepção filosófica hedonista	Proposta por Ryff (1989), com base em conceitos de pleno funcionamento psicológico e autodesenvolvimento, referida como bem-estar eudaimônico
Dimensões	Satisfação com a vida, Afetos positivos e negativos	Autoaceitação, relacionamento interpessoal, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida, crescimento pessoal.
Fatores influenciadores	Experiências emocionais, eventos de vida, técnicas terapêuticas e personalidade.	Desenvolvimento ao longo da vida, personalidade, experiências familiares e sociais, trabalho e intervenções clínicas.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Rossi et al. (2020).

Com base nessas perspectivas, alguns pesquisadores passaram a investigar o bem-estar em contextos específicos, como no ambiente de trabalho (Van Horn et al., 2004; Warr, 1987, 2007). As pesquisas sobre Bem-Estar no Trabalho (BET), especialmente no âmbito do comportamento organizacional, têm sua base na psicologia positiva (Baldiessa, Defaveri, & Walter, 2018; Hernández-Varas, Encinas & Suárez 2019; Silva & Andrade, 2019). Esses estudos apresentam uma perspectiva inovadora para essa área, que vai além da simples ausência de doenças ou disfunções no ambiente de trabalho, apresentam a promoção de aspectos psicossociais positivos que contribuam para o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores. A literatura apresenta diferentes perspectivas e interpretações em relação ao conceito de BET, sem que haja um consenso estabelecido também está sendo chamado de bem-

estar laboral, bem-estar profissional ou bem-estar pessoal nas organizações (Rossi, Tashima-Cid & Dias, 2020).

Dentre os pioneiros nesse campo de estudo, o trabalho seminal de Peter Warr (1978) apresenta a discussão sobre a necessidade de distinguir o bem-estar que uma pessoa experimenta em sua vida como um todo do bem-estar que ela vivencia em áreas específicas. Isso levou ao estabelecimento de uma tradição de estudos caracterizada por diversas interpretações e uma ampla variedade de construtos e medidas (Carneiro & Bastos, 2020). Warr (2007) focou na saúde mental dos trabalhadores, argumentando que o bem-estar está vinculado ao ambiente de trabalho e à capacidade deste de oferecer experiências positivas ao trabalhador, que inclui recursos financeiros, segurança física, posição social valorizada em função do trabalho que exerce oportunidade, controle das atividades, variedade das tarefas desempenhadas, oportunidade para desenvolver competências e estabelecer relações sociais (Farsen et al., 2018).

Estudiosos brasileiros como Siqueira & Padovam (2008) conceituam o bem-estar no trabalho como um constructo psicológico de caráter multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização onde trabalha (comprometimento organizacional afetivo), assim elevado nível de bem estar de seria obtido pelos trabalhadores caso estivessem “... satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora” (p.207).

Contrapondo ao conceito anterior, Paschoal & Tamayo (2008, p.16) compreendem o bem-estar como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de metas de vida”, abrangendo os aspectos afetivos (emoções e humores) e aspectos cognitivos (percepção de expressividade e realização). Esse conceito engloba as duas perspectivas de bem-estar: o subjetivo, que envolve a visão hedônica de felicidade, medida pela experiência de afetos positivos versus negativos; e a outra é a percepção da satisfação com a vida e a perspectiva do bem-estar psicológico, que se referem à visão eudaimônica, medida pela realização de potencial pessoal e no trabalho (Pantaleão & Veiga, 2019; Nogueira & Oliveira, 2022; Sousa & Zerbini, 2021).

Avanços nos estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores dependem de uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno, a fim de determinar claramente seus limites conceituais e possíveis sobreposições com outros construtos positivos da Psicologia Organizacional e do Trabalho. É necessário debater as fronteiras e as similaridades entre o bem-

estar no trabalho e conceitos clássicos como satisfação e qualidade de vida, discutindo intrinsecamente a similitude dos seus significados (Carneiro & Bastos, 2020). Para Farsen et al. (2018) o bem-estar é o estado experienciado pelo indivíduo como resultado da exposição às condições do ambiente laboral, enquanto a qualidade de vida no trabalho desempenha um papel potencialmente anterior ao bem-estar, porém ambos impactam diretamente nas estratégias de gestão organizacional (Da Paz et al., 2009).

Um estado de completo bem-estar físico, mental e social é como a Organização Mundial da Saúde (OMS) define, de forma mais ampla, a qualidade de vida no trabalho. Esse conceito abrange diversos aspectos, como motivação, satisfação, condições de trabalho, estresse e estilos de liderança. Os estudos nesse campo derivam dos movimentos iniciais que tratavam da saúde do trabalhador e da gestão da qualidade e produtividade. Além disso, destacam o engajamento dos trabalhadores nas decisões e nos problemas do trabalho, a importância da humanização do trabalho para criar ambientes mais acolhedores e gratificantes, e a influência da forma como as pessoas, o trabalho e as organizações são concebidos na qualidade de vida no trabalho (Tolfo, 2008; Farsen et al., 2018).

Na literatura as concepções não são claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Diversos trabalhos no campo organizacional têm utilizado conceitos relacionados ao bem-estar como qualidade de vida e estresse no trabalho, porém estudos voltados à compreensão específica do construto BET são incipientes, o que se percebe é uma crescente convergência na direção de elementos comuns de que o bem-estar é mais do que a ausência de circunstâncias negativas, incluindo também outros fatores como qualidade de um trabalho ou felicidade com a própria vida (Santos & Ceballos, 2013). Embora haja falta de consenso teórico e uso frequente dos termos como sinônimos, especialmente nas relações entre "qualidade de vida e bem-estar" e "bem-estar e felicidade", é importante ressaltar que esses são construtos distintos, porém complementares que se concentram na saúde biopsicossocial dos trabalhadores (Farsen et al., 2018).

Enfim, o bem-estar no trabalho é um construto complexo que tem mobilizado a busca de uma identidade conceitual (Pantaleão & Veiga, 2019). Como visto, há uma tendência crescente em direção a elementos comuns que se distanciam de um modelo centrado na patologia e se aproximam de abordagens que enfatizam o lado positivo do indivíduo nas suas capacidades, virtudes e potencialidades. Essas abordagens consideram fatores que proporcionam experiências gratificantes e, de maneira geral, englobam aspectos cognitivos e afetivos do trabalhador que geram interesse no campo científico e na sociedade em geral, em avaliar o bem-estar relacionado ao trabalho para poder intervir sobre ele (Carneiro e Bastos,

2020).

A tabela 9 apresenta alguns estudos dos anos de 2018 a 2024 acerca do bem-estar no trabalho, comprometimento e motivação de forma sintética em ordem crescente de tempo, evidencia não apenas o avanço teórico e metodológico nas áreas de estudo, mas também as lacunas e desafios que permanecem.

Tabela 9. Estudos sobre Comprometimento Organizacional, Motivação e Bem-Estar no Trabalho (2018-2024)

Autores / Ano	Tipo de Pesquisa	Tema Central	Objetivos	Conclusão
de Souza Correia, E. T. F., Christensen, M., de Vasconcelos, P. H., & de Barros Ahrens, R. (2018)	Qualitativa e quantitativa Estudo de caso	Motivação para o trabalho em uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg	Analisar as percepções dos trabalhadores em uma instituição bancária com base na teoria de Herzberg e compreender os fatores motivacionais e de higiene que influenciam a satisfação dos funcionários.	Os funcionários demonstram alta motivação e satisfação com fatores higiênicos e motivacionais, incluindo políticas da empresa, salários, relações interpessoais e reconhecimento. Questões relacionadas à liderança, como comunicação e decisão, apresentam resultados insatisfatórios, indicando a necessidade de políticas de gestão de pessoas.
Garcez, L., Antunes, C. B. L., & Zarife, P. S. (2018)	Revisão sistemática da literatura	Bem-estar no trabalho, publicações entre os anos de 2009 e 2016	Realizar uma revisão sistemática da produção científica brasileira sobre bem-estar no trabalho, analisando as perspectivas teóricas e os métodos de investigação utilizados.	Os resultados indicaram a predominância de estudos empíricos com abordagem quantitativa, a falta de consenso na definição do construto de bem-estar no trabalho e a necessidade de uma maior clareza conceitual. Foram discutidos os principais resultados e desafios encontrados, além de serem propostas sugestões para a construção de uma agenda de pesquisas futuras sobre o tema.
Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S., & Silva, C. R. M. (2018)	Quantitativa Bibliométrica	Comprometimento organizacional no setor público brasileiro de 1989 a 2019	Analisar o estágio atual da produção científica brasileira sobre comprometimento organizacional no setor público, discutindo abordagem da pesquisa, focos e componentes do comprometimento, escalas utilizadas, antecedentes, consequentes e variáveis moderadoras do comprometimento, e a esfera do setor público em que os estudos foram desenvolvidos. Amostra de 77 artigos científicos.	É necessário investigações mais robustas sobre a relação do comprometimento organizacional que analisem conjuntamente antecedentes e consequentes do comprometimento, o uso de análises sofisticadas de dados e estratégias metodológicas avançadas, além da exploração de variáveis moderadoras ainda não exploradas no setor público municipal, estadual e federal.
Carneiro & Bastos (2020)	Qualitativa Análise conceitual e empírica	Bem-estar relacionado ao trabalho no contexto brasileiro	Analisar como o fenômeno "bem-estar relacionado ao trabalho" é abordado no estado da arte no Brasil, identificar sobreposições e/ou limites entre diferentes medidas do construto e verificar as nomenclaturas utilizadas.	Há uma variedade de termos utilizados para descrever o conceito de bem-estar no trabalho. Dentre as medidas de bem-estar encontradas, a proposta por Paschoal e Tamayo (2008) destaca-se por suas vantagens conceituais e empíricas, que busca integrar duas bases teóricas clássicas para a compreensão do bem-estar no trabalho, a hedônica e eudaimônica.

Oliveira, H. H., & Honório, I. C. (2020).	Quantitativa	Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional	Descrever e analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma grande empresa pública de saneamento urbano	Os resultados indicaram a prevalência do comprometimento afetivo dos funcionários, maior concordância com a prática de recursos humanos associada aos benefícios e discordância com o planejamento de carreira no que tange às políticas relacionadas ao processo seletivo interno, ao autodesenvolvimento, à política de remuneração e ao processo de promoção.
Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Zawadzki, P., da Silva, D., & de Moraes Noval, C. (2021)	Quantitativa e exploratória com 208 profissionais de contabilidade no Brasil.	Bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional.	Investigar a relação entre bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional em profissionais de contabilidade, verificando o impacto da regulação emocional no bem-estar e no comprometimento afetivo, instrumental e normativo em profissionais de contabilidade.	Há uma relação positiva entre comprometimento afetivo e afetos positivos em profissionais de contabilidade, enquanto um maior comprometimento normativo e instrumental foi associado a afetos negativos.
Da Silva Zonatto, Gonçalves, Silva e Michels (2021)	Descritiva, com abordagem quantitativa dos dados	Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários	Investigar as relações entre motivação intrínseca, extrínseca e internalizada e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos trabalhadores efetivos e temporários. Amostra: 96 trabalhadores efetivos e 36 trabalhadores temporários de uma empresa multinacional de grande porte.	A motivação intrínseca e internalizada influencia de maneiras distintas o comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. A presença de motivação intrínseca está ligada à diminuição do comprometimento afetivo entre trabalhadores temporários, enquanto a motivação internalizada diminui o comprometimento afetivo entre funcionários permanentes. Os demais tipos de comprometimento aumentam com a motivação.
Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P., & Tupinambá, A. C. (2023).	Quantitativa, descritiva e de campo	Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais	Delinear os perfis de comprometimento organizacional (PCO) de diferentes trabalhadores do serviço público, em duas universidades federais, com base o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)	Quatro PCOs foram delineados: descomprometidos; comprometidos de combinação afetivo-continuação; moderados; e comprometidos afetivamente. Trabalhadores com menos tempo de serviço e do gênero masculino são predominantemente descomprometidos. Servidores técnicos e terceirizados tendem a ser comprometidos tanto afetivamente quanto em combinação afetivo-continuação, enquanto os gestores se concentram principalmente na categoria de comprometidos em combinação afetivo-continuação.
Houle, Morin, Fernet, Vandenberghe, & Tóth-Király (2024)	Quantitativa	Estudo de trajetórias de comprometimento organizacional e ocupacional	Investigar as trajetórias de comprometimento organizacional e ocupacional, bem como os fatores associados a essas trajetórias, entre enfermeiros em início de carreira no setor de saúde pública. Os períodos de investigação foram: T1 (outubro de 2014), T2 (abril de 2015), T3 (outubro de 2015) e T4 (outubro de 2016), com a participação de um total de 659 enfermeiros em início de carreira.	Os níveis mais altos de comprometimento estavam associados a trajetórias mais estáveis e a um melhor funcionamento em diversos resultados, como satisfação no trabalho, angústia psicológica, somatização e qualidade do cuidado ao paciente. A satisfação das necessidades psicológicas dos enfermeiros e as interações no ambiente social foram fatores significativos para influenciar caminhos mais favoráveis de comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.6.1 Saúde e Bem-estar no Trabalho

Os ambientes de trabalho apresentam desafios relacionados a fatores físicos, emocionais, estruturais e psicossociais. De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2018), a exposição a riscos psicossociais tem aumentado, sendo agravada pela falta de conscientização e apoio especializado nas organizações. Após a pandemia de covid-19, a prevenção e o diagnóstico precoce de riscos ocupacionais tornaram-se ainda mais urgentes. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) defende a construção de sistemas de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) robustos, capazes de proteger a saúde dos trabalhadores de forma global e sustentável (OIT, 2021).

A saúde mental é um elemento central no bem-estar no trabalho. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), transtornos como ansiedade e depressão cresceram significativamente durante a pandemia, reforçando a importância de ambientes laborais que previnam problemas de saúde mental e promovam equilíbrio emocional. Esses ambientes, além de protegerem os trabalhadores, favorecem a produtividade, reduzem o absenteísmo e melhoram as relações interpessoais (OMS, 2022). No Relatório Global de Saúde Mental publicado em junho de 2022, a OMS enfatiza a importância do ambiente de trabalho para a prevenção de problemas de saúde mental e física:

“[...] ambientes que promovem uma boa saúde mental e reduzem o estresse no trabalho não apenas melhoram a saúde mental e física, mas também tendem a reduzir o absenteísmo, melhorar o desempenho e a produtividade, elevar o moral e a motivação dos funcionários e minimizar a tensão e os conflitos entre colegas. (OMS, 2022, p. 202)”

No Brasil, os dados reforçam a relevância de medidas preventivas. Conforme o Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), publicado pela Secretaria do Regime Geral de Previdência Social, entre 2020 e 2022, o número de acidentes de trabalho aumentou de 465 mil para 648 mil, enquanto os casos de doenças ocupacionais variaram de 33 mil em 2020 para 27 mil em 2022. Esse crescimento evidencia fragilidades no sistema de registro e proteção dos trabalhadores. Além disso, a atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (Portaria GM/MS nº 1.999/2023), que incluiu 165 novos diagnósticos, como covid-19 e *burnout*, reflete a necessidade de maior atenção à saúde física e mental no ambiente laboral.

A plataforma SmartLab, desenvolvida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) em parceria com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e gerenciada pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), apresenta dados que evidenciam a relação entre condições laborais e a saúde dos trabalhadores, com base em informações do INSS. Entre 2012 e 2022, foram registrados no Brasil 2.256.271 afastamentos acidentários (espécie B91 - decorrentes de acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais). Desses, 65,2% (1.472.067 casos) foram decorrentes de acidentes de trabalho, enquanto 34% (767.480 casos) resultaram de doenças ocupacionais, destacando o impacto das condições de trabalho sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. Adicionalmente, 16.724 afastamentos acidentários foram relacionados a diversas causas do ambiente laboral, o que ressalta a complexidade dos fatores que comprometem a segurança e a saúde ocupacional (SmartLab, 2024).

No contexto da Administração Pública, os dados tornam-se particularmente relevantes, dado o papel estratégico do setor na organização e funcionamento das demais atividades econômicas e sociais do país. Entre 2012 e 2022, foram reportados 6,7 milhões de acidentes de trabalho e 25,5 mil mortes em empregos formais, reforçando a necessidade de políticas públicas voltadas à segurança e saúde no trabalho. Em 2022, os auxílios-doença por transtornos mentais e comportamentais, como depressão, ansiedade e estresse, superaram 200 mil novas concessões, representando um aumento de 3% em relação ao ano anterior. Esses dados destacam a importância de estratégias de gestão que priorizem a promoção da saúde mental no setor público, considerando os desafios enfrentados pelos servidores (SmartLab, 2024).

A Administração Pública também foi um dos setores mais impactados pelos afastamentos, tanto acidentários quanto não acidentários. Em 2022, foram registrados 5 mil afastamentos acidentários e 82,3 mil afastamentos não acidentários, sendo este o setor com maior representatividade nos afastamentos não acidentários (7,25%). Esse cenário reforça a necessidade de iniciativas integradas que combinem a prevenção de acidentes, melhorias nas condições de trabalho e suporte psicológico para os servidores públicos, de forma a promover a segurança e o bem-estar no trabalho (SmartLab, 2024).

Avanços legislativos recentes destacam esforços para mitigar esses problemas. A Lei nº 14.681/2023, voltada para profissionais da educação e a Lei nº 14.819/2024, que institui a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares, priorizam ações preventivas e integradas à saúde física e mental. Essas iniciativas buscam promover ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados, tanto em escolas quanto em universidades.

As Instituições de Ensino Superior (IES) também enfrentam desafios significativos, como a precarização das condições de trabalho, a pressão por produtividade e a sobrecarga, que impactam negativamente professores, técnicos e alunos. Dados revelam que os transtornos mentais são a principal causa de afastamento em instituições públicas e privadas, com destaque para os técnicos administrativos, que apresentam maior vulnerabilidade devido à natureza burocrática e isolada de suas funções. Esses fatores têm aumentado a suscetibilidade desses profissionais a problemas de saúde física e mental (Bastos et al., 2018; Barbosa, Aquino & Asmus, 2021).

A pesquisa de Barbosa, Aquino e Asmus (2022) evidenciou a vulnerabilidade dos servidores técnico-administrativos em comparação aos docentes no que diz respeito aos afastamentos por transtornos mentais. Realizado em uma universidade estadual, o estudo revelou que as taxas de afastamento entre técnicos administrativos foram consistentemente mais altas ao longo dos anos, alcançando 61% em 2018, 60,1% em 2019 e 66,7% em 2020. Esses resultados destacam uma realidade preocupante, em que o perfil de trabalho dos técnicos administrativos, caracterizado por rotinas burocráticas e menor interação direta com o ambiente acadêmico, pode influenciar negativamente seu bem-estar psicológico.

Complementando esses achados, a pesquisa de Mousessian et al. (2021) analisou a saúde dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), com ênfase nos afastamentos entre docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) nos anos de 2019 a 2021. Embora representem uma parcela menor do quadro de servidores, os TAEs mostraram uma tendência mais elevada de afastamentos por motivos de saúde em comparação aos docentes. Acredita-se que a natureza predominantemente burocrática e isolada de suas atividades, que limita o envolvimento em interações educacionais, contribua para um sentimento reduzido de pertencimento e propósito, o que agrava o desgaste psicológico e aumenta a suscetibilidade a problemas de saúde mental.

No cotidiano docente, a pressão para a produção e publicação de artigos, especialmente nos programas de pós-graduação das universidades, tem se tornado cada vez mais intensa. A produção científica é vista como uma ferramenta essencial para que o docente se mantenha ativo e consiga recursos para suas pesquisas, o que, por sua vez, acentua a sobrecarga nas suas atividades laborais (Borsoi, 2012; Campos, Vêras & Araújo, 2020).

Nas IES, as precárias condições de trabalho (Silva et al., 2023) impactam docentes e técnicos de formas distintas, conforme a natureza das atividades realizadas por cada grupo. Os fatores setoriais e organizacionais que configuram o chamado "contexto de trabalho" influenciam diretamente essas condições. Diante das exigências sejam externas ou setoriais,

gestores adotam práticas organizacionais que moldam o modelo de gestão e afetam o esforço necessário para que esses profissionais cumpram suas funções (Barroca Costa, 2023).

A implementação de estratégias voltadas à prevenção, promoção e reabilitação da saúde é essencial para reduzir os índices de adoecimentos e acidentes, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e funcionais nas instituições (Tiara, de Oliveira & Castro, 2021). Essas ações estão alinhadas à promoção da saúde do trabalhador e ao bem-estar em âmbito nacional, conforme orientado pela Meta 3.4 do ODS (Ipea, 2018; 2024). Além disso, é fundamental que os riscos psicossociais sejam reconhecidos legalmente como riscos ocupacionais no país, estabelecendo programas específicos de gerenciamento para minimizar os efeitos negativos sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Santana, Sarquis & Miranda, 2020).

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Neste estudo, pretende-se verificar como o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) pode influenciar no bem-estar hedônico e eudaimônico. O modelo teórico apresentado na Figura 5 mostra os fatores intrínsecos e extrínsecos como variáveis moderadoras que serão testadas nas relações entre o comprometimento organizacional e o bem-estar.

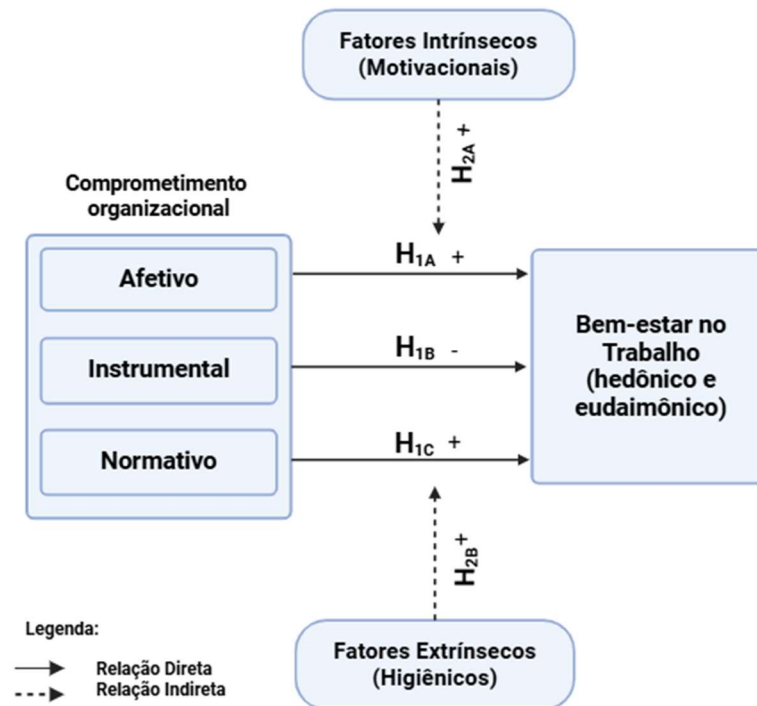


Figura 4. Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O construto independente deste modelo de pesquisa compreende o comprometimento organizacional sob a perspectiva dos componentes afetivo (comprometimento como reflexo de uma orientação afetiva em direção a organização), continuação/instrumental (comprometimento como um reconhecimento dos custos associados em deixar a organização) e normativo (comprometimento como uma obrigação moral de permanecer com a organização ou ocupação). A variável dependente de investigação é o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. Meyer et al. (2002) incluíram a saúde e o bem-estar dos funcionários como uma categoria de resultado no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991), devido ao fato que os pesquisadores começaram a examinar as implicações do comprometimento para além da organização, ou seja, para resultados relevantes também para os funcionários. As variáveis moderadoras desta pesquisa são os fatores intrínsecos

(motivacionais) e fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos).

Há evidências dos benefícios para as organizações ao contarem com funcionários altamente comprometidos que vão desde uma menor propensão a deixá-la (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993; Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017) à demonstração de comportamentos de cidadania organizacional (Bashir & Gani, 2020; Meyer et al., 2002; Porto & Tamayo, 2003; Riketta, 2002). O entendimento sobre o tipo de comprometimento organizacional permite esclarecer a natureza do vínculo entre o indivíduo e a organização, identificando os fatores que influenciam sua decisão de permanecer (Bashir & Gani, 2020; Da Silva, Gallon & Pessotto, 2017; Meyer & Allen, 1991) e também a relação com o desempenho organizacional (Trigueiro-Fernandes et al. 2019).

O comprometimento organizacional, compreendido como multidimensional, destaca a complexidade do vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização (Da Silva, Gallon & Pessotto, 2017), uma construção multifacetada que representa elementos interativos ou coexistentes (Van Rossenberg, Cross & Swart, 2022). Nesse contexto, vínculos com altos níveis de comprometimento podem, em certas situações, intensificar reações negativas a fatores estressantes, especialmente quando comparados àqueles com vínculos menos intensos (Reilly, 1994). Isso demonstra que, embora o comprometimento seja, em geral, associado a resultados positivos, ele também pode tornar os funcionários mais suscetíveis ao estresse em ambientes desafiadores, como o setor público cujo estabelecimento de vínculos contribui para o alcance do interesse da sociedade (dos Santos et al., 2019).

O comprometimento afetivo pode atenuar o impacto negativo dos fatores de estresse no trabalho, na saúde, na justiça organizacional e no bem-estar dos funcionários (Begley & Czajka, 1993; Chambel & Carvalho, 2022). Esse tipo de comprometimento é associado a benefícios tanto para os funcionários quanto para as organizações, sendo observada uma correlação negativa entre esse tipo de comprometimento e o estresse, além do conflito entre trabalho e família. Quanto à sua relação com variáveis ligadas à saúde e à doença, o comprometimento afetivo atua como um preditor de melhores condições de saúde, contribuindo para estados de saúde mais equilibrados e servindo como fator de proteção contra o desenvolvimento de doenças (Pité & Araújo, 2017).

Por outro lado, o comprometimento instrumental é associado à percepção de custo-benefício de se manter na organização, seja por necessidade financeira, poucas alternativas no mercado de trabalho, medo de perder benefícios (Da Silva, Gallon & Pessotto, 2017; Meyer & Allen, 1991), ao invés de desejo genuíno. Esse comprometimento tende a estar positivamente correlacionado com o estresse e o conflito familiar, indicando que a sensação de estar "preso"

à organização pode ser uma fonte simultânea de estresse e de tensão nas vidas pessoais dos funcionários (Meyer et al., 2002). Um funcionário que demonstra comprometimento instrumental tende a apresentar um desempenho inferior em suas funções e a enfrentar maiores desafios nos relacionamentos com os colegas Grego-Planer (2019).

O comprometimento normativo está relacionado a um sentimento de obrigação moral de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991). Suas bases encontram-se nas experiências de socialização, que se iniciam na família e são posteriormente ampliadas no ambiente de trabalho, especialmente quando a lealdade à organização é enfatizada e fortalecida ao longo do tempo (da Silva Tamashiro et al., 2021; Grego-Planer, 2019; Meyer & Allen, 1991). Nesse contexto, surge “uma obrigação de permanecer resultante da internalização da norma de lealdade e/ou do recebimento de favores que exigem retribuição” (Meyer & Allen, 1991, p. 83).

Assim, os funcionários passam a acreditar que é moralmente correto continuar na organização. As organizações que promovem valores como comportamento ético, engajamento cívico e responsabilidade social tendem a colher maiores benefícios do comprometimento normativo em comparação aos demais componentes do comprometimento, ou seja, o afetivo e instrumental (Pathardikar & Mishra & Sahu, 2024). As políticas de engajamento no ambiente de trabalho contribuíram para melhorar o bem-estar geral das pessoas (Boccoli et al., 2023).

As relações entre o comprometimento instrumental e o bem-estar são mais variáveis, geralmente tendendo a ser negativas. Já o comprometimento afetivo se reflete também nas emoções positivas (bem-estar hedônico) dos funcionários para a escolha da permanência (Konopaske & Matteson, 2018). Há ainda pouco conhecimento sobre as relações envolvendo o comprometimento normativo (Meyer & Martin, 2010), possivelmente porque ele leva mais tempo para se consolidar em comparação ao comprometimento afetivo e instrumental (Pathardikar, Mishra & Sahu, 2024).

Sabe-se que a compreensão das emoções dos funcionários desempenha um papel crucial na definição de seu bem-estar (Abid et al., 2020). Além disso, outros fatores relacionados ao trabalho ou não, como atitudes individuais e o ambiente geral das organizações, também influenciam no bem-estar do funcionário no local de trabalho (Aksoy & Bayazit, 2022). Portanto, formula-se as seguintes hipóteses:

H_{1A}: *O comprometimento organizacional afetivo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.*

H_{1B}: *O comprometimento organizacional instrumental relaciona-se negativamente ao bem-estar no trabalho.*

H1c: *O comprometimento organizacional normativo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.*

De acordo com Ryan e Deci (2001), a satisfação de necessidades psicológicas como autonomia, competência e relacionamento, juntamente com a motivação intrínseca e extrínseca e as influências situacionais, determinam a natureza do bem-estar. De forma alinhada, Maslow (2001) destaca que a autorrealização através de um trabalho significativo e gratificante é uma via para a felicidade humana, o que também é reforçado por Herzberg (1959), ao afirmar que o próprio trabalho é um fator motivacional.

Nesse sentido, uma compreensão abrangente do bem-estar no trabalho, considerando sua relação com variáveis como engajamento, comprometimento organizacional e motivação, pode oferecer insights valiosos para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e promover o bem-estar dos funcionários e das organizações (Carneiro & Bastos, 2020). Para alcançar esse objetivo, as organizações devem focar tanto nos fatores higiênicos, que envolvem a prevenção e a satisfação das necessidades básicas dos funcionários, quanto nos fatores motivacionais, que estão relacionados ao conteúdo do trabalho e às condições que favorecem o reconhecimento e a realização pessoal (Bedran Junior & Oliveira, 2009; da Silva Zonatto, da Silva & Gonçalves, 2018).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg argumenta que os fatores motivacionais são os principais responsáveis pela satisfação no trabalho, enquanto os fatores higiênicos evitam a insatisfação (de Oliveira et al., 2023). No entanto, a aplicação dessa teoria pode ser mais complexa, especialmente no setor público, que enfrenta restrições orçamentárias e legais, diferenciando-se do setor privado em termos de sua capacidade de motivar e satisfazer seus funcionários. Ainda assim, o setor público oferece elementos que ajudam a identificar o que motiva os trabalhadores nesse contexto específico.

A motivação e a satisfação no trabalho podem ser influenciadas tanto por fatores internos quanto externos, impactando a saúde física e mental, além de afetar o comportamento pessoal e profissional (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017). Diante disso, torna-se essencial realizar estudos empíricos sobre o comprometimento dos funcionários, buscando compreender melhor sua base motivacional em organizações públicas, que oferecem um ambiente propício ao desenvolvimento e crescimento profissional (Liou, 1994; de Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017; Moreira & de Freitas, 2020).

Funcionários com alto bem-estar psicológico têm maior probabilidade de encontrar motivação intrínseca, sentir realização e relatar maior satisfação no trabalho. Embora ambientes

exigentes possam representar desafios, o bem-estar elevado, aliado a condições organizacionais favoráveis, pode contribuir para que os funcionários se identifiquem mais com os objetivos e valores da empresa, fortalecendo seu senso de pertencimento e engajamento (Hemanthakumara, 2024).

Essa relação apoia a ideia de que os fatores intrínsecos, como a motivação, influenciam positivamente a conexão entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e o bem-estar no trabalho, tanto nas dimensões hedônica quanto eudaimônica. Fatores extrínsecos, como a cultura organizacional e políticas de qualidade de vida, também são essenciais para sustentar um ambiente de trabalho. As descobertas mais recentes sugerem que o bem-estar no trabalho pode de fato funcionar tanto como um precursor quanto como um resultado do comprometimento organizacional (Carneiro & Bastos, 2024).

Com base nos estudos apresentados e argumentos descritos, os fatores higiênicos e motivacionais no ambiente organizacional estudado, devem estar associados ao comprometimento organizacional e ao bem-estar no trabalho de forma positiva. Portanto, formula-se as seguintes hipóteses:

H_{2A}: *Os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam positivamente na relação entre o comprometimento organizacional (componentes afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).*

H_{2B}: *Os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam positivamente na relação entre o comprometimento organizacional (componentes afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).*

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de natureza descritiva, e foi desenvolvida por meio do método de survey, utilizando um questionário composto por escalas do tipo Likert de cinco pontos (Gil, 2008). De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa tem como objetivo assegurar a obtenção de resultados confiáveis e prevenir distorções na análise dos dados, proporcionando maior margem de segurança na realização de inferências. Essa abordagem é amplamente utilizada para descrever fenômenos e investigar relações de causa e efeito entre variáveis (Zamberlan et al., 2014).

O universo da pesquisa abrange o campus sede de uma Instituição Estadual de Ensino Superior Brasileira, com um total de 2.150 servidores efetivos, sendo 1.097 técnicos administrativos (nos níveis de apoio, médio e superior) e 1.053 docentes efetivos. A amostra foi definida com base em um cálculo que considerou uma margem de erro de 6%, resultando em uma amostra mínima de 238 participantes, mas a pesquisa contou com a participação efetiva de 247 servidores. Esses participantes, distribuídos entre 137 técnicos e 110 docentes, pertencem a diversas faixas etárias, cargos e níveis de carreira, e desempenham suas atividades laborais presencialmente no campus. Para garantir uma amostra representativa, foi adotada a técnica de amostragem estratificada, que levou em consideração a estrutura organizacional da instituição, dividindo os servidores efetivos por lotação na administração centralizada e descentralizada.

Na estrutura organizacional da universidade, a administração pode ser classificada em centralizada e descentralizada. A administração centralizada é composta pelos órgãos diretamente vinculados à Reitoria, como as pró-reitorias, assessorias e a prefeitura do campus universitário. A Reitoria desempenha um papel central na coordenação das atividades acadêmicas, de pesquisa, extensão e administração, seguindo as diretrizes estipuladas pelos conselhos superiores. Por outro lado, a administração descentralizada engloba os Centros de Ensino, que são unidades universitárias formadas por departamentos responsáveis pela execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, a técnica de amostragem estratificada foi fundamental para garantir que a amostra refletisse com precisão a estrutura organizacional da instituição, assegurando uma representação proporcional e adequada dos diferentes setores, tanto da administração centralizada quanto da descentralizada.

Os servidores efetivos que estavam em licença ou afastamento durante o período da pesquisa, assim como funcionários terceirizados e celetistas sem vínculo efetivo, não participaram deste estudo. De acordo com Kerlinger (1980, p. 90), a população “é um conjunto

de todos os objetos ou elementos sob consideração” e uma amostra “é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população”.

O modelo teórico utilizado nessa pesquisa propõe a reunião dos constructos comprometimento organizacional, a bifatoriedade proposta por Herzberg na perspectiva intrínseca (motivacional), extrínseca (preventiva/higiênica) e bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. As escalas utilizadas para mensurar cada um dos três constructos são: (i) Escala Tridimensional do Comprometimento Organizacional, de Medeiros e Enders (1998); (ii) Escala Bifatorial da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de Zwicker, Oliveira & Löbner (2018) e (iii) Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), de Paschoal e Tamayo (2008). Posteriormente, cada uma dessas três formas de comprometimento é detalhada na ordem mencionada no item 4.2 que trata da mensuração das variáveis (escalas).

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado (com 69 variáveis), dividido em quatro seções distintas: a primeira seção (14 variáveis) obteve informações demográficas e profissionais dos respondentes; a segunda (18 variáveis) compreendia a escala de avaliação do comprometimento organizacional; a terceira (16 variáveis) continha a escala para medir os fatores intrínsecos e extrínsecos; e, por fim, a quarta (21 variáveis) utilizava a escala de bem-estar no trabalho, abrangendo a dimensão eudaimônica (9 variáveis) e a dimensão hedônica (12 variáveis), conforme sumarizado na Figura 6. Todas as escalas foram validadas para os respectivos construtos da pesquisa. O instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

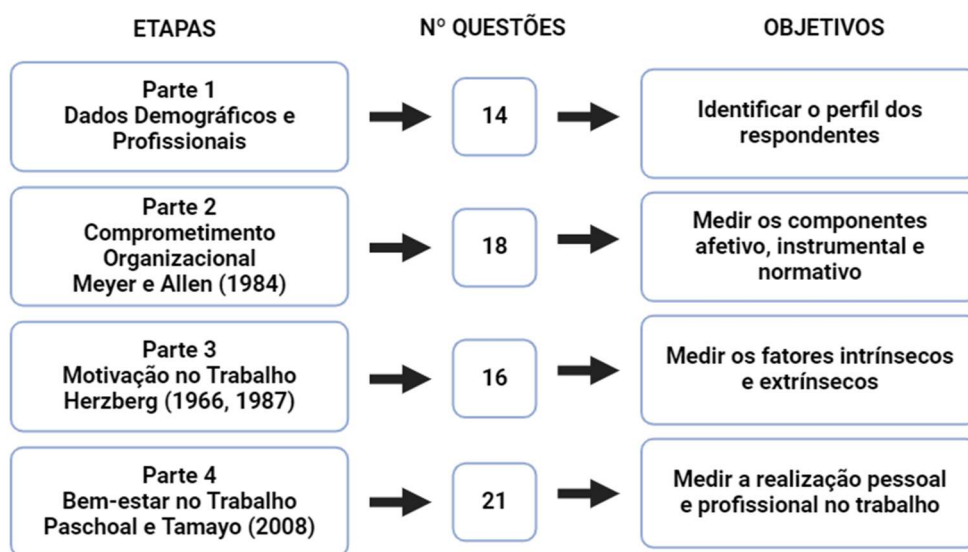


Figura 5. Estrutura do instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As respostas foram registradas em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 –

discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – concordo em parte; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente. Os questionários foram aplicados presencialmente aos servidores efetivos docentes e técnicos dos níveis superior (profissional), médio (execução) e operacional (apoio), no respectivo setor de trabalho dos participantes. Para garantir maior flexibilidade e adesão ao processo de coleta de dados, o questionário foi aplicado nos locais de trabalho dos servidores no campus sede, respeitando a disponibilidade de tempo dos participantes. Nos casos em que não foi possível responder imediatamente, o instrumento foi deixado com o participante e recolhido posteriormente.

Antes da aplicação ou disponibilização do instrumento de pesquisa, foi realizada uma breve apresentação dos objetivos do estudo, destacando sua relevância científica e a importância de coletar respostas para fundamentar as análises propostas. Essa introdução visou engajar os participantes e ressaltar o caráter voluntário da participação, além de reforçar o compromisso com a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas pelos respondentes. O período de coleta dos dados foi de 20 de maio a 25 de setembro de 2024.

4.1 TESTE PILOTO

Um teste piloto foi aplicado a um grupo de 16 funcionários efetivos na universidade em estudo, composto por 4 técnicos de nível superior, 4 de nível médio, 4 de nível operacional e 4 docentes. O objetivo foi verificar a compreensão das questões, a capacidade de coletar informações desejadas, a aceitação do questionário pelos participantes e sua disposição para responder sem sentir constrangimento. Constatou-se que o instrumento de pesquisa foi bem compreendido e aceito pelos participantes, exceto pela distribuição na página que poderia resultar no corte de questões e respostas. Portanto, ajustes foram feitos na distribuição, dando prioridade à organização conforme as sugestões apontadas, garantindo que todas as questões e respostas fossem completamente visíveis.

4.2 MENSURAÇÃO E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS (ESCALAS)

As escalas utilizadas neste estudo foram avaliadas quanto à sua confiabilidade por meio do coeficiente alfa de Cronbach ordinal, uma métrica amplamente reconhecida para medir a consistência interna de instrumentos de pesquisa. Este coeficiente indica o grau em que os itens

de uma escala avaliam de maneira coesa a mesma construção teórica subjacente. A aplicação do alfa ordinal é particularmente relevante em dados de natureza ordinal, garantindo maior precisão na análise (Tavakol & Dennick, 2011). Os valores obtidos variaram entre dimensões e escalas, refletindo diferentes níveis de confiabilidade.

De modo geral, os resultados apresentados na Tabela 10 demonstraram uma consistência interna adequada, com valores satisfatórios de alfa de Cronbach: 0,73 para a dimensão afetiva, 0,75 para a dimensão instrumental e 0,76 para a dimensão normativa. Esses índices refletem uma boa confiabilidade interna em cada uma das dimensões do comprometimento organizacional. As médias corrigidas variaram entre 2,86 e 3,16, indicando que a maioria dos participantes tendia a concordar parcialmente com os itens das escalas, embora com diferenças entre as dimensões avaliadas. O desvio padrão oscilou de 0,65 a 0,76, evidenciando uma variação nas respostas, sendo a menor dispersão observada na dimensão afetiva (0,65) e a maior na dimensão normativa (0,76).

Tabela 10. Alfa de Cronbach ordinal para diferentes escalas

	*Alfa Bruto	*Alfa Padrão	G6 (smc)	Média Corr.	**S/N	Erro Padrão	Média	Desv. Padrão	Median a Corr.
ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL									
AFETIVO	0.73	0.74	0.72	0.32	2.86	0.03	3.80	0.65	0.33
INSTRUMENTAL	0.75	0.75	0.74	0.33	3.02	0.02	2.96	0.78	0.33
NORMATIVO	0.76	0.76	0.75	0.35	3.16	0.02	3.20	0.76	0.34
ESCALA DE MOTIVAÇÃO									
MOTIVACIONAIS	0.71	0.74	0.77	0.26	2.82	0.03	3.83	0.52	0.25
HIGIÊNICOS	0.73	0.70	0.75	0.22	2.28	0.04	3.61	0.61	0.18
ESCALA DE BEM-ESTAR NO TRABALHO									
HEDÔNICA	0.94	0.94	0.97	0.44	16.63	0.01	2.56	0.73	0.40
EUDAIMÔNICA	0.89	0.89	0.90	0.46	7.77	0.01	3.81	0.63	0.47

Nota. *O Alfa Bruto refere-se à consistência interna calculada sem ajustes, enquanto o Alfa Padrão é ajustado para considerar a variação das respostas. ***Signal-to-Noise ratio* a razão sinal-ruído (S/N) representa a relação entre a variância do sinal e a variância do erro residual, indicando a qualidade da estimativa da confiabilidade.

4.2.1 Construto Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional entendido nesse estudo como “um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização, e tem implicações para a decisão de continuar ou interromper a filiação à organização” (Meyer & Allen, 1991, p.67). No modelo da pesquisa é utilizada a escala de comprometimento organizacional elaborada por Meyer, Allen e Smith (1993), validada no Brasil por Medeiros e

Enders (1998), envolvendo dezoito afirmativas contemplando o modelo tridimensional do comprometimento organizacional – afetivo, normativo e instrumental.

Em relação à dimensionalidade do comprometimento Medeiros e Enders (1998b, p. 84) ao utilizarem o instrumento proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), afirmam que:

“É importante também para futuros estudos a procura por novas dimensões que possam existir no comprometimento organizacional, como já citamos neste trabalho; acreditamos que possa existir uma nova dimensão latente no comprometimento, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização”.

As escalas desenvolvidas pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991) apresentam dois formatos: uma escala extensa com 24 itens e outra revisada e reduzida, composta por 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). Estas escalas consistem em perguntas fechadas que abordam o comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. A distribuição dos indicadores do instrumento está relacionada ao comprometimento afetivo, seguido pelos indicadores do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo.

Assim, o modelo desenvolvido inicialmente por Meyer e Allen (1991) consiste em uma medida composta por 24 itens projetados para avaliar o comprometimento organizacional em suas diversas dimensões, que posteriormente foi reestruturado por Meyer, Allen e Smith (1993), reduzindo-se para 18 itens distribuídos em três subescalas distintas (Tabela 11), cada uma abrangendo um terço dos indicadores do instrumento e distribuídas entre os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo.

Tabela 11. Escala reduzida de Comprometimento Organizacional

ITEM	COMPROMETIMENTO AFETIVO
Q15.1	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização.
Q15.2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
Q15.3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.
Q15.4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
Q15.5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
Q15.6	Esta organização tem um imenso significado para mim.
	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
Q15.7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
Q15.8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.
Q15.9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Q15.10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
Q15.11	Se já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
Q15.12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
	COMPROMETIMENTO NORMATIVO
Q15.13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.
Q15.14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
Q15.15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.

Q15.16 Esta organização merece minha lealdade.

Q15.17 Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

Q15.18 Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993).

Os valores obtidos para as dimensões afetiva, instrumental e normativa da Escala de Comprometimento Organizacional da presente pesquisa refletem uma coesão satisfatória entre os itens. Esses resultados indicam que os itens são adequados para mensurar, de maneira consistente e confiável, os diferentes tipos de comprometimento organizacional avaliados, reforçando a validade da escala no contexto analisado:

- Afetivo ($\alpha = 0.73$): O coeficiente alfa indica um bom nível de consistência interna, sugerindo que os itens relacionados ao comprometimento afetivo dentro da organização são relativamente confiáveis e medem uma construção coerente.

- Instrumental ($\alpha = 0.75$): Com um valor ligeiramente mais alto, essa escala mostra que os itens que abordam o comprometimento instrumental são um pouco mais consistentes, o que sugere que eles também medem uma construção subjacente de forma confiável.

- Normativo ($\alpha = 0.76$): Esta dimensão apresenta o maior valor de alfa entre as três, indicando a melhor confiabilidade. Isso sugere que os itens normativos são bem coesos e medem a construção subjacente de maneira muito consistente.

4.2.2 Construto Fatores Intrínsecos e Extrínsecos

A Teoria Bifatorial de Herzberg propõe a existência de fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho, influenciando a satisfação e a motivação dos funcionários. A escala da Teoria dos Dois Fatores (Tabela 12) contempla os dez fatores usados em estudos de Herzberg, sendo cinco extrínsecos (segurança, remuneração, relacionamento com os demais servidores, condições do ambiente de trabalho e política da empresa) e cinco intrínsecos (realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento), distribuídas em dezesseis afirmativas validadas por Zwicker et al. (2018).

Tabela 12. Escala da Teoria dos Dois Fatores

Fatores	Afirmativa Item
MOTIVACIONAIS Intrínsecos	As manifestações de agradecimento e apreço são comuns no meu setor/departamento. Q16.1
	Eu gosto do tipo de trabalho que faço. Q16.2
	Meu trabalho me dá uma sensação de realização. Q16.3
	Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho. Q16.4
	Minha opinião é considerada importante no trabalho. Q16.5
	Estou orgulhoso(a) de trabalhar para a Instituição. Q16.6
	Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição. Q16.7
	Eu sei o que é esperado de mim no trabalho. Q16.8
HIGIÊNICOS Extrínsecos	Eu confio nos meus colegas de trabalho. Q16.9
	Sou constantemente tratado(a) com respeito por meus colegas de trabalho. Q16.10
	Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário. Q16.11
	Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou setores. Q16.12
	Sou bem remunerado(a) para o trabalho que eu faço. Q16.13
	Minha remuneração é um fator significativo na minha decisão de ficar na Instituição. Q16.14
	Eu tenho os recursos, ferramentas ou equipamentos necessários para fazer o meu trabalho. Q16.15
	O ambiente físico permite-me fazer o meu trabalho. Q16.16

Fonte: Adaptado de Zwicker et al. (2018).

O construto “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg” do questionário foi baseado no trabalho de Zwicker et al. (2018), no qual compararam como os fatores de satisfação da Teoria de Herzberg interferem em setores de empresas pública e privada, assim como os pressupostos da Teoria X e Y de Douglas McGregor são percebidos nesses dois setores e a identificação de fatores para a melhoria e qualidade de vida dos profissionais desses setores, com repercussão no sucesso organizacional. Ressalta-se que o número de afirmativas do construto foi reduzido, considerando que as duas questões retiradas contemplavam, especificamente, a satisfação.

O coeficiente alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a consistência interna das escalas de Fatores Motivacionais e Higiênicos aplicadas nesta pesquisa. Os resultados indicaram os seguintes valores:

Fatores Motivacionais ($\alpha = 0,71$): A escala apresentou uma confiabilidade moderada, indicando que os itens relacionados aos fatores motivacionais estão alinhados à construção teórica, embora exista margem para melhorias.

Fatores Higiênicos ($\alpha = 0,73$): A escala apresentou uma boa consistência interna, demonstrando que os itens relacionados aos fatores higiênicos avaliam de forma coesa a construção teórica subjacente.

4.2.3 Construto Bem-Estar no Trabalho

No modelo da pesquisa é utilizada a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) elaborada

por Paschoal e Tamayo (2008), que abrange a dimensão hedônica (afetiva - afetos positivos/negativos) e a dimensão eudaimônica (cognitiva – realização) do bem-estar no trabalho, com aplicabilidade à realidade do trabalho no Brasil.

Na primeira parte da Escala BET (Tabela 13) de avaliação dos elementos da dimensão afetiva do BET, os participantes são instruídos a considerar o período dos últimos seis meses e responder à seguinte afirmação: "Durante os últimos seis meses, como você se sentiu em relação ao seu trabalho?". Eles são solicitados a atribuir valores quantitativos de 1 “nem um pouco” a 5 “extremamente” para indicar o grau de intensidade dos estados emocionais. Os estados emocionais positivos que totalizam 8 (oito) itens incluem sentimentos como alegria, disposição, contentamento, animação, entusiasmo, felicidade, empolgação, orgulho e tranquilidade. Por outro lado, os estados emocionais negativos com 12 itens, englobam sentimentos como preocupação, irritação, depressão, tédio, chateação, impaciência, ansiedade, frustração, incomodo, nervosismo, tensão e raiva.

Tabela 13. Dimensão afetiva do bem-estar no trabalho

Dimensão	Fator	Assertiva / Item	
Hedônica (afetiva)	Afetos positivos	1. alegre Q17.1 2. contente Q17.2 3. animado Q17.3 4. entusiasmado Q17.4	5. feliz Q17.5 6. empolgado Q17.6 7. orgulhoso Q17.7 8. tranquilo Q17.8 9. disposto Q17.9
	Afetos negativos	1. preocupado Q17.10 2. irritado Q17.11 3. deprimido Q17.12 4. entediado Q17.13 5. chateado Q17.14 6. impaciente Q17.15	7. ansioso Q17.16 8. frustrado Q17.17 9. incomodado Q17.18 10. nervoso Q17.19 11. tenso Q17.20 12. com raiva Q17.21

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2008).

A segunda parte da escala BET (Tabela 14), concentra-se em aspectos relacionados à realização no trabalho, é introduzida pelo enunciado "Neste trabalho..." e contam 9 (nove) afirmativas da dimensão cognitiva do bem-estar no trabalho, focando na realização pessoal e no desenvolvimento de habilidades. Os participantes são convidados a indicar o quanto concordam com cada afirmativa, atribuindo valores de 1 a 5, onde 1 representa "discordo totalmente", 2 representa "discordo", 3 representa "concordo em parte", 4 representa "concordo" e 5 representa "concordo totalmente".

Tabela 14. Dimensão cognitiva do bem-estar no trabalho

Dimensão	Fator	Assertivas
Eudaimônica (cognitiva)	Realização	1. Realizo o meu potencial.
		2. Desenvolvo habilidades que considero importantes.
		3. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.
		4. Consigo recompensas importantes para mim.
		5. Supero desafios.
		6. Atinjo resultados que valorizo.
		7. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.
		8. Faço o que realmente gosto de fazer.
		9. Expresso o que há de melhor em mim.

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2008).

Essa abordagem visa capturar a percepção dos funcionários sobre sua realização pessoal e profissional no trabalho, oferecendo insights sobre o nível de satisfação e motivação no ambiente profissional.

Os participantes devem atribuir uma pontuação de 1 a 5 para cada estado emocional, indicando o quanto cada um deles foi experimentado em relação ao trabalho nos últimos seis meses. Nesta escala, o valor 1 representa "nem um pouco", o valor 2 representa "um pouco", o valor 3 representa "moderadamente", o valor 4 representa "bastante" e o valor 5 representa "extremamente". Essa abordagem visa quantificar as experiências emocionais dos funcionários no contexto do trabalho, permitindo uma compreensão mais precisa do seu bem-estar emocional e proporcionando insights para intervenções e melhorias no ambiente de trabalho.

O coeficiente alfa de Cronbach que avalia o grau em que os itens da escala Bem-Estar no Trabalho da respectiva pesquisa apresentaram os seguintes valores:

- Dimensão Hedônica ($\alpha = 0.94$): Com um valor extremamente alto de 0.94, esta dimensão sugere excelente confiabilidade e consistência entre os itens que medem o bem-estar hedônico. Isso indica que os itens são altamente coesos e medem a construção subjacente de maneira muito precisa.

- Dimensão Eudaimônica ($\alpha = 0.89$): Esta dimensão também apresenta um bom nível de confiabilidade com um alfa de 0.89, indicando que os itens eudaimônicos são bastante coesos e medem a construção subjacente de forma confiável.

4.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para este estudo, os dados foram tabulados no *software* Microsoft Excel (Microsoft, 2021) e analisados com o auxílio do *software* estatístico R (R Core Team, 2023). Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva com o objetivo de caracterizar a amostra. Para validar os

modelos estatísticos e testar as hipóteses propostas, foram utilizadas técnicas estatísticas robustas, com foco na análise de ajuste do modelo e na análise fatorial confirmatória (AFC). Essas etapas foram fundamentais para avaliar a validade do modelo e a adequação dos dados coletados.

A análise de ajuste do modelo teve como objetivo verificar se o modelo proposto representava adequadamente a estrutura subjacente dos dados. Foram utilizadas métricas como o Qui-quadrado, o Comparative Fit Index (CFI), o Tucker-Lewis Index (TLI), o Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). O Qui-quadrado avaliou a discrepância entre o modelo e os dados, enquanto o CFI e o TLI analisaram a adequação relativa do modelo. O RMSEA e o SRMR foram utilizados para medir a qualidade geral do ajuste. De maneira geral, os resultados indicaram um ajuste razoável, mas também apontaram áreas passíveis de refinamento para melhorar a representatividade dos dados.

Além disso, foi calculado o índice de confiabilidade por meio do Alfa de Cronbach, com o objetivo de avaliar a consistência interna dos questionários utilizados na pesquisa. Esse índice é essencial para verificar se os itens de cada escala apresentam coerência na mensuração dos conceitos teóricos propostos. Valores adequados de Alfa de Cronbach (geralmente superiores a 0,70) indicam que os itens apresentam uma consistência interna satisfatória, garantindo maior confiabilidade na coleta de dados. Quanto maior os valores de Alfa, maior a confiabilidade, $\alpha > 0,80$ é muito bom, $\alpha > 0,90$ é uma correlação quase perfeita. Do mesmo modo, para valores menores, como $\alpha < 0,60$ é questionável, $\alpha < 0,50$ é inaceitável (Hair et al., 2009; Tavakol & Dennick, 2011).

Após a análise de ajuste e a confirmação da confiabilidade dos itens, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para testar a validade dos construtos latentes (Fávero & Belfiore, 2017). A AFC verificou se os itens de cada construto refletiam adequadamente os fatores teóricos esperados, permitindo testar o quanto as variáveis representam os construtos e revela se a especificação dos fatores condiz com os dados verdadeiros (Hair et al., 2009). Durante esse processo, foram estimadas as cargas fatoriais, que indicaram a força de associação entre cada item e seu respectivo fator. Cargas fatoriais significativas e adequadas reforçaram a validade empírica do modelo.

Também foi realizada uma análise das correlações entre os fatores latentes para testar as hipóteses sobre as relações entre as variáveis. A significância dessas correlações foi avaliada pelo cálculo do valor z (z-value), que mede a discrepância entre a correlação observada e a hipótese nula de inexistência de correlação. Com base nesse valor, foi calculado o p-valor

($P(>|z|)$), considerando-se correlações estatisticamente significativas quando o p-valor foi inferior a 0,05. Esses resultados confirmaram que as relações entre as variáveis latentes não ocorreram por acaso, garantindo a robustez e a confiabilidade das associações observadas, além de fortalecer as evidências em suporte às hipóteses testadas.

4.4. ASPECTOS ÉTICOS

O estudo proposto tem relação direta com seres humanos, e buscando respeitar os sujeitos da pesquisa em toda sua integralidade e a comunidade em geral, este trabalho foi submetido ao Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (COPEP) pelo sistema de submissão da Plataforma Brasil, sendo aprovado por meio do CAAE: 75925823.7.0000.0104, exarado em 15 de dezembro de 2023.

Os aspectos éticos inerentes à pesquisa, incluindo a obtenção de consentimento informado, respeito à privacidade e garantia de anonimato dos participantes, serão estritamente observados. Os direitos dos participantes, assim como as informações relevantes a sua participação, serão preservados e garantidos por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O Termo foi apresentado aos servidores e solicitada sua livre e espontânea participação na pesquisa. Será disponibilizada uma cópia do documento ao participante, com o contato do pesquisador, que se colocará à disposição para esclarecer dúvidas. Os questionários e os termos preenchidos ficarão com a pesquisadora que será responsável por seu armazenamento, confidencialidade e integridade.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa contou com 247 respondentes, a análise das variáveis demográficas e profissionais revelou um panorama abrangente do perfil dos participantes, destacando aspectos importantes para entender a composição da força de trabalho da instituição. Em relação ao gênero, a amostra apresenta uma leve predominância do gênero feminino (53%), em comparação ao masculino (47%). A distribuição etária mostrou-se concentrada em faixas mais elevadas, com destaque para os participantes entre 51 e 60 anos (27,9%) e 46 a 50 anos (20,6%), evidenciando um perfil de força de trabalho madura (Tabela 15).

Tabela 15. Amostra – Gênero e Faixa Etária (n=247)

Gênero	n (%)
Feminino	131 (53,0)
Masculino	116 (47,0)
Faixa Etária	n (%)
até 25 anos	6 (2,4)
de 26 a 30 anos	16 (6,5)
de 31 a 35 anos	17 (6,9)
de 36 a 40 anos	22 (8,9)
de 41 a 45 anos	31 (12,6)
de 46 a 50 anos	51 (20,6)
de 51 a 60 anos	69 (27,9)
mais de 60 anos	35 (14,2)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação à autodeclaração de raça/cor, a maioria dos participantes identificou-se como branca (70,4%), enquanto os demais grupos apresentaram representatividade inferior, com pardos (17,8%), pretos (4,5%) e amarelos (6,1%) compondo minorias. A maior parte dos participantes é casada (51,8%), com uma proporção significativa de solteiros (27,9%). Outros estados civis, como separados, viúvos e em união estável, representam 20,3% do total. Em relação ao número de dependentes, 36,0% dos participantes relataram não possuir dependentes, e 30,4% possuem dois dependentes, sugerindo maior concentração em famílias pequenas ou ausência de vínculos familiares diretos. Apenas 6,5% têm três ou mais dependentes.

O nível de escolaridade do grupo é elevado, com destaque para 43,3% dos participantes possuindo doutorado, 20,2% com especialização, e 19,0% com ensino superior completo. Apenas uma pequena parcela tem escolaridade inferior ao ensino superior (9,3%). Esses dados confirmam que o ambiente é altamente qualificado, o que é esperado em uma instituição acadêmica. Contudo, a escolaridade mais baixa pode estar associada a cargos operacionais.

A análise do tempo de trabalho mostra um quadro estável, com 31,2% dos participantes tendo entre 21 e 30 anos de vínculo. No cargo atual, 26,3% estão na mesma faixa de tempo. A renovação do quadro é evidenciada por 5,3% com menos de um ano de trabalho (Tabela 16).

Tabela 16. Amostra – Cargo e Tempo de Trabalho na IES

Cargo ocupado	n (%)
Agente Universitário Profissional (nível superior)	22 (8,9%)
Agente Universitário de Execução (nível médio)	78 (31,6%)
Agente Universitário de Apoio (nível operacional)	37 (15,0%)
Professor	110 (44,5%)

Tempo de trabalho na Instituição	n (%)
menos de 1 ano	13 (5,3%)
de 1 a 5 anos	33 (13,4%)
de 6 a 10 anos	42 (17,0%)
de 11 a 15 anos	35 (14,2%)
de 16 a 20 anos	15 (6,1%)
de 21 a 30 anos	77 (31,2%)
de 31 a 40 anos	27 (10,9%)
mais de 40 anos	5 (2,0%)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A maior parte dos participantes está alocada na administração descentralizada (63,6%), em centros e departamentos, enquanto 36,4% atuam na administração centralizada, vinculados à Reitoria, Pró-Reitorias ou Prefeitura. Essa distribuição reflete a presença predominante de docentes na administração descentralizada, enquanto os técnicos estão distribuídos, com alguns alocados na centralizada e outros na descentralizada.

No que se refere ao estado civil, a maioria dos participantes era casada (51,8%), seguida por solteiros (27,9%). A análise do número de dependentes apontou que 36,0% dos respondentes não tinham dependentes, e 30,4% tinham dois, sugerindo maior concentração em famílias pequenas ou ausência de vínculos familiares diretos. A escolaridade destacou-se como elevada, com 43,3% dos participantes possuindo doutorado e 20,2% especialização, refletindo a natureza acadêmica e administrativa do ambiente institucional. A maioria dos participantes (78,1%) não ocupa cargos comissionados, enquanto os que ocupam estão predominantemente na faixa de 1 a 5 anos de exercício (8,1%). Apenas 0,8% relataram mais de 21 anos em cargos comissionados.

Os dados mostram que 24,7% dos participantes já tiveram afastamento por doenças físicas relacionadas ao trabalho, enquanto 14,2% relataram afastamentos por transtornos mentais. A divisão entre participantes com plano de saúde particular é quase equilibrada: 51,4% possuem, enquanto 48,6% não têm. A análise do número de dependentes mostra que 30,4% dos que têm plano têm dois dependentes, enquanto 37,5% dos que não têm plano não têm dependentes. A escolaridade dos respondentes com plano de saúde é predominantemente alta, com 52,8% possuindo doutorado, em comparação a 33,3% entre os que não têm plano. A maioria dos que têm plano ocupa cargos de professor (55,1%), enquanto 33,3% dos que não têm plano ocupam a mesma posição. A experiência de trabalho na instituição também é relevante, com 31,2% dos que têm plano trabalhando de 21 a 30 anos, enquanto 31,7% dos que não têm plano estão na mesma faixa.

Em relação aos afastamentos por doenças físicas relacionadas ao trabalho os dados revelam que 24,7% (61) respondentes tiveram afastamentos superiores a 15 dias, enquanto 75,3% (186) não tiveram. A maioria dos que se afastaram é do gênero feminino (59,0%), com predominância na faixa etária acima de 60 anos (31,1%). Em relação à raça, 73,8% dos que se afastaram se autodeclararam brancos. Quanto ao estado civil, 55,7% dos que se afastaram são casados, e 42,6% têm dois dependentes. A escolaridade mostra que 34,4% possuem doutorado, e 42,6% ocupam cargos de professor. A maioria dos afastados (36,1%) trabalhou de 21 a 30 anos na instituição. Além disso, 57,4% dos que se afastaram possuem plano de saúde. Em contraste, 85,4% dos respondentes não relataram afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho.

A análise dos dados demográficos sobre afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho revela que 14,2% (35) foram afastados por mais de 15 dias, enquanto 85,4% (211) não tiveram essa experiência. A maioria dos afastados é do gênero feminino (54,3%) e se encontra na faixa etária de 51 a 60 anos (31,4%). Em termos raciais, 85,7% dos que se afastaram se autodeclararam brancos. Quanto ao estado civil, 42,9% dos afastados são casados, e 34,3% não têm dependentes. A escolaridade mostra que 60,0% possuem doutorado, e 65,7% ocupam cargos de professor. A maioria dos que se afastaram (28,6%) trabalhou de 21 a 30 anos na instituição, e 68,6% têm plano de saúde.

Como a pesquisa não incluiu informações sobre o ano ou o período exato em que os afastamentos por doenças físicas ou transtornos mentais ocorreram, as análises refletem o estado atual dos respondentes, sem considerar o contexto temporal dos eventos. Ainda assim, a relação entre os afastamentos e as escalas de comprometimento organizacional e bem-estar (hedônico e eudaimônico) nos permite identificar tendências relevantes no perfil dos respondentes e suas percepções em relação ao trabalho.

5.1.1 Relação entre Afastamentos por doenças físicas com a Escala de Comprometimento Organizacional

A análise descritiva dos afastamentos por doenças físicas relacionadas ao trabalho revelou diferenças significativas nas percepções de comprometimento organizacional entre os participantes que vivenciaram ou não tais afastamentos. Dos 247 respondentes, 24,7% (61) relataram afastamento por mais de 15 dias, enquanto 75,3% (186) não passaram por essa situação. Essas diferenças foram observadas nos componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e estão sintetizadas no Gráfico 1, que destaca

os principais resultados apresentados a seguir:

a) Afetivo (AFT):

Dedicação a carreira (A1) - Entre os que não se afastaram, 78,5% (146) concordam ou concordam totalmente que seriam felizes dedicando sua carreira à Universidade, enquanto entre os afastados, essa proporção é de 55,7% (34). A discordância é mais frequente entre os que se afastaram, atingindo 21,3% (13), contra 5,9% (11) dos que não se afastaram.

Identificação com os Problemas Institucionais (A2) - A identificação com os problemas da Universidade é semelhante entre os dois grupos: 50,6% (94) dos que não se afastaram e 54,1% (33) dos afastados concordam ou concordam totalmente que sentem esses problemas como se fossem seus.

Senso de Integração (A3) - O senso de integração é mais elevado entre os que não se afastaram, com 71,5% (133) concordando ou concordando totalmente, em comparação a 60,7% (37) dos afastados. O percentual de respostas neutras é mais elevado entre os afastados, 31,1% (19), frente a 22,6% (42) dos não afastados.

Vínculo Emocional (A4) - A ausência de vínculo emocional é mais percebida entre os afastados: 16,4% (10) concordam ou concordam totalmente que não se sentem emocionalmente vinculados, em comparação a 8,6% (16) dos que não se afastaram. Em contrapartida, discordar dessa afirmação é mais comum entre os que não se afastaram, com 61,3% (114) discordando ou discordando totalmente, em comparação a 55,7% (34) dos afastados.

Sentimento de Pertencer à Universidade (A5) - Sentir-se "uma pessoa de casa" é mais comum entre os não afastados, com 71,5% (133) concordando ou concordando totalmente, em comparação a 54,1% (33) dos afastados.

Significado Pessoal da Universidade (A6) - A Universidade é vista como pessoalmente significativa por 83,7% (156) dos que não se afastaram, enquanto essa percepção é menor entre os afastados, com 73,8% (45) concordando ou concordando totalmente.

b) Instrumental (INS):

Necessidade de Permanência (I7) - Permanecer na Universidade é mais frequentemente percebido como uma necessidade entre os afastados: 45,9% (28) concordam ou concordam totalmente com essa percepção (7 - Instrumental), enquanto entre os não afastados esse índice é de 34,4% (64).

Dificuldade em Deixar a Universidade (I8) - Os afastados reportam maior dificuldade em deixar a Universidade, com 54,1% (33) concordando ou concordando totalmente que seria difícil sair, frente a 43,0% (80) entre os não afastados.

Alternativas ao Deixar a Universidade (I10) - A percepção de escassez de alternativas

ao deixar a Universidade é mais evidente entre os afastados, com 42,6% (26) concordando ou concordando totalmente, em comparação a 33,4% (62) dos não afastados.

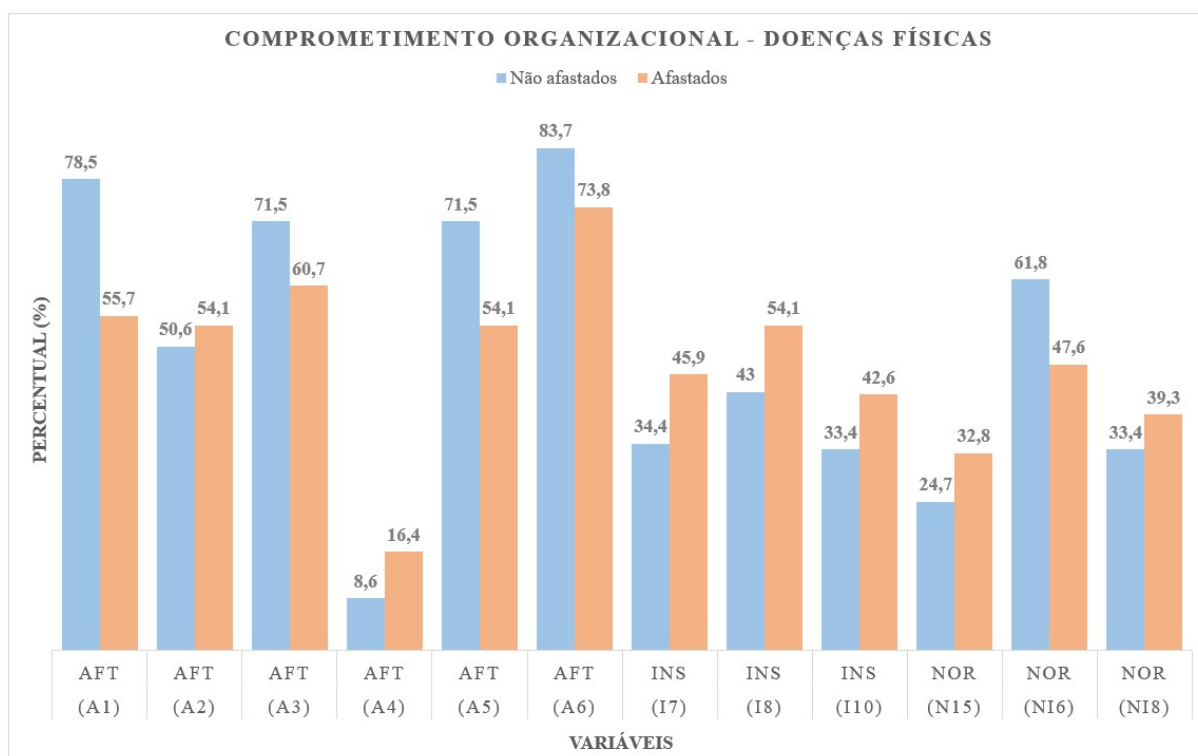
c) Normativo (NOR):

Culpa ao Deixar a Universidade (N15) - Sentir culpa ao deixar a Universidade é mais comum entre os afastados, com 32,8% (20) concordando ou concordando totalmente (15 - Normativo), contra 24,7% (46) entre os que não se afastaram.

Lealdade à Instituição (NI6) - A lealdade à Universidade é maior entre os não afastados: 61,8% (115) concordam ou concordam totalmente que a Universidade merece sua lealdade, frente a 47,6% (29) dos afastados.

Obrigações com a Universidade (NI8) - A obrigação moral em permanecer é ligeiramente maior entre os afastados (39,3%, 24) do que entre os não afastados (33,4%, 62).

Gráfico 1. Afastamentos por Doenças Físicas e os Componentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.1.2 Relação entre Afastamentos por Doenças Mentais e a Escala de Comprometimento Organizacional

A análise descritiva dos afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho,

em relação às percepções de comprometimento organizacional, revela diferenças entre os grupos que vivenciaram ou não essa situação. Entre os 247 participantes, 14,2% (35) relataram afastamentos por mais de 15 dias devido a doenças mentais, enquanto 85,4% (211) não tiveram esse tipo de afastamento. A seguir, são apresentadas as relações mais expressivas dos componentes do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), representadas no Gráfico 2, que destaca as diferenças nas percepções entre os servidores afastados e os não afastados:

a) Afetivo (AFT):

Dedicação à Carreira (A1) - A proporção de respondentes que concordam ou concordam totalmente em ser felizes dedicando suas carreiras à Universidade é menor entre os afastados (60,0%, 21) em comparação aos não afastados (75,4%, 159).

Identificação com os Problemas Institucionais (A2) - A identificação com os problemas da Universidade é levemente maior entre os afastados (54,3%, 19) do que entre os não afastados (50,7%, 107).

Senso de Integração (A3) - O senso de integração com a Universidade é menor entre os afastados (60,0%, 21) em comparação aos não afastados (70,1%, 148).

Vínculo Emocional (A4) - Entre os afastados, 20,0% (7) concordam ou concordam totalmente que não se sentem emocionalmente vinculados, enquanto entre os não afastados esse índice é de 18,0% (38).

Sentimento de Pertencer à Universidade (A5) - Sentir-se "uma pessoa de casa" é mais comum entre os não afastados (69,2%, 146) do que entre os afastados (54,2%, 19).

Significado Pessoal da Universidade (A6) - A Universidade é vista como pessoalmente significativa por 68,6% (24) dos afastados e por 82,4% (174) dos não afastados.

b) Instrumental (INS):

Necessidade de Permanência (I7) - Perceber a permanência na Universidade como uma necessidade mais do que um desejo é mais frequente entre os afastados (51,4%, 18) do que entre os não afastados (35,1%, 74).

Dificuldade em Deixar a Universidade (I8) - Os afastados indicaram maior dificuldade em deixar a Universidade, com 65,7% (23) concordando ou concordando totalmente, enquanto essa percepção é compartilhada por 42,6% (90) dos não afastados.

Alternativas ao Deixar a Universidade (II0) - Os afastados percebem menos alternativas ao deixar a Universidade, com 31,5% (11) concordando ou concordando totalmente, em comparação a 36,5% (77) dos não afastados.

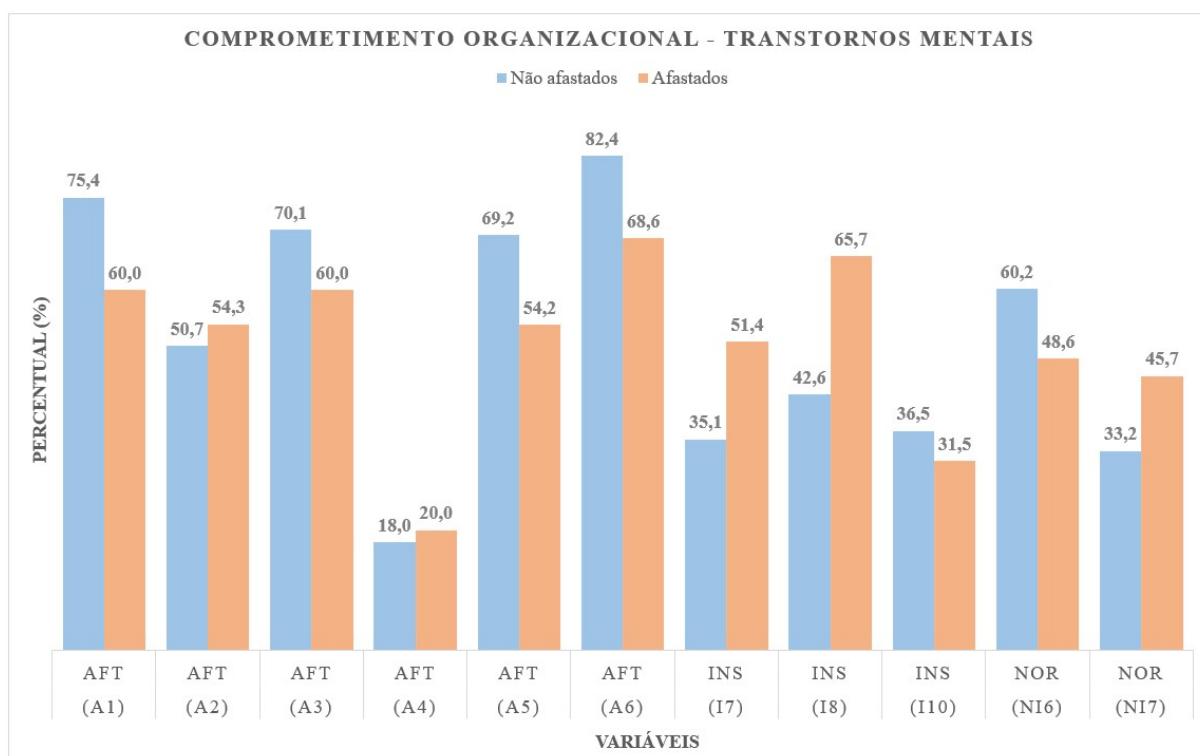
c) Normativo (NOR):

Lealdade à Instituição (NI6) - A lealdade à Universidade é percebida por 48,6% (17) dos afastados e por 60,2% (127) dos não afastados.

Obrigações Morais (NI7) - Sentir uma obrigação moral com as pessoas da Universidade é mais frequente entre os afastados (45,7%, 16) em comparação aos não afastados (33,2%, 70).

Os dados indicam que os afastamentos por transtornos mentais estão associados a níveis mais baixos de comprometimento organizacional afetivo e normativo. Os afastados reportam menor satisfação com a carreira e integração, além de maior percepção de necessidade de permanência e dificuldade em deixar a Universidade. Esses achados reforçam a importância de políticas institucionais focadas no apoio à saúde mental e na promoção de vínculos organizacionais mais saudáveis.

Gráfico 2. Afastamentos por Transtornos Mentais e os Componentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.1.3 Relação entre Afastamentos por Doenças Físicas com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Hedônica

A análise dos dados de 247 respondentes sobre o bem-estar no trabalho na dimensão hedônica em relação ao afastamento por doenças físicas revela que 24,7% (61) relataram

afastamentos por mais de 15 dias, enquanto a maioria, 75,3% (186), não teve tais afastamentos. Entre os respondentes que não se afastaram, 25,3% (47) se sentem bastante alegres, em comparação a 26,2% (16) dos que se afastaram. Sentem-se moderadamente alegres 51,6% (96) dos que não se afastaram, em contraste com 31,1% (19) dos que se afastaram.

Em termos de felicidade, 21,5% (40) dos que não se afastaram se sentem bastante felizes, enquanto 27,9% (17) dos que se afastaram compartilham dessa visão. Além disso, 52,2% (97) dos que não se afastaram se sentem moderadamente felizes, em comparação a 27,9% (17) dos que se afastaram.

A empolgação no trabalho é observada em 21,5% (40) dos que não se afastaram, em comparação a 24,6% (15) dos que se afastaram. Sentem-se moderadamente empolgados 47,8% (89) dos que não se afastaram, contra 27,9% (17) dos que se afastaram. No que diz respeito ao orgulho no trabalho, 29,0% (54) dos que não se afastaram se sentem bastante orgulhosos, em comparação a 32,8% (20) dos que se afastaram. A sensação de orgulho extremo é compartilhada por 17,7% (33) dos que não se afastaram, contra 21,3% (13) dos que se afastaram.

Sentem-se tranquilos 21,5% (40) dos que não se afastaram, enquanto 27,9% (17) dos que se afastaram compartilham dessa visão. Sentem-se moderadamente tranquilos 38,2% (71) dos que não se afastaram, em comparação a 26,2% (16) dos que se afastaram. A disposição no trabalho é compartilhada por 24,2% (45) dos que não se afastaram, enquanto 27,9% (17) dos que se afastaram sentem o mesmo.

Sentem-se moderadamente dispostos 54,3% (101) dos que não se afastaram, contra 32,8% (20) dos que se afastaram. Em relação ao sentimento de preocupação, 23,1% (43) dos que não se afastaram se sentem bastante preocupados, enquanto 31,1% (19) dos que se afastaram compartilham dessa visão. Sentem-se moderadamente preocupados 37,1% (69) dos que não se afastaram, contra 27,9% (17) dos que se afastaram.

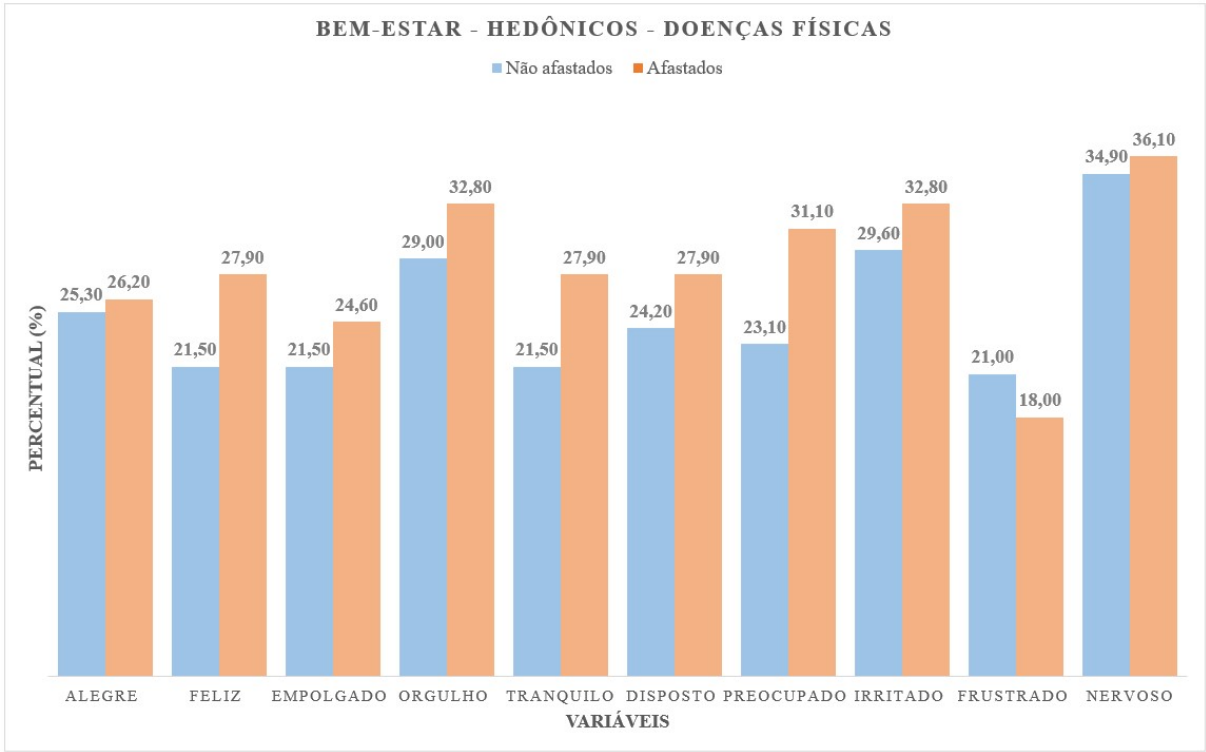
O sentimento de irritação é moderado em 29,0% (54) dos que não se afastaram, em comparação a 24,6% (15) dos que se afastaram. Sentem-se um pouco irritados 29,6% (55) dos que não se afastaram, contra 32,8% (20) dos que se afastaram. Em termos de sentimento de frustração, 27,4% (51) dos que não se afastaram se sentem moderadamente frustrados, enquanto 21,3% (13) dos que se afastaram compartilham dessa visão. Sentem-se um pouco frustrados 21,0% (39) dos que não se afastaram, contra 18,0% (11) dos que se afastaram.

Em relação ao sentimento de nervosismo é compartilhado moderadamente por 29,6% (55) dos que não se afastaram, enquanto 11,5% (7) dos que se afastaram sentem o mesmo. Sentem-se nem um pouco nervosos 34,9% (65) dos que não se afastaram, em comparação a 36,1% (22) dos que se afastaram.

O afastamento por doenças físicas na dimensão hedônica do bem-estar no trabalho apresenta um cenário misto, nos afetos positivos há uma redução nas emoções moderadas, como alegria, felicidade, e empolgação, mas sentimentos intensos, como orgulho e tranquilidade, são mantidos ou até aumentados nos afastados. Já nos afetos negativos, a preocupação intensa é mais frequente nos afastados, enquanto sentimentos como irritação, frustração e nervosismo aparecem em níveis reduzidos ou similares aos não afastados.

Esses resultados indicam que, entre os afastados, há uma diminuição nas emoções moderadas, como alegria, felicidade e empolgação, enquanto sentimentos intensos, como orgulho e tranquilidade, são mais preservados. Por outro lado, a preocupação intensa é mais comum nesse grupo, enquanto emoções como irritação se mantêm em níveis semelhantes ou mais elevados, e a frustração apresenta uma leve redução. O nervosismo, por sua vez, está significativamente mais baixo entre os afastados. Esses achados sugerem que o afastamento por doenças físicas pode causar uma redistribuição emocional, com menor frequência de afetos moderados e maior concentração em extremos emocionais, tanto positivos quanto negativos (Gráfico 3). Esse cenário destaca a complexidade do impacto do afastamento sobre o bem-estar no trabalho, reforçando a necessidade de uma análise detalhada de variáveis contextuais e temporais.

Gráfico 3. Afastamentos por Doenças Físicas e a Dimensão Hedônica do Bem-estar no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.1.4 Relação entre Afastamentos por Transtornos Mentais com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Hedônica

A análise dos dados de 247 respondentes sobre o bem-estar no trabalho na dimensão hedônica, em relação ao afastamento por transtornos mentais, revela que 14,2% (35) relataram afastamentos por mais de 15 dias devido a problemas relacionados ao trabalho, enquanto a maioria, 85,4% (211), não teve tais afastamentos, e apenas 0,4% (1) preferiu não responder.

Entre os que se afastaram, 11,4% (4) se sentem bastante alegres, em comparação a 27,5% (58) dos que não se afastaram. Sentem-se moderadamente alegres 51,4% (18) dos que se afastaram, em contraste com 46,0% (97) dos que não se afastaram. Em relação à felicidade, 14,3% (5) dos que se afastaram se sentem bastante felizes, enquanto 24,2% (51) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Além disso, 42,9% (15) dos que se afastaram se sentem moderadamente felizes, em comparação a 46,9% (99) dos que não se afastaram.

A empolgação no trabalho é relatada por 22,9% (8) dos que se afastaram, em comparação a 21,8% (46) dos que não se afastaram. Sentem-se moderadamente empolgados 40,0% (14) dos que se afastaram, contra 43,6% (92) dos que não se afastaram. O orgulho no trabalho é compartilhado por 25,7% (9) dos que se afastaram, enquanto 30,3% (64) dos que não se afastaram têm a mesma percepção. A sensação de orgulho extremo é relatada por 22,9% (8) dos que se afastaram, contra 18,0% (38) dos que não se afastaram.

Quanto à tranquilidade, 25,7% (9) dos que se afastaram se sentem tranquilos, enquanto 22,3% (47) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se moderadamente tranquilos 37,1% (13) dos que se afastaram, em comparação a 35,1% (74) dos que não se afastaram. Em relação à disposição no trabalho, 17,1% (6) dos que se afastaram relatam disposição, enquanto 26,1% (55) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se moderadamente dispostos 54,3% (19) dos que se afastaram, contra 48,3% (102) dos que não se afastaram.

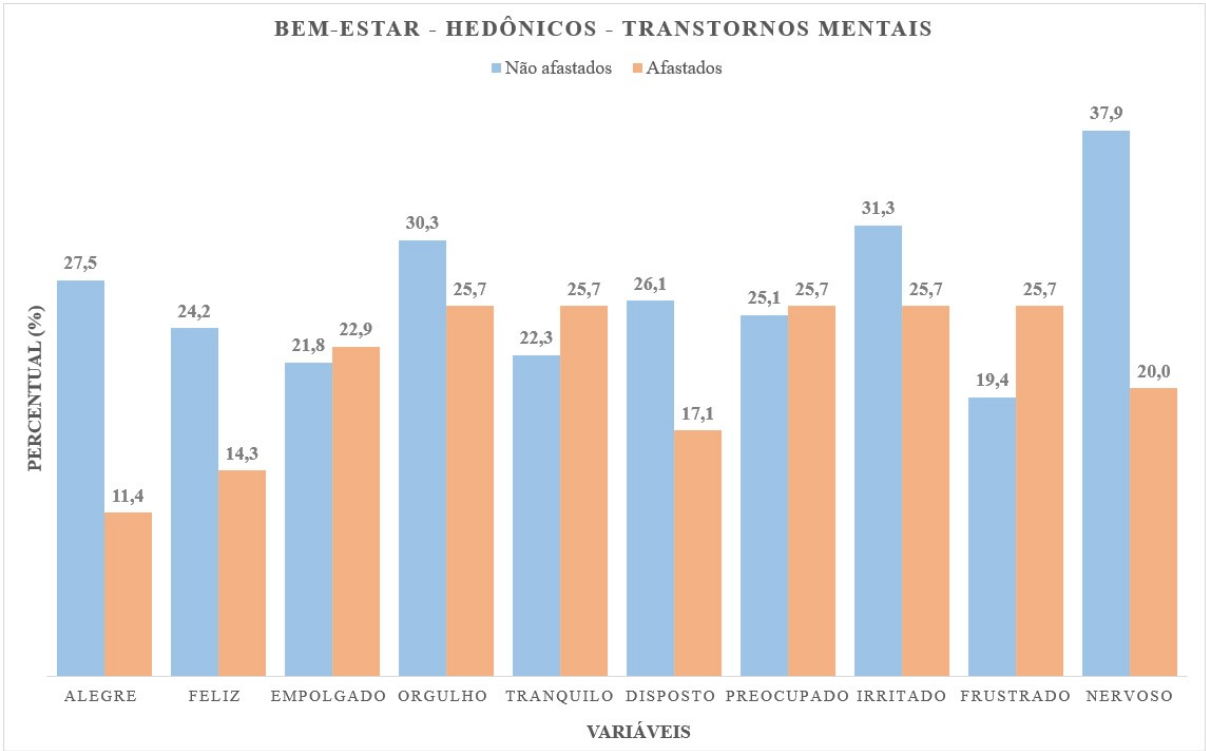
No que diz respeito a sentimentos negativos, como preocupação, 25,7% (9) dos que se afastaram se sentem bastante preocupados, enquanto 25,1% (53) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se moderadamente preocupados 40,0% (14) dos que se afastaram, contra 33,6% (71) dos que não se afastaram. O sentimento de irritação é moderado em 31,4% (11) dos que se afastaram, em comparação a 27,5% (58) dos que não se afastaram. Sentem-se um pouco irritados 25,7% (9) dos que se afastaram, contra 31,3% (66) dos que não se afastaram.

Em termos de frustração, 31,4% (11) dos que se afastaram se sentem moderadamente

frustrados, enquanto 25,1% (53) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se um pouco frustrados 25,7% (9) dos que se afastaram, contra 19,4% (41) dos que não se afastaram. Por fim, o sentimento de nervosismo é moderado em 20,0% (7) dos que se afastaram, enquanto 26,1% (55) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se nem um pouco nervosos 20,0% (7) dos que se afastaram, em comparação a 37,9% (80) dos que não se afastaram.

Essa análise demonstra que os respondentes afastados por mais de 15 dias devido a transtornos mentais apresentam, de modo geral, menores índices de sentimentos positivos (como alegria e felicidade) e maior prevalência de sentimentos negativos (como preocupação e frustração), o que evidencia o impacto emocional no bem-estar hedônico (Gráfico 4). No entanto, a irritação e o nervosismo são mais frequentemente relatados por aqueles que não estão afastados, indicando que, apesar de estarem em atividade, esses servidores podem estar vivenciando níveis mais elevados de desconforto emocional no ambiente de trabalho.

Gráfico 4. Afastamentos por Transtornos Mentais e a Dimensão Hedônica do Bem-estar no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.1.5 Relação entre Afastamentos por Doenças Físicas com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Eudaimônica

A análise dos dados de 247 respondentes sobre o bem-estar no trabalho na dimensão eudaimônica, considerando o afastamento por doenças físicas, demonstra que 24,7% (61) relataram afastamentos por mais de 15 dias, enquanto 75,3% (186) não tiveram tais afastamentos. Entre os respondentes que não se afastaram, 46,2% (86) relataram sentir que realizam seu potencial, em comparação a 36,1% (22) daqueles que se afastaram. Sentem-se neutros em relação a essa afirmação 32,8% (61) dos que não se afastaram e 34,4% (21) dos que se afastaram.

No que se refere ao desenvolvimento de habilidades importantes, 55,9% (104) dos que não se afastaram concordam com essa percepção, enquanto 52,5% (32) dos que se afastaram compartilham dessa visão. Sentem-se neutros sobre esse aspecto 15,1% (28) dos que não se afastaram e 19,7% (12) dos que se afastaram. Quanto à realização de atividades que expressam suas capacidades, 48,9% (91) dos que não se afastaram concordam, comparados a 42,6% (26) dos que se afastaram. A neutralidade sobre esse ponto é registrada por 22,6% (42) dos que não se afastaram e 24,6% (15) dos que se afastaram.

Em relação a conseguir recompensas importantes, 37,1% (69) dos que não se afastaram concordam, enquanto 34,4% (21) dos que se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se neutros 38,7% (72) dos que não se afastaram e 26,2% (16) dos que se afastaram. Já superar desafios é algo com que 43,0% (80) dos que não se afastaram concordam, comparados a 45,9% (28) dos que se afastaram. Sentem-se neutros 26,3% (49) dos que não se afastaram e 26,2% (16) dos que se afastaram.

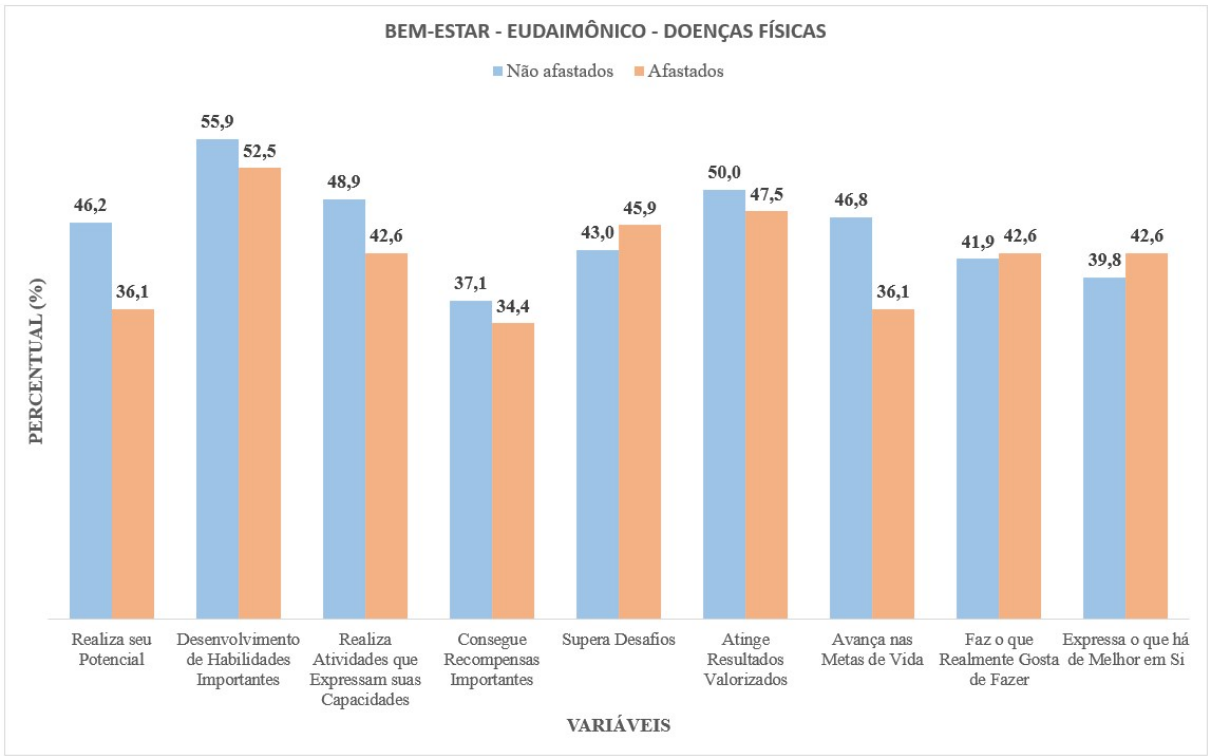
A concordância sobre atingir resultados valorizados é compartilhada por 50,0% (93) dos que não se afastaram e 47,5% (29) dos que se afastaram. A neutralidade em relação a esse ponto é registrada por 25,3% (47) dos que não se afastaram e 16,4% (10) dos que se afastaram. Em relação ao avanço nas metas de vida, 46,8% (87) dos que não se afastaram concordam, em comparação a 36,1% (22) dos que se afastaram. Sentem-se neutros sobre esse aspecto 27,4% (51) dos que não se afastaram e 23,0% (14) dos que se afastaram.

Sobre fazer o que realmente gostam de fazer, 41,9% (78) dos que não se afastaram e 42,6% (26) dos que se afastaram concordam com essa afirmação. Sentem-se neutros 28,0% (52) dos que não se afastaram e 19,7% (12) dos que se afastaram. Por fim, expressar o que há de melhor em si é percebido por 39,8% (74) dos que não se afastaram e 42,6% (26) dos que se afastaram. Sentem-se neutros em relação a essa vivência 28,0% (52) dos que não se afastaram

e 29,5% (18) dos que se afastaram.

Os dados evidenciam que, embora os servidores afastados por doenças físicas ainda reconheçam várias dimensões positivas do trabalho, sua percepção de bem-estar e realização no trabalho tende a ser mais neutra ou ligeiramente mais negativa. Por exemplo, 36,1% dos servidores afastados sentem que estão realizando seu potencial, em comparação com 46,2% dos que não se afastaram. Em relação ao desenvolvimento de habilidades importantes, 52,5% dos afastados concordam, enquanto 55,9% dos não afastados compartilham dessa percepção. A percepção de conseguir recompensas importantes é compartilhada por 34,4% dos afastados, em comparação com 37,1% dos que não se afastaram. A percepção de superar desafios é observada em 45,9% dos afastados, comparado a 43,0% dos que não se afastaram. Da mesma forma, 36,1% dos afastados percebem avanço nas suas metas de vida, enquanto 46,8% dos não afastados compartilham dessa visão. Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 1, que ilustra as diferenças nas percepções entre os dois grupos.

Gráfico 5. Afastamentos por Doenças Físicas e a Dimensão Eudaimônica do Bem-estar no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.1.6 Relação entre Afastamentos por Transtornos Mentais com a Escala de Bem-estar no Trabalho – Dimensão Eudaimônica

A análise dos dados de 247 respondentes sobre o bem-estar no trabalho na dimensão eudaimônica, em relação ao afastamento por transtornos mentais, indica que 14,2% (35) relataram afastamentos por mais de 15 dias devido a problemas relacionados ao trabalho, enquanto a maioria, 85,4% (211), não teve tais afastamentos, e 0,4% (1) preferiu não responder.

Entre os que se afastaram, 37,1% (13) sentem que realizam seu potencial, em comparação a 45,0% (95) dos que não se afastaram. Em contrapartida, 31,4% (11) dos que se afastaram declaram-se neutros, enquanto 33,2% (70) dos que não se afastaram têm essa mesma percepção.

Em termos de desenvolvimento de habilidades importantes, 45,7% (16) dos que se afastaram concordam, em comparação a 56,9% (120) dos que não se afastaram. Sentem-se neutros sobre este ponto 20,0% (7) dos que se afastaram e 15,2% (32) dos que não se afastaram. Quanto à realização de atividades que expressam suas capacidades, 34,3% (12) dos que se afastaram concordam, em comparação a 49,8% (105) dos que não se afastaram. Nesse caso, 28,6% (10) dos que se afastaram são neutros, enquanto 21,8% (46) dos que não se afastaram compartilham essa visão.

No que diz respeito a conseguir recompensas importantes, 40,0% (14) dos que se afastaram concordam, em comparação a 36,0% (76) dos que não se afastaram. No entanto, 40,0% (14) dos que se afastaram declaram-se neutros, enquanto 35,1% (74) dos que não se afastaram compartilham a mesma percepção. Em relação a superar desafios, 48,6% (17) dos que se afastaram concordam, comparados a 42,7% (90) dos que não se afastaram. Sentem-se neutros nesse aspecto 17,1% (6) dos que se afastaram e 28,0% (59) dos que não se afastaram.

Referente ao alcance de resultados valorizados, 45,7% (16) dos que se afastaram concordam, enquanto 50,2% (106) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Sentem-se neutros 14,3% (5) dos que se afastaram, contra 24,2% (51) dos que não se afastaram. Quanto ao avanço nas metas de vida, 48,6% (17) dos que se afastaram concordam, em comparação a 43,6% (92) dos que não se afastaram. Apresentam neutralidade 22,9% (8) dos que se afastaram e 26,5% (56) dos que não se afastaram.

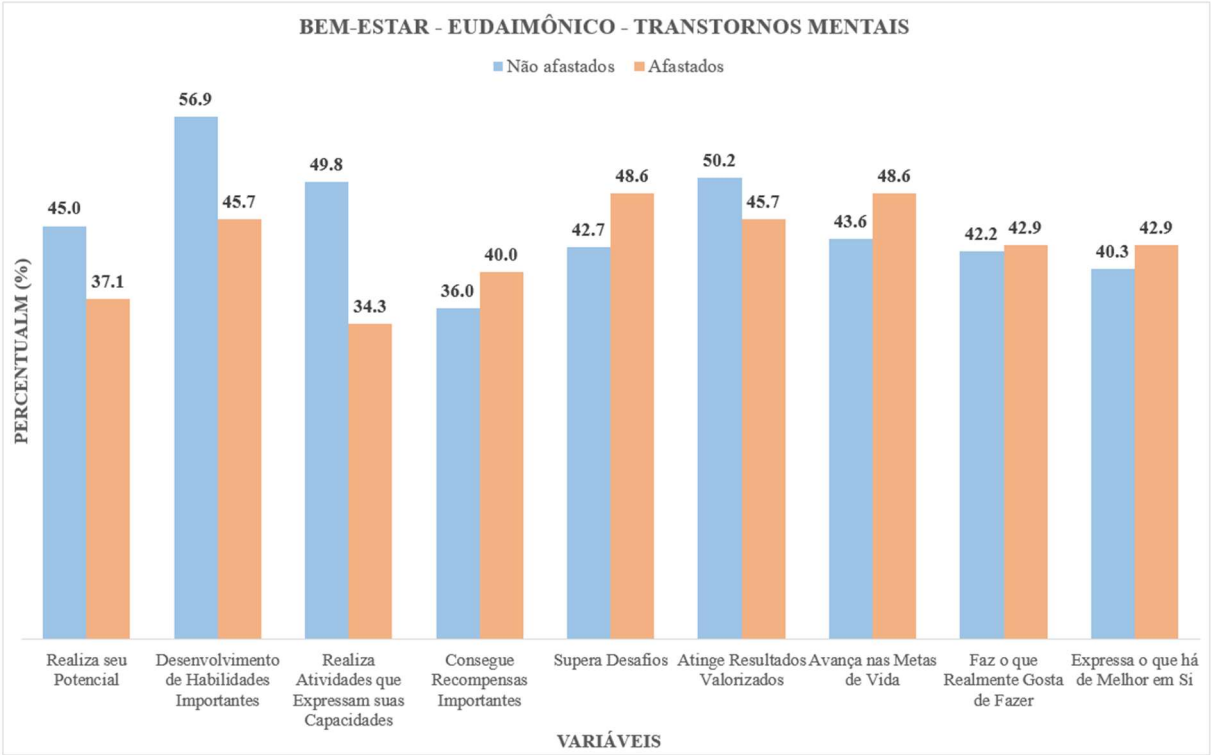
Fazer o que realmente gostam é algo relatado por 42,9% (15) dos que se afastaram, enquanto 42,2% (89) dos que não se afastaram compartilham dessa percepção. Entre os que se afastaram, 34,3% (12) declaram-se neutros, enquanto 24,2% (51) dos que não se afastaram possuem essa mesma percepção. Por fim, expressar o que há de melhor em si é percebido por

42,9% (15) dos que se afastaram, em comparação a 40,3% (85) dos que não se afastaram. Sentem-se neutros 37,1% (13) dos que se afastaram, enquanto 26,5% (56) dos que não se afastaram têm a mesma percepção.

Os dados indicam que os respondentes afastados por transtornos mentais apresentam menores índices de realização de potencial, desenvolvimento de habilidades importantes e expressividade das capacidades, o que pode indicar maior dificuldade em vivenciar afetos positivos ligados à dimensão hedônica. Adicionalmente, a alta prevalência de neutralidade em aspectos como recompensas importantes e expressão do melhor de si aponta para possíveis limitações na percepção de conquistas no trabalho.

Os dados indicam que os respondentes afastados por transtornos mentais apresentam menores índices de realização do potencial (37,1% contra 45,0% dos não afastados), desenvolvimento de habilidades importantes (45,7% contra 56,9%) e expressividade das capacidades (34,3% contra 49,8%). Esses resultados, conforme ilustrado no Gráfico 6, sugerem que os servidores afastados por transtornos mentais podem ter maiores dificuldades em vivenciar aspectos positivos do trabalho, associados à dimensão eudaimônica do bem-estar. Embora apresentem algumas semelhanças nas percepções, como a de recompensas importantes (40,0% dos afastados contra 36,0% dos não afastados) e a expressão do melhor de si (42,9% dos afastados contra 40,3% dos não afastados), as diferenças observadas nas demais áreas, como a realização do potencial e o desenvolvimento de habilidades, indicam que os servidores afastados podem encontrar mais dificuldades em perceber suas conquistas no trabalho.

Gráfico 6. Afastamentos por Transtornos Mentais e a Dimensão Eudaimônica do Bem-estar no Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

5.2 RESUMO ANALÍTICO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

A análise dos dados demográficos e profissionais dos respondentes destaca uma força de trabalho altamente qualificada e com experiência significativa na instituição. Predominantemente composta por mulheres com idade acima de 46 anos, a maioria dos respondentes é casada e sem dependentes, refletindo um nível elevado de escolaridade, principalmente com doutorado. Esta composição demográfica sugere a necessidade contínua de monitoramento da saúde física e mental dos funcionários, considerando o percentual considerável de afastamentos por esses motivos.

Os dados indicam que, proporcionalmente, os afastamentos por transtornos mentais são mais frequentes entre pessoas com maior escolaridade, especialmente doutores. Essa prevalência é mais evidente entre mulheres de 51 a 60 anos, geralmente casadas e com dependentes. Esses fatores demográficos e sociais apontam para a necessidade de políticas específicas para mitigar o risco de afastamentos por transtornos mentais no ambiente de trabalho.

A maioria dos respondentes possui plano de saúde, especialmente aqueles com maior escolaridade e tempo de serviço. A análise sugere uma associação entre a presença de plano de saúde e fatores como idade, estado civil e escolaridade, refletindo uma capacidade maior de acesso a recursos de saúde. No entanto, a diferença na prevalência de afastamentos por transtornos mentais entre os que têm e não têm plano de saúde reforça a necessidade de políticas de saúde mental abrangentes para todos os funcionários.

A análise dos dados indica que a maioria dos respondentes sente um forte pertencimento à Universidade, especialmente aqueles com maior escolaridade e tempo de serviço. Esta sensação de pertencimento está relacionada a fatores como estado civil, faixa etária e número de dependentes, evidenciando que indivíduos casados, com mais idade e maior número de dependentes tendem a apresentar uma conexão emocional mais forte com a instituição, refletindo uma maior conexão emocional com a instituição. Por outro lado, a identificação de um número considerável de respondentes que não se sentem vinculados ressalta a necessidade de iniciativas que promovam um senso de comunidade, especialmente entre os mais jovens e solteiros.

Respondentes que se afastaram por mais de 15 dias devido a transtornos mentais tendem a ter um menor senso de pertencimento e comprometimento organizacional em várias dimensões em comparação aos que não se afastaram. No entanto, uma parcela significativa ainda se sente vinculada e leal à Universidade, sugerindo que o bem-estar mental dos funcionários está diretamente relacionado ao seu senso de comprometimento organizacional.

A posse de um plano de saúde particular parece estar relacionada a diferentes níveis de comprometimento organizacional. Os respondentes que possuem plano de saúde, em média, apresentam um menor senso de pertencimento e comprometimento organizacional em várias dimensões, em comparação com aqueles que não têm. No entanto, essa relação pode ser influenciada por fatores externos que não foram diretamente mensurados no estudo. Por exemplo, indivíduos com planos de saúde particulares podem estar mais inclinados a buscar alternativas fora da organização ou possuir maior autonomia financeira, o que pode impactar sua percepção de vínculo e comprometimento com a instituição. Essa observação destaca a importância de considerar outras variáveis contextuais que possam influenciar essa relação, como condições de trabalho, satisfação com os benefícios oferecidos pela instituição e perspectivas de carreira.

Os dados indicam que respondentes afastados por doenças físicas por mais de 15 dias tendem a ter níveis ligeiramente inferiores de motivação e bem-estar no trabalho em comparação aos que não se afastaram. No entanto, uma parcela significativa ainda demonstra

altos níveis de motivação e sentimentos positivos, como alegria, felicidade e orgulho. A análise sugere que um ambiente de trabalho que valorize a opinião dos funcionários, ofereça suporte e recursos adequados, e mantenha uma comunicação clara pode contribuir positivamente para a motivação e bem-estar dos funcionários, independentemente de afastamentos por motivos de saúde.

Em suma, a análise dos dados aponta que fatores como saúde física e mental, juntamente com as percepções de pertencimento e comprometimento organizacional, podem influenciar o bem-estar e a motivação dos funcionários na Universidade. No entanto, é importante destacar que essas relações podem ser influenciadas por outras variáveis contextuais, que também desempenham um papel nas percepções dos servidores sobre o ambiente de trabalho. Políticas que reconheçam e valorizem a diversidade de experiências e necessidades dos funcionários, oferecendo suporte e oportunidades de desenvolvimento, são essenciais para promover um ambiente de trabalho positivo e satisfatório.

Em resumo, a análise dos dados aponta que fatores como saúde física e mental, além das percepções de pertencimento e comprometimento organizacional, podem impactar o bem-estar e a motivação dos funcionários na Universidade. No entanto, é fundamental destacar que essas relações podem ser influenciadas por outras variáveis contextuais, como condições de trabalho, políticas institucionais e o suporte disponível aos servidores. Tais fatores podem, portanto, desempenhar um papel significativo na formação das percepções dos funcionários em relação à instituição.

5.3 TESTE DAS HIPÓTESES E RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os modelos estatísticos das hipóteses formuladas para verificar as relações entre os construtos de comprometimento organizacional, bem-estar no trabalho e motivação. As hipóteses a serem testadas estão divididas em dois grupos principais: as relacionadas ao comprometimento organizacional e ao bem-estar no trabalho, e as que investigam a influência dos fatores motivacionais e higiênicos nessa relação. A seguir, estão as hipóteses principais que serão exploradas:

H_{1A}: O comprometimento organizacional afetivo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.

H_{1B}: O comprometimento organizacional instrumental relaciona-se negativamente ao bem-estar no trabalho.

H_{1C} : O comprometimento organizacional normativo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.

Além dessas, serão testadas hipóteses que tratam da motivação intrínseca e extrínseca na relação entre os componentes do comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho:

H_{2A} : Os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam positivamente a relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).

H_{2B} : Os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam positivamente a relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).

As hipóteses são testadas com a técnica de Análise Fatorial de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizando o software R e o pacote *lavaan* (*Latent Variable Analysis*). O principal objetivo da AFC é confirmar se os fatores identificados e as associações entre variáveis observadas correspondem ao modelo predefinido. Já o pacote *lavaan* é uma ferramenta específica para modelagem de variáveis latentes, permitindo a especificação, estimação e teste de modelos fatoriais confirmatórios.

Os resultados do modelo são apresentados e discutidos com base nas métricas de ajuste, incluindo índices como o *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Essas métricas permitem avaliar a adequação do modelo aos dados e identificar áreas que possam requerer refinamento ou ajustes adicionais para validar as relações propostas.

5.3.1 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1A}

O modelo estatístico H_{1A} foi desenvolvido para testar a hipótese de que o comprometimento organizacional afetivo se relaciona positivamente ao bem-estar no trabalho. Este modelo inclui três construções principais: Comprometimento Organizacional Afetivo, Bem-Estar Hedônico e Eudaimônico.

As métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1A} (Tabela 17) indicam um ajuste insatisfatório aos dados. A estatística Qui-quadrado ($\chi^2 = 2738.385$, $df = 591$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. Tanto o Comparative Fit Index (CFI = 0.657) quanto o Tucker-Lewis Index (TLI = 0.634) estão abaixo do limiar de

0.90, apontando para um ajuste fraco. O Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0.121) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.117 e 0.126 e o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR = 0.130) também indicam um ajuste inadequado, já que valores aceitáveis seriam RMSEA abaixo de 0.08 e SRMR abaixo de 0.08. Adicionalmente, os critérios de informação como AIC (21140.738), BIC (21403.942) e SABIC (21166.192) fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos seriam preferíveis. Em resumo, as métricas refletem que o modelo atual precisa de refinamento para melhorar seu ajuste e a representatividade dos dados.

Tabela 17. Métricas de desempenho do modelo para H_{1A}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	2738.385
Graus de liberdade (df)	591
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	6882.261
Graus de liberdade (Baseline)	630
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.657
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.634
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-10495.369
Loglikelihood (H1)	-9126.176
Akaike (AIC)	21140.738
Bayesian (BIC)	21403.942
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	21166.192
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.121
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.117
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.126
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	1.000
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.081

Estimativas das variáveis latentes para o Comprometimento Organizacional Afetivo

Os itens Q15.1 a Q15.6 representam o fator de comprometimento organizacional afetivo, conforme apresentado na Tabela 18. As cargas fatoriais padrão (Std.all) para esses itens variam de 0.412 a 0.695, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto afetivo. No entanto, é importante observar que o item Q15.4 apresenta uma carga negativa (-0.496), o que sugere uma possível inversão presumida da escala, dada a natureza do item e sua relação negativa confirmada. Essa abordagem reforça a validade dessa

medida dentro do modelo, mesmo sem a inversão explícita da escala.

Tabela 18. Estimativas das Variáveis Latentes – CO/Afetivo

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv*	Std.all*
Q15.1	1.000	-	-	-	0.528	0.547
Q15.2	0.787	0.156	5.062	<0.001	0.416	0.412
Q15.3	1.155	0.162	7.114	<0.001	0.610	0.695
Q15.4	-1.133	0.195	-5.808	<0.001	-0.598	-0.496
Q15.5	1.274	0.181	7.034	<0.001	0.672	0.678
Q15.6	1.002	0.155	6.483	<0.001	0.529	0.585

Nota. * As estimativas Std.lv (latente) e Std.all (total) são versões padronizadas das estimativas de parâmetro. A Std.lv mostra a relação entre a variável latente e seus indicadores, enquanto a Std.all reflete a relação entre a variável latente e todos os itens observáveis no modelo.

Estimativas das variáveis latentes para o Bem-Estar no Trabalho (BET) Hedônico

Os itens Q17.1 a Q17.9 representam o fator bem-estar hedônico com afetos positivos, Tabela 19. As cargas fatoriais padrão para esses itens são altas, variando de 0.501 a 0.979, todas significativas ($p < 0.001$), sugerindo que os itens medem bem o construto de bem-estar hedônico positivo. Os itens Q17.10 a Q17.21 representam o fator bem-estar hedônico com afetos negativos. As cargas fatoriais padrão para esses itens variam de -0.369 a -0.490, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto de bem-estar hedônico negativo. Os resultados indicam que o comprometimento organizacional afetivo está negativamente correlacionado ao bem-estar hedônico com afetos negativos, sugerindo que funcionários mais comprometidos afetivamente tendem a experimentar menos afetos negativos no trabalho. No entanto, é importante observar que essa correlação não implica uma relação causal direta, sendo necessário considerar outras variáveis que possam influenciar esse fenômeno.

Tabela 19. Estimativas das Variáveis Latentes – BET/Hedônico

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Q17.1	1.000	-	-	-	0.921	0.953
Q17.2	0.897	0.035	25.789	<0.001	0.826	0.890
Q17.3	0.932	0.037	25.443	<0.001	0.859	0.887
Q17.4	0.880	0.042	21.002	<0.001	0.811	0.831
Q17.5	0.970	0.035	27.668	<0.001	0.893	0.908
Q17.6	0.877	0.050	17.649	<0.001	0.808	0.773
Q17.7	0.566	0.064	8.861	<0.001	0.521	0.501

Q17.8	0.639	0.070	9.144	<0.001	0.589	0.513
Q17.9	0.987	0.024	40.473	<0.001	0.909	0.979
Q17.10	-0.442	0.072	-6.140	<0.001	-0.407	-0.369
Q17.11	-0.512	0.069	-7.375	<0.001	-0.471	-0.432
Q17.12	-0.508	0.061	-8.269	<0.001	-0.468	-0.474
Q17.13	-0.424	0.063	-6.719	<0.001	-0.391	-0.399
Q17.14	-0.526	0.063	-8.339	<0.001	-0.485	-0.478
Q17.15	-0.586	0.068	-8.623	<0.001	-0.540	-0.490
Q17.16	-0.488	0.083	-5.917	<0.001	-0.450	-0.358
Q17.17	-0.599	0.082	-7.325	<0.001	-0.552	-0.430
Q17.18	-0.549	0.073	-7.556	<0.001	-0.506	-0.441
Q17.19	-0.536	0.074	-7.286	<0.001	-0.494	-0.428
Q17.20	-0.593	0.077	-7.739	<0.001	-0.547	-0.450
Q17.21	-0.464	0.070	-6.665	<0.001	-0.428	-0.397

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Estimativas das variáveis latentes para o Bem-Estar no Trabalho (BET) Eudaimônico

Os itens Q17.22 a Q17.30 representam o fator bem-estar eudaimônico, Tabela 20. As cargas fatoriais padrão para esses itens variam de 0.475 a 0.757, todas significativas ($p < 0.001$), sugerindo que os itens medem bem o construto de bem-estar eudaimônico.

Tabela 20. Estimativas das Variáveis Latentes – BET/Hedônico – Negativos

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Q17.22	1.000	-	-	-	0.383	0.475
Q17.23	1.060	0.163	6.485	<0.001	0.406	0.597
Q17.24	1.413	0.206	6.866	<0.001	0.541	0.669
Q17.25	1.666	0.244	6.829	<0.001	0.638	0.661
Q17.26	1.705	0.240	7.108	<0.001	0.653	0.722
Q17.27	1.618	0.223	7.250	<0.001	0.620	0.757
Q17.28	1.689	0.239	7.067	<0.001	0.647	0.712
Q17.29	1.888	0.261	7.249	<0.001	0.723	0.756
Q17.30	1.801	0.248	7.249	<0.001	0.690	0.756

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Covariâncias Entre os Fatores

- A covariância entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Bem-Estar Hedônico é positiva e significativa (Estimate = 0.197, $p < 0.001$, Std.all = 0.405), indicando uma relação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e o bem-estar hedônico.

- A covariância entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Bem-Estar Eudaimônico é positiva e significativa (Estimate = 0.095, $p < 0.001$, Std.all = 0.471), indicando uma relação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e o bem-estar eudaimônico.
- A covariância entre Bem-Estar Hedônico e Bem-Estar Eudaimônico também é positiva e significativa (Estimate = 0.193, $p < 0.001$, Std.all = 0.546), indicando uma relação positiva entre essas duas dimensões de bem-estar.

Os resultados da AFC suportam a hipótese H_{1A} . A significância das covariâncias positivas entre o comprometimento organizacional afetivo e ambos os componentes do bem-estar (hedônica com afetos positivos e eudaimônica) sugere que o comprometimento afetivo com a organização está associado a níveis mais altos de bem-estar no trabalho, tanto hedônico quanto eudaimônico. Além disso, as cargas fatoriais negativas nos itens de Afetos Negativos (Q17.10 a Q17.21) confirmam que o comprometimento organizacional afetivo está negativamente relacionado ao bem-estar com afetos negativos, o que significa que funcionários mais comprometidos afetivamente têm menor probabilidade de experienciar afetos negativos no trabalho.

Portanto, podemos argumentar que a hipótese H_{1A} é suportada na medida em que o comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado ao bem-estar positivo e eudaimônico no trabalho, enquanto está negativamente relacionado aos afetos negativos. Essa descoberta é crucial para entender como o comprometimento emocional dos funcionários com sua organização pode impactar positivamente suas percepções de felicidade e realização no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que reduz experiências negativas.

Ajuste do Modelo Estatístico

O modelo sugerido foi ajustado para separar a dimensão hedônica em duas subdimensões distintas: Afetos Positivos e Afetos Negativos. Essa modificação permite uma análise mais detalhada dos componentes emocionais do bem-estar no trabalho, reconhecendo que experiências positivas e negativas podem influenciar de maneiras distintas os resultados organizacionais. A separação em Afetos Positivos e Afetos Negativos proporciona uma visão mais granular das emoções dos funcionários, facilitando a identificação de estratégias específicas para melhorar o bem-estar geral no ambiente de trabalho. Essa abordagem também possibilita uma melhor validação teórica e empírica do modelo, garantindo que todas as nuances dos estados emocionais dos indivíduos sejam capturadas e analisadas de forma eficaz.

Tabela 21. Métricas de desempenho do modelo da H_{1A}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	1514.853
Graus de liberdade (df)	588
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	6882.261
Graus de liberdade (Baseline)	630
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.852
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.841
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-9883.603
Loglikelihood (H1)	-9126.176
Akaike (AIC)	19923.206
Bayesian (BIC)	20196.938
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	19949.679
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.080
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.075
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.085
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	0.490
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.069

As métricas do modelo, descritas na Tabela 21, indicam um ajuste moderadamente bom aos dados. A estatística Qui-quadrado ($\chi^2 = 1514.853$, $df = 588$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index ($CFI = 0.852$) quanto o Tucker-Lewis Index ($TLI = 0.841$) estão acima dos limiares aceitáveis de 0.80, indicando um ajuste razoável. O Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA = 0.080$) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.075 e 0.085 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável. O Standardized Root Mean Square Residual ($SRMR = 0.069$) também sugere um bom ajuste, pois está abaixo do valor aceitável de 0.08. Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion ($AIC = 19923.206$), Bayesian Information Criterion ($BIC = 20196.938$) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion ($SABIC = 19949.679$), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis. Em resumo, as métricas refletem que o modelo atual possui um ajuste razoável, mas ainda pode ser refinado para melhorar a representatividade dos dados.

Os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC) com foco nos fatores latentes (comprometimento organizacional afetivo, bem-estar hedônico com afetos positivos e negativos, e bem-estar eudaimônico) e suas cargas fatoriais (Tabela 22), permitem argumentar

sobre a validade empírica da hipótese H_{1A} que propõe que o comprometimento organizacional afetivo se relaciona positivamente ao bem-estar no trabalho.

Tabela 22. Estimativas das Variáveis Latentes – Modelo Ajustado

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Comprometimento Organizacional Afetivo						
Q15.1	1.000	0.528	0.547	-	0.528	0.547
Q15.2	0.789	0.156	5.075	<0.001	0.417	0.413
Q15.3	1.155	0.162	7.120	<0.001	0.610	0.695
Q15.4	-1.125	0.195	-5.783	<0.001	-0.594	-0.492
Q15.5	1.277	0.181	7.048	<0.001	0.674	0.680
Q15.6	1.002	0.154	6.485	<0.001	0.529	0.585
Hedônico com Afetos Positivo						
Q17.1	1.000	-	-	-	0.922	0.954
Q17.2	0.900	0.034	26.378	<0.001	0.830	0.894
Q17.3	0.935	0.036	26.000	<0.001	0.862	0.890
Q17.4	0.880	0.041	21.238	<0.001	0.812	0.833
Q17.5	0.963	0.035	27.279	<0.001	0.888	0.902
Q17.6	0.870	0.050	17.499	<0.001	0.803	0.768
Q17.7	0.569	0.063	8.971	<0.001	0.525	0.504
Q17.8	0.616	0.070	8.764	<0.001	0.568	0.495
Q17.9	0.996	0.022	44.492	<0.001	0.919	0.990
Hedônico com Afetos Negativos						
Q17.10	1.000	-	-	-	0.668	0.606
Q17.11	1.258	0.128	9.808	<0.001	0.841	0.771
Q17.12	1.084	0.114	9.483	<0.001	0.724	0.735
Q17.13	0.909	0.109	8.361	<0.001	0.608	0.621
Q17.14	1.116	0.118	9.481	<0.001	0.746	0.735
Q17.15	1.298	0.130	9.953	<0.001	0.868	0.788
Q17.16	1.284	0.143	8.980	<0.001	0.858	0.682
Q17.17	1.274	0.145	8.797	<0.001	0.852	0.664
Q17.18	1.239	0.132	9.361	<0.001	0.828	0.722
Q17.19	1.466	0.140	10.460	<0.001	0.980	0.848
Q17.20	1.505	0.146	10.289	<0.001	1.006	0.827
Q17.21	1.218	0.126	9.668	<0.001	0.814	0.755
Eudaimônico						
Q17.22	1.000	0.382	0.474	-	0.385	0.477
Q17.23	1.062	0.164	6.470	<0.001	0.406	0.596
Q17.24	1.415	0.207	6.849	<0.001	0.541	0.668
Q17.25	1.668	0.245	6.813	<0.001	0.638	0.661
Q17.26	1.709	0.241	7.092	<0.001	0.653	0.722
Q17.27	1.622	0.224	7.234	<0.001	0.620	0.757
Q17.28	1.693	0.240	7.052	<0.001	0.647	0.712
Q17.29	1.894	0.262	7.234	<0.001	0.724	0.757
Q17.30	1.806	0.250	7.233	<0.001	0.690	0.757

Os itens Q15.1 a Q15.6 (Tabela 22) representam o fator comprometimento organizacional afetivo. As cargas fatoriais padronizadas (Std.all) para esses itens variam de 0.413 a 0.695, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto AFETIVO. No entanto, é importante observar que o item Q15.4 tem uma carga negativa (-0.492), o que pode sugerir uma possível inversão de escala ou um problema na formulação do item. Vale destacar que esse item (Q15.4) é uma pergunta com relações negativas confirmadas, reforçando a validade dessa medida dentro do modelo.

Os itens Q17.1 a Q17.9 (Tabela 22) representam o fator bem-estar hedônico positivo. As cargas fatoriais padrão para esses itens são altas, variando de 0.495 a 0.990, e todas são significativas ($p < 0.001$). Isso sugere que os itens medem bem o construto de bem-estar hedônico positivo.

Os itens Q17.10 a Q17.21 (Tabela 22) representam o fator bem-estar hedônico negativo. As cargas fatoriais padrão para esses itens variam de 0.607 a 0.848, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto de bem-estar hedônico negativo.

Correlações Entre os Fatores

A Tabela 23 demonstra que a correlação entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos é positiva e significativa, indicando uma relação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e o bem-estar hedônico com afetos positivos. A correlação entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos é negativa e significativa, sugerindo uma relação negativa entre o comprometimento organizacional afetivo e o bem-estar hedônico com afetos negativos. Entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Bem-Estar Eudaimônico a correlação é positiva e significativa, indicando uma relação positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e o bem-estar eudaimônico.

Tabela 23. Correlação entre Comprometimento Organizacional Afetivo e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho

Fatores	Correlação	Significância (p)
AFETIVO e HEDONICA com Afetos Positivos	0.406	0.000
AFETIVO e HEDONICA com Afetos Negativos	-0.188	0.019
AFETIVO e EUDAIMONICA	0.471	0.000

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória suportam a hipótese H_{1A}. A significância das correlações positivas entre o comprometimento organizacional (afetivo) e

ambos os componentes do bem-estar (hedônica com afetos positivos e eudaimônica) sugere que o comprometimento afetivo com a organização está associado a níveis mais altos de bem-estar no trabalho, tanto hedônico quanto eudaimônico. Entretanto, a correlação negativa significativa entre afetivo e hedônica com afetos negativos indica que funcionários mais comprometidos afetivamente têm menor probabilidade de experimentar afetos negativos no trabalho.

Portanto, a hipótese H_{1A} é validada na medida em que o comprometimento organizacional afetivo está positivamente relacionado ao bem-estar positivo e eudaimônico no trabalho, enquanto está negativamente relacionado aos afetos negativos. Essa descoberta é crucial para entender como o comprometimento emocional dos funcionários com sua organização pode impactar positivamente suas percepções de felicidade e realização no ambiente de trabalho.

5.3.2 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1B}

O modelo estatístico H_{1B} foi desenvolvido para testar a hipótese de que o comprometimento organizacional instrumental se relaciona negativamente ao bem-estar no trabalho. Este modelo inclui quatro construções principais: Comprometimento Organizacional Instrumental, Bem-Estar Hedônico com afetos positivos, Bem-Estar Hedônico com afetos negativos e Bem-Estar Eudaimônico.

As métricas de desempenho do modelo para hipótese (Tabela 24) indicam um ajuste moderadamente bom aos dados. A estatística Qui- quadrado ($\chi^2 = 1569.017$, $df = 588$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index (CFI = 0.844) quanto o Tucker-Lewis Index (TLI = 0.833) estão acima dos limiares aceitáveis de 0.80, indicando um ajuste razoável. O Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0.082) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.077 e 0.087 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável.

O Standardized Root Mean Square Residual (SRMR = 0.072) também sugere um bom ajuste, pois está abaixo do valor aceitável de 0.08. Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion (AIC = 20442.849), Bayesian Information Criterion (BIC = 20716.582) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion (SABIC = 20469.323), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis. Em resumo, as métricas refletem que o modelo atual possui um ajuste razoável, mas ainda pode ser refinado para melhorar a representatividade dos dados.

Tabela 24. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1B}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	1569.017
Graus de liberdade (df)	588
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	6912.606
Graus de liberdade (Baseline)	630
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.844
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.833
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-10143.425
Loglikelihood (H1)	-9358.916
Akaike (AIC)	20442.849
Bayesian (BIC)	20716.582
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	20469.323
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.082
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.077
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.087
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	0.771
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.072

As métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1B}, descritas na Tabela 24, indicam um ajuste moderadamente bom aos dados. A estatística Qui- quadrado ($\chi^2 = 1569.017$, $df = 588$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index (CFI = 0.844) quanto o Tucker-Lewis Index (TLI = 0.833) estão acima dos limiares aceitáveis de 0.80, indicando um ajuste razoável. O Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = 0.082) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.077 e 0.087 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável. O Standardized Root Mean Square Residual (SRMR = 0.072) também sugere um bom ajuste, pois está abaixo do valor aceitável de 0.08. Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion (AIC = 20442.849), Bayesian Information Criterion (BIC = 20716.582) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion (SABIC= 20469.323), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis. Em resumo, as métricas refletem que o modelo atual possui um ajuste razoável, mas ainda pode ser refinado para melhorar a representatividade dos dados.

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com foco nas variáveis latentes (comprometimento organizacional instrumental, bem-estar hedônico com afetos positivos, bem-estar hedônico com afetos negativos e bem-estar eudaimônico) e suas cargas fatoriais

(Tabela 25), permitem argumentar sobre a validade empírica da hipótese H_{1B} na qual propõe que o comprometimento organizacional instrumental relaciona-se negativamente ao bem-estar no trabalho. Assim, verifica-se que:

- Os itens Q15.7 a Q15.12 representam o fator comprometimento organizacional instrumental. As cargas fatoriais padronizadas (Std.all) para esses itens variam de 0.499 a 0.693, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto INSTRUMENTAL. Os itens Q17.1 a Q17.9 representam o fator bem-estar hedônico positivo. As cargas fatoriais padrão para esses itens são altas, variando de 0.495 a 0.990, e todas são significativas ($p < 0.001$). Isso sugere que os itens medem bem o construto de bem-estar hedônico positivo.

- Os itens Q17.10 a Q17.21 representam o fator bem-estar hedônico negativo. As cargas fatoriais padrão para esses itens variam de 0.607 a 0.848, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto de bem-estar hedônico negativo.

- Os itens Q17.22 a Q17.30 representam o fator bem-estar eudaimônico. As cargas fatoriais padrão para esses itens variam de 0.473 a 0.759, todas significativas ($p < 0.001$), sugerindo que os itens medem bem o construto de bem-estar eudaimônico.

Tabela 25. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{1B}

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Comprometimento Organizacional Instrumental						
Q15.7	1.000	-	-	-	0.528	0.547
Q15.8	1.046	0.179	5.833	<0.001	0.659	0.558
Q15.9	1.092	0.187	5.840	<0.001	0.688	0.560
Q15.10	1.341	0.208	6.457	<0.001	0.845	0.693
Q15.11	0.914	0.160	5.723	<0.001	0.576	0.540
Q15.12	1.055	0.170	6.199	<0.001	0.665	0.628
Hedônico com Afetos Positivo						
Q17.1	1.000	-	-	-	0.922	0.954
Q17.2	0.899	0.034	26.357	<0.001	0.830	0.894
Q17.3	0.935	0.036	26.015	<0.001	0.862	0.891
Q17.4	0.881	0.041	21.249	<0.001	0.812	0.833
Q17.5	0.963	0.035	27.270	<0.001	0.888	0.902
Q17.6	0.870	0.050	17.497	<0.001	0.803	0.768
Q17.7	0.569	0.063	8.963	<0.001	0.525	0.504
Q17.8	0.616	0.070	8.758	<0.001	0.568	0.495
Q17.9	0.996	0.022	44.509	<0.001	0.919	0.990
Hedônico com Afetos Negativos						
Q17.10	1.000	-	-	-	0.668	0.606
Q17.11	1.257	0.128	9.811	<0.001	0.841	0.771
Q17.12	1.085	0.114	9.494	<0.001	0.725	0.736
Q17.13	0.910	0.109	8.367	<0.001	0.608	0.622

Q17.14	1.115	0.118	9.484	<0.001	0.746	0.735
Q17.15	1.297	0.130	9.952	<0.001	0.867	0.787
Q17.16	1.283	0.143	8.981	<0.001	0.858	0.682
Q17.17	1.276	0.145	8.808	<0.001	0.853	0.665
Q17.18	1.239	0.132	9.364	<0.001	0.828	0.722
Q17.19	1.466	0.140	10.463	<0.001	0.980	0.848
Q17.20	1.504	0.146	10.289	<0.001	1.005	0.827
Q17.21	1.218	0.126	9.669	<0.001	0.814	0.755
Eudaimônico						
Q17.22	1.000	-	-	-	0.385	0.477
Q17.23	1.057	0.164	6.437	<0.001	0.403	0.592
Q17.24	1.412	0.207	6.825	<0.001	0.539	0.666
Q17.25	1.673	0.246	6.804	<0.001	0.639	0.662
Q17.26	1.717	0.242	7.086	<0.001	0.655	0.724
Q17.27	1.629	0.225	7.226	<0.001	0.622	0.759
Q17.28	1.699	0.241	7.043	<0.001	0.648	0.714
Q17.29	1.894	0.263	7.213	<0.001	0.723	0.756
Q17.30	1.806	0.250	7.212	<0.001	0.689	0.755

Correlações Entre os Fatores

A Tabela 26 demonstra que a correlação entre Comprometimento Organizacional Instrumental e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos é negativa e significativa, indicando uma relação negativa entre o comprometimento organizacional instrumental e o bem-estar hedônico com afetos positivos. A correlação entre Comprometimento Organizacional Instrumental e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos é positiva e significativa, sugerindo uma relação positiva entre o comprometimento organizacional instrumental e o bem-estar hedônico com afetos negativos. A correlação entre Comprometimento Organizacional Instrumental e Bem-Estar Eudaimônico é negativa e significativa, indicando uma relação negativa entre o comprometimento organizacional instrumental e o bem-estar eudaimônico.

Tabela 26. Correlação entre Comprometimento Organizacional Instrumental e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho

Fatores	Correlação	Significância
INSTRUMENTAL e HEDONICA com Afetos Positivos	-0.281	0.001
INSTRUMENTAL e HEDONICA com Afetos Negativos	0.265	0.002
INSTRUMENTAL e EUDAIMONICA	-0.232	0.009

Os resultados da AFC suportam a hipótese H_{1B}. A significância das Correlações entre o comprometimento organizacional instrumental e os componentes do bem-estar (hedonica com Afetos Positivos, hedonica com afetos negativos e eudaimonica) sugere que o

comprometimento instrumental com a organização está associado ao bem-estar no trabalho. a direção das correlações (negativas para hedônica positivo e eudaimônica, positiva para hedônica negativo) indica que o comprometimento organizacional instrumental está negativamente relacionado ao bem-estar no trabalho.

Portanto, podemos argumentar que a hipótese H_{1B} é validada, uma vez que o comprometimento organizacional instrumental se relaciona negativamente com o bem-estar positivo e eudaimônico no trabalho, e positivamente com os afetos negativos. No entanto, dado que a correlação é fraca, esses resultados sugerem que o comprometimento instrumental pode ser apenas um dos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho. Dessa forma, é possível que outras variáveis também desempenhem um papel importante na formação dessa relação.

Esses achados são relevantes para entender como o comprometimento instrumental dos funcionários com a organização pode afetar negativamente várias dimensões do bem-estar no trabalho, como as experiências emocionais positivas, o senso de propósito e a realização pessoal. No entanto, a correlação fraca indica que esse impacto não é absoluto e que fatores adicionais podem ser determinantes na dinâmica do bem-estar dos funcionários.

5.3.3 Modelo Estatístico – Hipótese H_{1C}

O modelo estatístico H_{1C} foi desenvolvido para testar a hipótese de que o comprometimento organizacional normativo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho. Este modelo inclui quatro construções principais: Comprometimento Organizacional Instrumental, Bem-Estar Hedônico com afetos positivos, Bem-Estar Hedônico com afetos negativos e Bem-Estar Eudaimônico.

As métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1C} , descritas na Tabela 27, indicam um ajuste moderadamente bom aos dados. A estatística Qui- quadrado ($\chi^2 = 1650.312$, $df = 588$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index ($CFI = 0.835$) quanto o Tucker-Lewis Index ($TLI = 0.823$) estão acima dos limiares aceitáveis de 0.80, indicando um ajuste razoável.

O Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA = 0.086$) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.081 e 0.090 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável. O Standardized Root Mean Square Residual ($SRMR = 0.073$) também sugere um bom ajuste, pois está abaixo do valor aceitável de 0.08.

Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion ($AIC =$

20259.781), Bayesian Information Criterion (BIC = 20533.513) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion (SABIC = 20286.254), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis.

Em resumo, as métricas refletem que o modelo atual possui um ajuste razoável, mas ainda pode ser refinado para melhorar a representatividade dos dados.

Tabela 27. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{1C}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	1650.312
Graus de liberdade (df)	588
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	7049.793
Graus de liberdade (Baseline)	630
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.835
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.823
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-10051.890
Loglikelihood (H1)	-9226.735
Akaike (AIC)	20259.781
Bayesian (BIC)	20533.513
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	20286.254
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.086
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.081
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.090
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	0.969
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.073

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com foco nas variáveis latentes (comprometimento organizacional normativo, bem-estar hedônico com afetos positivos, bem-estar hedônico com afetos negativos e bem-estar eudaimônico) e suas cargas fatoriais (Tabela 28), permitem argumentar sobre a validade empírica da hipótese H_{1C} na qual propõe que o comprometimento organizacional normativo se relaciona positivamente ao bem-estar no trabalho. Assim, verifica-se que:

- Os itens Q15.13 a Q15.18 representam o fator comprometimento organizacional normativo. As cargas fatoriais padronizadas (Std.all) para esses itens variam de -0.534 a 0.285, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto normativo. No entanto, é importante observar que vários itens têm cargas negativas, o que pode sugerir uma possível inversão de escala ou um problema na formulação dos itens.

- Os itens Q17.1 a Q17.9 representam o fator bem-estar hedônico positivo. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens são altas, variando de 0.495 a 0.990, e todas são significativas ($p < 0.001$). Isso sugere que os itens medem bem o construto de bem-estar hedônico positivo.

- Os itens Q17.10 a Q17.21 representam o fator bem-estar hedônico negativo. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.606 a 0.848, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto de bem-estar hedônico negativo.

- Os itens Q17.22 a Q17.30 representam o fator bem-estar eudaimônico. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.473 a 0.759, todas significativas ($p < 0.001$), sugerindo que os itens medem bem o construto de bem-estar eudaimônico.

Tabela 28. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{1C}

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Comprometimento Organizacional Normativo						
Q15.13	1.000	-	-	-	0.330	0.285
Q15.14	-1.908	0.488	-3.907	<0.001	-0.630	-0.624
Q15.15	-2.472	0.623	-3.971	<0.001	-0.817	-0.686
Q15.16	-2.170	0.552	-3.930	<0.001	-0.717	-0.644
Q15.17	-2.615	0.650	-4.024	<0.001	-0.864	-0.758
Q15.18	-1.786	0.473	-3.777	<0.001	-0.590	-0.534
Hedônico com Afetos Positivo						
Q17.1	1.000	-	-	-	0.922	0.954
Q17.2	0.900	0.034	26.359	<0.001	0.830	0.894
Q17.3	0.935	0.036	25.975	<0.001	0.862	0.890
Q17.4	0.881	0.041	21.236	<0.001	0.812	0.833
Q17.5	0.963	0.035	27.256	<0.001	0.888	0.902
Q17.6	0.870	0.050	17.494	<0.001	0.803	0.768
Q17.7	0.569	0.063	8.963	<0.001	0.525	0.504
Q17.8	0.616	0.070	8.763	<0.001	0.568	0.495
Q17.9	0.997	0.022	44.473	<0.001	0.919	0.990
Hedônico com Afetos Negativos						
Q17.10	1.000	-	-	-	0.669	0.608
Q17.11	1.260	0.128	9.848	<0.001	0.844	0.774
Q17.12	1.082	0.114	9.495	<0.001	0.724	0.735
Q17.13	0.908	0.108	8.373	<0.001	0.608	0.621
Q17.14	1.115	0.117	9.503	<0.001	0.747	0.736
Q17.15	1.295	0.130	9.964	<0.001	0.867	0.787
Q17.16	1.280	0.143	8.981	<0.001	0.857	0.681
Q17.17	1.272	0.144	8.807	<0.001	0.852	0.663
Q17.18	1.234	0.132	9.355	<0.001	0.826	0.720
Q17.19	1.465	0.140	10.482	<0.001	0.980	0.849

Q17.20	1.499	0.146	10.292	<0.001	1.004	0.825
Q17.21	1.220	0.126	9.700	<0.001	0.816	0.757
Eudaimônico						
Q17.22	1.000	-	-	-	0.383	0.475
Q17.23	1.059	0.163	6.487	<0.001	0.406	0.596
Q17.24	1.409	0.205	6.865	<0.001	0.540	0.667
Q17.25	1.671	0.244	6.847	<0.001	0.640	0.664
Q17.26	1.704	0.240	7.114	<0.001	0.653	0.722
Q17.27	1.613	0.223	7.250	<0.001	0.618	0.755
Q17.28	1.686	0.238	7.070	<0.001	0.646	0.712
Q17.29	1.890	0.260	7.260	<0.001	0.724	0.758
Q17.30	1.801	0.248	7.257	<0.001	0.690	0.757

Correlações Entre os Fatores

A Tabela 29 demonstra que a correlação entre Comprometimento Organizacional Normativo e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos é negativa e significativa, indicando que um maior comprometimento normativo está associado a um menor bem-estar hedônico com afetos positivos. A correlação entre Comprometimento Organizacional Normativo e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos é negativa e não significativa, sugerindo que não há uma relação clara entre comprometimento normativo e bem-estar hedônico com afetos negativos. A correlação entre Comprometimento Organizacional Normativo e Bem-Estar Eudaimônico é negativa e significativa, indicando que um maior comprometimento normativo está associado a um menor bem-estar eudaimônico.

Tabela 29. Correlação entre Comprometimento Organizacional Normativo e Variáveis de Bem-Estar no Trabalho

Fatores	Correlação	Significância
NORMATIVO e HEDONICA com Afetos Positivos	-0.227	0.012
NORMATIVO e HEDONICA com Afetos Negativos	-0.013	0.856
NORMATIVO e EUDAIMONICA	-0.273	0.010

Os resultados da AFC não suportam a hipótese H_{1C} . As correlações negativas significativas entre o comprometimento organizacional (normativo) e os componentes do bem-estar (hedonica com afetos positivos e eudaimonica) indicam que o comprometimento normativo com a organização está negativamente relacionado ao bem-estar no trabalho. a falta de significância na correlação entre normativo e hedonica com afetos negativos sugere que não há uma relação clara entre o comprometimento organizacional normativo e os afetos negativos no trabalho.

Portanto, argumenta-se que a hipótese H_{1C} não é validada, dado que o comprometimento organizacional normativo está negativamente relacionado ao bem-estar positivo e eudaimônico no trabalho, enquanto não apresenta uma relação clara com os afetos negativos. Essa descoberta é relevante para compreender como o comprometimento normativo dos funcionários em relação à organização pode influenciar de maneira adversa suas experiências de bem-estar no trabalho, abrangendo tanto emoções positivas quanto o senso de propósito e realização pessoal.

5.3.4 Modelo Estatístico da Hipótese H_{2A}

O modelo estatístico H_{2A} foi desenvolvido para testar a hipótese de que os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam na relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. Este modelo inclui sete construções principais: Fatores Motivacionais, Comprometimento Organizacional Afetivo, Comprometimento Organizacional Instrumental, Comprometimento Organizacional Normativo, Bem-Estar Hedônico com afetos positivos, Bem-Estar Hedônico com afetos negativos e Bem-Estar Eudaimônico.

As métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2A} , descritas na Tabela 30, indicam um ajuste moderadamente bom aos dados. A estatística Qui-quadrado ($\chi^2 = 3441.934$, $df = 1463$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index ($CFI = 0.767$) quanto o Tucker-Lewis Index ($TLI = 0.755$) estão abaixo dos limiares aceitáveis de 0.80, indicando que o modelo pode ser aprimorado.

O Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA = 0.074$) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.071 e 0.077 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável. O Standardized Root Mean Square Residual ($SRMR = 0.081$) está ligeiramente acima do valor aceitável de 0.08, sugerindo que o ajuste pode ser melhorado.

Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion ($AIC = 33078.168$), Bayesian Information Criterion ($BIC = 33544.917$) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion ($SABIC = 33123.308$), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis.

Tabela 30. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2A}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	3441.934
Graus de liberdade (df)	1463
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	10042.929
Graus de liberdade (Baseline)	1540
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.767
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.755
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-16406.084
Loglikelihood (H1)	-14685.117
Akaike (AIC)	33078.168
Bayesian (BIC)	33544.917
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	33123.308
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.074
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.071
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.077
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	0.001
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.081

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com foco nas variáveis latentes (fatores motivacionais, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional instrumental, comprometimento organizacional normativo, bem-estar hedônico com afetos positivos, bem-estar hedônico com afetos negativos e bem-estar eudaimônico) e suas cargas fatoriais (Tabela 31), permitem argumentar sobre a validade empírica da hipótese H_{2A} na qual propõe que os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam na relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. Assim, verifica-se que os itens:

- Q16.1 a Q16.8 representam o fator motivacionais intrínsecos. As cargas fatoriais padronizadas (Std.all) para esses itens variam de 0.153 a 0.718, com a maioria sendo significativas ($p < 0.05$), indicando que os itens são bons indicadores do construto Fatores motivacionais.

- Q15.1 a Q15.6 representam o fator comprometimento organizacional afetivo. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.409 a 0.682, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto afetivo.

- Q15.7 a Q15.12 representam o fator comprometimento organizacional

instrumental. As cargas fatoriais padronizadas variam de 0.527 a 0.676, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto instrumental.

- Q15.13 a Q15.18 representam o fator comprometimento organizacional normativo. As cargas fatoriais padronizadas variam de -0.562 a 0.288, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto normativo.

Tabela 31. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{2A}

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Fatores Motivacionais						
Q16.1	1.000	-	-	-	0.150	0.153
Q16.2	3.593	1.616	2.223	0.026	0.541	0.718
Q16.3	4.034	1.817	2.220	0.026	0.607	0.698
Q16.4	1.429	0.829	1.724	0.085	0.215	0.181
Q16.5	2.651	1.241	2.137	0.033	0.399	0.426
Q16.6	3.569	1.612	2.214	0.027	0.537	0.656
Q16.7	3.360	1.523	2.207	0.027	0.506	0.621
Q16.8	3.031	1.372	2.209	0.027	0.456	0.632
Comprometimento Organizacional Afetivo						
Q15.1	1.000	-	-	-	0.552	0.572
Q15.2	0.747	0.143	5.208	<0.001	0.412	0.409
Q15.3	1.074	0.144	7.463	<0.001	0.592	0.675
Q15.4	-1.083	0.179	-6.057	<0.001	-0.597	-0.495
Q15.5	1.226	0.163	7.505	<0.001	0.676	0.682
Q15.6	0.953	0.140	6.796	<0.001	0.526	0.581
Comprometimento Organizacional Instrumental						
Q15.7	1.000	-	-	-	0.666	0.527
Q15.8	1.002	0.163	6.160	<0.001	0.668	0.566
Q15.9	1.002	0.167	6.007	<0.001	0.668	0.543
Q15.10	1.239	0.183	6.774	<0.001	0.825	0.676
Q15.11	0.867	0.145	5.996	<0.001	0.577	0.541
Q15.12	0.997	0.153	6.532	<0.001	0.664	0.628
Comprometimento Organizacional Normativo						
Q15.13	1.000	-	-	-	0.333	0.288
Q15.14	-1.865	0.472	-3.949	<0.001	-0.622	-0.615
Q15.15	-2.407	0.600	-4.015	<0.001	-0.802	-0.673
Q15.16	-2.227	0.556	-4.009	<0.001	-0.742	-0.667
Q15.17	-2.523	0.620	-4.070	<0.001	-0.841	-0.738
Q15.18	-1.860	0.480	-3.872	<0.001	-0.620	-0.562
Hedônico com Afetos Positivos						
Q17.1	1.000	-	-	-	0.922	0.954
Q17.2	0.900	0.034	26.396	<0.001	0.830	0.894

Q17.3	0.935	0.036	25.988	<0.001	0.862	0.890
Q17.4	0.880	0.041	21.235	<0.001	0.812	0.833
Q17.5	0.963	0.035	27.299	<0.001	0.888	0.902
Q17.6	0.870	0.050	17.509	<0.001	0.803	0.768
Q17.7	0.570	0.063	8.993	<0.001	0.526	0.505
Q17.8	0.616	0.070	8.766	<0.001	0.568	0.495
Q17.9	0.996	0.022	44.467	<0.001	0.919	0.990
Hedônico com Afetos Negativos						
Q17.10	1.000	-	-	-	0.669	0.608
Q17.11	1.260	0.128	9.848	<0.001	0.844	0.774
Q17.12	1.082	0.114	9.495	<0.001	0.724	0.735
Q17.13	0.908	0.108	8.373	<0.001	0.608	0.621
Q17.14	1.115	0.117	9.503	<0.001	0.747	0.736
Q17.15	1.295	0.130	9.964	<0.001	0.867	0.787
Q17.16	1.280	0.143	8.981	<0.001	0.857	0.681
Q17.17	1.272	0.144	8.807	<0.001	0.852	0.663
Q17.18	1.234	0.132	9.355	<0.001	0.826	0.720
Q17.19	1.465	0.140	10.482	<0.001	0.980	0.849
Q17.20	1.499	0.146	10.292	<0.001	1.004	0.825
Q17.21	1.220	0.126	9.700	<0.001	0.816	0.757
Eudaimônico						
Q17.22	1.000	-	-	-	0.383	0.475
Q17.23	1.059	0.163	6.487	<0.001	0.406	0.596
Q17.24	1.409	0.205	6.865	<0.001	0.540	0.667
Q17.25	1.671	0.244	6.847	<0.001	0.640	0.664
Q17.26	1.704	0.240	7.114	<0.001	0.653	0.722
Q17.27	1.613	0.223	7.250	<0.001	0.618	0.755
Q17.28	1.686	0.238	7.070	<0.001	0.646	0.712
Q17.29	1.890	0.260	7.260	<0.001	0.724	0.758
Q17.30	1.801	0.248	7.257	<0.001	0.690	0.757

- Q17.1 a Q17.9 representam o fator bem-estar hedônico com afetos positivos. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens são altas, variando de 0.495 a 0.990, e todas são significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens medem bem o construto hedônica com afetos positivos.

- Q17.10 a Q17.21 representam o fator bem-estar hedônico com afetos negativos. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.605 a 0.849, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto hedônica com afetos negativos.

- Q17.22 a Q17.30 representam o fator bem-estar eudaimônico. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.468 a 0.765, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens medem bem o construto eudaimônica.

Correlações Entre os Fatores

A Tabela 32 apresenta evidência que a correlação entre os Fatores Motivacionais e o Comprometimento Organizacional Afetivo é positiva e significativa (0.053), indicando que fatores motivacionais estão associados a um maior comprometimento afetivo dos funcionários. A correlação entre os Fatores Motivacionais e o Comprometimento Organizacional Instrumental é negativa e marginalmente significativa, sugerindo que fatores motivacionais estão associados a um menor comprometimento instrumental. A correlação entre os Fatores Motivacionais e o Comprometimento Organizacional Normativo é negativa e marginalmente significativa, indicando que fatores motivacionais estão associados a um menor comprometimento normativo. A correlação entre os Fatores Motivacionais e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos é positiva e significativa, sugerindo que fatores motivacionais estão associados a um maior bem-estar hedônico com afetos positivos. A correlação entre os Fatores Motivacionais e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos é negativa e significativa, indicando que fatores motivacionais estão associados a um menor bem-estar hedônico com afetos negativos. A correlação entre os Fatores Motivacionais e Bem-Estar Eudaimônico é positiva e significativa (0.038), sugerindo que fatores motivacionais estão associados a um maior bem-estar eudaimônico.

Tabela 32. Correlação entre Fatores Motivacionais e Variáveis de Comprometimento Organizacional e Bem-Estar no Trabalho

Fatores	Correlação	Significância
Motivacionais e comprometimento afetivo	0.644	0.035
Motivacionais e comprometimento instrumental	-0.246	0.078
Motivacionais e comprometimento normativo	-0.298	0.079
Motivacionais e bem-estar hedônico com afetos positivos	0.640	0.030
Motivacionais e bem-estar hedônico com afetos negativos	-0.443	0.039
Motivacionais e bem-estar eudaimônico	0.668	0.036

Os resultados da AFC suportam parcialmente a hipótese H_{2A}. As Correlações positivas e significativas entre os (fatores motivacionais) e os componentes do bem-estar (hedônica com afetos positivos e eudaimônica), bem como entre fatores motivacionais e comprometimento afetivo (afetivo), sugerem que os fatores intrínsecos influenciam positivamente essas relações. No entanto, as correlações negativas e significativas entre os fatores motivacionais e o bem-estar com afetos negativos (hedônica com afetos negativos), bem como com o comprometimento instrumental (instrumental) e normativo (normativo), indicam uma influência inversa.

Portanto, podemos argumentar que a hipótese H_{2A} é parcialmente validada, na medida em que os fatores motivacionais influenciam as relações entre o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho. Ajustes futuros devem considerar a revisão dos itens e a estrutura do modelo para melhorar a representatividade dos dados. Essa descoberta é importante para entender como os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam a relação entre o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho, pois embora esses achados suportem parcialmente a hipótese H_{2A} , eles também apontam para a complexidade das interações entre os fatores motivacionais e as diferentes formas de comprometimento e bem-estar.

5.3.5 Modelo Estatístico – Hipótese H_{2B}

O modelo estatístico H_{2B} foi desenvolvido para testar a hipótese de que propõe que os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam na relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. Este modelo inclui sete construções principais: Fatores Preventivos/Higiênicos (Extrínsecos), Comprometimento Organizacional Afetivo, Comprometimento Organizacional Instrumental, Comprometimento Organizacional Normativo, Bem-Estar Hedônico com afetos positivos, Bem-Estar Hedônico com afetos negativos e Bem-Estar Eudaimônico.

As métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2B} , descritas na Tabela 33, indicam um ajuste moderado aos dados. A estatística Qui-quadrado ($\chi^2 = 3298.916$, $df = 1463$, $p < 0.001$) sugere que o modelo se desvia significativamente dos dados observados. No entanto, tanto o Comparative Fit Index ($CFI = 0.776$) quanto o Tucker-Lewis Index ($TLI = 0.765$) estão abaixo dos limiares aceitáveis de 0.90, indicando que o modelo pode ser aprimorado.

O Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA = 0.071$) com um intervalo de confiança de 90% entre 0.068 e 0.075 é aceitável, pois valores até 0.08 são considerados indicadores de um ajuste razoável. O Standardized Root Mean Square Residual ($SRMR = 0.078$) está próximo do valor aceitável de 0.08, sugerindo que o ajuste pode ser melhorado.

Os critérios de informação, como Akaike Information Criterion ($AIC = 34028.952$), Bayesian Information Criterion ($BIC = 34495.700$) e Sample-size adjusted Bayesian Information Criterion ($SABIC = 34074.092$), fornecem uma base para comparação com outros modelos potenciais, onde valores mais baixos são preferíveis.

Tabela 33. Métricas de desempenho do modelo para hipótese H_{2B}

Métrica	Valor
Estatísticas do Modelo Usuário	
Estatística Qui-quadrado (χ^2)	3298.916
Graus de liberdade (df)	1463
P-valor (χ^2)	<0.001
Modelo de Base	
Estatística Qui-quadrado (Baseline)	9753.387
Graus de liberdade (Baseline)	1540
P-valor (Baseline)	<0.001
Comparação do Modelo	
Comparative Fit Index (CFI)	0.776
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.765
Log-verossimilhança e Critérios de Informação	
Loglikelihood (H0)	-16881.476
Loglikelihood (H1)	-15232.018
Akaike (AIC)	34028.952
Bayesian (BIC)	34495.700
Sample-size adjusted Bayesian (SABIC)	34074.092
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	
RMSEA 0.080	0.071
Intervalo de confiança de 90% (Inferior)	0.068
Intervalo de confiança de 90% (Superior)	0.075
P-valor RMSEA $\leq$ 0.050	<0.000
P-valor RMSEA $\geq$ 0.080	<0.001
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.081

Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com foco nas variáveis latentes (fatores extrínsecos - preventivos/higiênicos), comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional instrumental, comprometimento organizacional normativo, bem-estar hedônico com afetos positivos, bem-estar hedônico com afetos negativos e bem-estar eudaimônico) e suas cargas fatoriais (Tabela 34), permitem argumentar sobre a validade empírica da hipótese H_{2B} na qual propõe que os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam na relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. Assim, verifica-se que os itens:

- Q16.9 a Q16.16 representam o fator higiênico extrínseco. As cargas fatoriais padronizadas (Std.all) para esses itens variam de 0.027 a 0.762, com a maioria sendo significativas ($p < 0.05$), indicando que os itens são bons indicadores do construto fatores higiênicos.

- Q15.1 a Q15.6 representam o fator comprometimento organizacional afetivo. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.424 a 0.686, todas significativas ($p <$

0.001), indicando que os itens são bons indicadores do construto afetivo.

- Q15.7 a Q15.12 representam o fator comprometimento organizacional instrumental. As cargas fatoriais padronizadas variam de 0.526 a 0.674, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto instrumental.

- Q15.13 a Q15.18 representam o fator comprometimento organizacional normativo. As cargas fatoriais padronizadas variam de -0.548 a 0.285, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto normativo.

- Q17.1 a Q17.9 representam o fator bem-estar hedônico com afetos positivos. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens são altas, variando de 0.495 a 0.990, e todas são significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens medem bem o construto hedônica com afetos positivos.

- Os itens Q17.10 a Q17.21 representam o fator bem-estar hedônico com afetos negativos. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.608 a 0.849, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens são bons indicadores do construto hedônica com afetos negativos.

- Os itens Q17.22 a Q17.30 representam o fator bem-estar eudaimônico. As cargas fatoriais padronizadas para esses itens variam de 0.475 a 0.758, todas significativas ($p < 0.001$), indicando que os itens medem bem o construto eudaimônica.

Tabela 34. Estimativas das Variáveis Latentes - hipótese H_{2B}

Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Fatores Higiênicos						
Q16.9	1.000	-	-	-	0.634	0.679
Q16.10	1.029	0.106	9.674	<0.001	0.652	0.751
Q16.11	1.079	0.110	9.761	<0.001	0.684	0.762
Q16.12	0.909	0.105	8.647	<0.001	0.577	0.650
Q16.13	0.096	0.246	0.390	0.696	0.061	0.027
Q16.14	0.154	0.112	1.374	0.169	0.098	0.096
Q16.15	0.583	0.124	4.689	<0.001	0.370	0.334
Q16.16	0.550	0.121	4.554	<0.001	0.349	0.324
Comprometimento Organizacional Afetivo						
Q15.1	1.000	-	-	-	0.536	0.555
Q15.2	0.798	0.152	5.259	<0.001	0.428	0.424
Q15.3	1.110	0.154	7.217	<0.001	0.595	0.678
Q15.4	-1.098	0.188	-5.846	<0.001	-0.588	-0.487
Q15.5	1.270	0.175	7.264	<0.001	0.680	0.686
Q15.6	0.993	0.149	6.650	<0.001	0.532	0.589

Comprometimento Organizacional Instrumental						
Q15.7	1.000	-	-	-	0.665	0.526
Q15.8	1.012	0.163	6.191	<0.001	0.673	0.570
Q15.9	1.010	0.167	6.034	<0.001	0.672	0.547
Q15.10	1.236	0.183	6.767	<0.001	0.822	0.674
Q15.11	0.868	0.145	5.999	<0.001	0.578	0.542
Q15.12	0.993	0.152	6.514	<0.001	0.660	0.624
Latent Variables	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
Comprometimento Organizacional Normativo						
Q15.13	1.000	-	-	-	0.323	0.279
Q15.14	-1.940	0.504	-3.846	<0.001	-0.626	-0.620
Q15.15	-2.500	0.640	-3.905	<0.001	-0.806	-0.677
Q15.16	-2.272	0.584	-3.888	<0.001	-0.733	-0.659
Q15.17	-2.651	0.670	-3.960	<0.001	-0.855	-0.751
Q15.18	-1.874	0.500	-3.749	<0.001	-0.605	-0.548
Hedônico com Afetos Positivo						
Q17.1	1.000	-	-	-	0.923	0.954
Q17.2	0.899	0.034	26.390	<0.001	0.830	0.894
Q17.3	0.934	0.036	25.991	<0.001	0.862	0.890
Q17.4	0.880	0.041	21.241	<0.001	0.812	0.833
Q17.5	0.962	0.035	27.278	<0.001	0.888	0.902
Q17.6	0.870	0.050	17.522	<0.001	0.803	0.768
Q17.7	0.569	0.063	8.975	<0.001	0.525	0.505
Q17.8	0.616	0.070	8.767	<0.001	0.568	0.495
Q17.9	0.996	0.022	44.544	<0.001	0.919	0.990
Hedônico com Afetos Negativos						
Q17.10	1.000	-	-	-	0.669	0.608
Q17.11	1.260	0.128	9.848	<0.001	0.844	0.774
Q17.12	1.082	0.114	9.495	<0.001	0.724	0.735
Q17.13	0.908	0.108	8.373	<0.001	0.608	0.621
Q17.14	1.115	0.117	9.503	<0.001	0.747	0.736
Q17.15	1.295	0.130	9.964	<0.001	0.867	0.787
Q17.16	1.280	0.143	8.981	<0.001	0.857	0.681
Q17.17	1.272	0.144	8.807	<0.001	0.852	0.663
Q17.18	1.234	0.132	9.355	<0.001	0.826	0.720
Q17.19	1.465	0.140	10.482	<0.001	0.980	0.849
Q17.20	1.499	0.146	10.292	<0.001	1.004	0.825
Q17.21	1.220	0.126	9.700	<0.001	0.816	0.757
Eudaimônico						
Q17.22	1.000	-	-	-	0.383	0.475
Q17.23	1.059	0.163	6.487	<0.001	0.406	0.596
Q17.24	1.409	0.205	6.865	<0.001	0.540	0.667
Q17.25	1.671	0.244	6.847	<0.001	0.640	0.664
Q17.26	1.704	0.240	7.114	<0.001	0.653	0.722

Q17.27	1.613	0.223	7.250	<0.001	0.618	0.755
Q17.28	1.686	0.238	7.070	<0.001	0.646	0.712
Q17.29	1.890	0.260	7.260	<0.001	0.724	0.758
Q17.30	1.801	0.248	7.257	<0.001	0.690	0.757

Correlações Entre os Fatores

A Tabela 35 apresenta evidência que a correlação entre os Fatores Higiênicos e o Comprometimento Organizacional Afetivo é positiva e significativa (0.403), indicando que fatores extrínsecos estão associados a um maior comprometimento afetivo dos funcionários. A correlação entre os Fatores Higiênicos e Comprometimento Organizacional Instrumental é negativa e significativa (-0.230), sugerindo que fatores extrínsecos estão associados a um menor comprometimento instrumental. A correlação entre os Fatores Higiênicos e Comprometimento Organizacional Normativo é negativa e significativa (-0.295), indicando que fatores extrínsecos estão associados a um menor comprometimento normativo. A correlação entre os Fatores Higiênicos e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos é positiva e significativa (0.417), sugerindo que fatores extrínsecos estão associados a um maior bem-estar hedônico com afetos positivos. A correlação entre os Fatores Higiênicos e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos é negativa e significativa (-0.342), indicando que fatores extrínsecos estão associados a um menor bem-estar hedônico com afetos negativos. A correlação entre os Fatores Higiênicos e Bem-Estar Eudaimônico é positiva e significativa (0.249), sugerindo que fatores extrínsecos estão associados a um maior bem-estar eudaimônico.

Tabela 35. Correlação entre Fatores Higiênicos e Variáveis de Comprometimento Organizacional e Bem-Estar no Trabalho

Fatores	Correlação	Significância
Higiênicos e Comprometimento Afetivo	0.403	< 0.001
Higiênicos e Comprometimento Instrumental	-0.230	0.009
Higiênicos e Comprometimento Normativo	-0.295	0.007
Higiênicos e Bem-Estar Hedônico com Afetos Positivos	0.417	< 0.001
Higiênicos e Bem-Estar Hedônico com Afetos Negativos	-0.342	< 0.001
Higiênicos e Bem-Estar Eudaimônico	0.249	0.003

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) fornecem suporte parcial para a hipótese H_{2B}, que postula que os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam a relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo, calculativo) e o bem-estar no trabalho nas dimensões hedônica e eudaimônica. As correlações positivas e significativas entre os fatores extrínsecos (higiênicos) e os componentes do bem-estar no

trabalho, especialmente no que se refere ao bem-estar hedônico com afetos positivos e ao bem-estar eudaimônico, indicam que os fatores higiênicos podem promover um ambiente de trabalho saudável e satisfatório, parece aumentar a satisfação e a experiência positiva dos funcionários.

Além disso, a correlação observada entre os fatores higiênicos e o comprometimento organizacional afetivo sugere que um ambiente de trabalho que atende às necessidades básicas e de higiene dos funcionários pode fomentar um senso de pertencimento e lealdade à organização. Por outro lado, as correlações negativas e significativas entre os fatores extrínsecos e o bem-estar com afetos negativos, bem como com o comprometimento organizacional instrumental e normativo, revelam que a ausência de fatores higiênicos adequados pode resultar em experiências de trabalho desfavoráveis, contribuindo para sentimentos de insatisfação.

Diante dessas considerações, podemos argumentar que a hipótese H_{2B} é parcialmente confirmada. A evidência obtida indica que os fatores extrínsecos influenciam as relações entre o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho, mas também sugere que os efeitos podem ser complexos e multifacetados. As organizações devem dar atenção especial às condições higiênicas a fim de promover não apenas a satisfação no trabalho, mas também a produtividade e a eficácia organizacional. Futuras investigações podem explorar mais a fundo como diferentes tipos de fatores higiênicos interagem com os componentes do bem-estar e do comprometimento, bem como os mecanismos subjacentes a essas relações.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados demonstram que o modelo teórico proposto atingiu, em grande parte, os objetivos estabelecidos neste estudo. A pesquisa, que incluiu uma amostra de 247 servidores públicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior, composta por 110 professores e 137 técnicos administrativos — estes últimos divididos entre as classes de nível operacional (27), médio (78) e superior (22) — possibilitou uma análise detalhada das relações entre os fatores investigados, utilizando estatística descritiva e Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC).

A aplicação da técnica de AFC foi essencial para validar as hipóteses propostas e para compreender a estrutura teórica que fundamenta este trabalho. Os achados foram analisados à luz de três abordagens teóricas: o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que avalia o vínculo dos funcionários com a instituição nas dimensões afetiva, normativa e instrumental; a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959), que diferencia os fatores higiênicos (extrínsecos) dos motivacionais (intrínsecos); e o modelo de bem-estar no trabalho, nas perspectivas hedônica e eudaimônica, conforme proposto por Paschoal e Tamayo, (2008).

Em relação aos dados demográficos e profissionais dos respondentes revelam uma força de trabalho altamente qualificada, com significativa experiência na instituição. A maioria é do gênero feminino e tem mais de 46 anos. Notavelmente, a prevalência de indivíduos casados e sem dependentes é expressiva, assim como o elevado nível de escolaridade, predominando aqueles com doutorado.

Os afastamentos superiores a 15 dias ao longo da trajetória profissional, motivados por transtornos mentais como ansiedade, estresse, síndrome do pânico e depressão, ocorrem com mais frequência entre indivíduos com maior escolaridade, especialmente aqueles que possuem doutorado. O estado civil também influencia esses afastamentos, com 52% dos casos sendo de pessoas casadas. A maioria dos afastados é do gênero feminino (52%) e tem entre 51 e 60 anos. Entre os grupos ocupacionais, os professores correspondem a 65% dos casos, seguidos por técnicos de nível médio (23%) e, em menor proporção, pelas classes de nível superior e operacional (6% cada).

Os afastamentos podem ser atribuídos a altas demandas no ambiente de trabalho, pressões por desempenho e dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional. Esse desafio é ainda maior para pessoas casadas, que enfrentam responsabilidades adicionais tanto no âmbito familiar quanto no profissional. Ademais, a predominância de

afastamentos entre indivíduos de 51 a 60 anos sugere que o acúmulo de anos de serviço, juntamente com o desgaste físico e emocional característico dessa fase da vida, contribui significativamente para o adoecimento mental.

Os dados sobre afastamentos superiores a 15 dias na carreira, devido a doenças relacionadas ao trabalho, mostram que a percepção de pertencimento à Universidade está ligada a características sociodemográficas e profissionais dos respondentes. Fatores como escolaridade, estado civil e tempo de serviço desempenham um papel significativo na integração emocional com a instituição.

Indivíduos com maior escolaridade e mais anos de serviço (entre 11 e 20 anos), especialmente aqueles em cargos acadêmicos (58,8%), apresentam um senso de pertencimento mais elevado. Esse fenômeno pode ser atribuído à maior identificação com os valores institucionais e ao fortalecimento dos vínculos ao longo da trajetória profissional, que envolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em contrapartida, os respondentes mais jovens, com idades entre 18 e 30 anos, que são solteiros ou não têm dependentes, mostram índices menores de pertencimento. Isso sugere que a falta de vínculos mais sólidos, tanto pessoais quanto profissionais, pode limitar o engajamento com a Universidade.

Essa análise indica a necessidade de estratégias institucionais que fortaleçam o senso de pertencimento entre grupos menos integrados, como os jovens, solteiros e com menor tempo de serviço. Iniciativas que promovam inclusão, valorização profissional e integração social podem ajudar a melhorar o vínculo emocional desses funcionários com a instituição. Além disso, a criação de redes de apoio e ações que enfatizem a importância do papel de cada funcionário para o trabalho e para a Universidade podem contribuir para uma cultura organizacional mais inclusiva, beneficiando tanto os indivíduos quanto a instituição.

A presença de um plano de saúde é mais frequente entre funcionários com maior escolaridade e mais tempo de serviço, refletindo uma maior capacidade de acesso a benefícios organizacionais e recursos de saúde. No entanto, a análise sugere que, apesar desse acesso ampliado, o plano de saúde, por si só, não é suficiente para reduzir o risco de afastamentos, especialmente devido a transtornos mentais. Esse resultado pode indicar que funcionários mais escolarizados, frequentemente ocupando cargos de maior exigência ou responsabilidade, estão mais expostos a fatores estressores, independentemente do suporte oferecido pelo plano de saúde.

Os resultados sugerem que fatores como escolaridade, idade e estado civil podem estar

associados ao plano de saúde e aos afastamentos por transtornos mentais e doenças físicas. No entanto, a análise realizada não permite concluir de forma definitiva o papel desses fatores na relação entre o plano de saúde e os afastamentos. Embora existam indícios de que essas variáveis possam influenciar essa conexão, é necessário um aprofundamento na investigação. Essa convergência evidencia que tais fatores moldam a experiência de saúde e bem-estar dos funcionários. Indivíduos com maior escolaridade e responsabilidades profissionais, especialmente em faixas etárias mais avançadas, tendem a ser mais suscetíveis ao esgotamento e ao adoecimento mental. Além disso, o casamento e a presença de dependentes podem intensificar essas vulnerabilidades, devido ao peso adicional das obrigações e demandas externas.

Reconhecer a influência de fatores como escolaridade, idade e estado civil no comprometimento organizacional e no bem-estar no trabalho é essencial para desenvolver intervenções direcionadas e eficazes que atendam às necessidades dos indivíduos e dos grupos aos quais pertencem. Isso contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, promovendo altos níveis de engajamento nas atividades realizadas e fortalecendo o vínculo dos funcionários com a organização. Esse fortalecimento beneficia tanto o bem-estar individual quanto o desempenho institucional.

Quanto às hipóteses da pesquisa, elas foram testadas conforme os procedimentos descritos anteriormente e os resultados podem ser visualizados na tabela 36.

Tabela 36. Resultado do Teste de Hipóteses

Hipótese	Resultado
H_{1A}: <i>O comprometimento organizacional afetivo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.</i>	Suportada
H_{1B}: <i>O comprometimento organizacional instrumental relaciona-se negativamente ao bem-estar no trabalho.</i>	Suportada
H_{1C}: <i>O comprometimento organizacional normativo relaciona-se positivamente ao bem-estar no trabalho.</i>	Rejeitada
H_{2A}: <i>Os fatores intrínsecos (motivacionais) influenciam positivamente na relação entre o comprometimento organizacional (componentes afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).</i>	Suportada parcialmente
H_{2B}: <i>Os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) influenciam positivamente na relação entre o comprometimento organizacional (componentes afetivo, normativo, instrumental) e o bem-estar no trabalho (dimensões hedônica e eudaimônica).</i>	Suportada parcialmente

A hipótese H_{1A} investigou se o comprometimento organizacional afetivo se relaciona positivamente ao bem-estar no trabalho. Os resultados sugerem que esse tipo de comprometimento está associado a níveis mais altos de bem-estar. Assim, a hipótese é validada, uma vez que o comprometimento organizacional afetivo se correlaciona positivamente com o bem-estar (Meyer et al., 2002) positivo e eudaimônico no trabalho, enquanto se relaciona

negativamente com afetos negativos.

Os achados ressaltam a importância do vínculo emocional dos funcionários com os valores da organização (Wang, Chen & Zhu, 2021). Aqueles que demonstram maior comprometimento afetivo costumam experimentar níveis mais elevados de emoções positivas e realização profissional. Emoções positivas, como a identificação com os objetivos da empresa (Lizote, et al, 2017), fortalecem esse comprometimento, incentivando os funcionários a permanecerem na organização e promovendo um senso de pertencimento, além de alinhamento com a cultura e os valores institucionais (Gustari & Widodo, 2021).

Além disso, constatou-se pela hipótese H_{1A} que o comprometimento afetivo possui uma relação inversa com emoções negativas no ambiente de trabalho, como estresse e ansiedade. Na verdade, o comprometimento afetivo pode até mitigar os efeitos dessas emoções (Begley & Czajaka, 1993; Chambel & Carvalho, 2022). Os resultados corroboram o estudo de Meyer e Martin (2010), que mostra que um comprometimento organizacional sólido está associado não apenas à diminuição de doenças (Pité & Araújo, 2017), mas também ao aumento do engajamento no trabalho (Choi et al., 2015) e ao desenvolvimento do capital psicológico (Gustari & Widodo, 2021). Esses elementos são amplamente reconhecidos como indicadores de bem-estar eudaimônico, ressaltando a importância de estratégias que promovam o comprometimento afetivo no ambiente organizacional.

A hipótese H_{1B} investigou se o comprometimento organizacional instrumental está negativamente relacionado ao bem-estar no trabalho (Meyer et al., 2002). Os resultados sugerem que esse tipo de comprometimento está associado a uma diminuição do bem-estar hedônico com emoções positivas, e do bem-estar eudaimônico, enquanto se correlaciona positivamente com o bem-estar hedônico relacionado a emoções negativas. Assim, a hipótese foi validada. Essa descoberta indica que quando o vínculo do funcionário com a organização é baseado principalmente em uma avaliação de custo-benefício associados à sua permanência (Meyer & Allen, 1991; Pinho et al., 2018), pode haver uma redução nas experiências de emoções positivas e no sentimento de realização no trabalho, podendo diminuir o desempenho do funcionário (Radosavljevic et al., 2017) e impactar nas relações interpessoais no trabalho (Grego-Planer, 2019; Meyer et al., 2002).

O comprometimento organizacional instrumental tende a intensificar emoções negativas, como frustração e insatisfação (Allen & Meyer, 1990), devido a intenção do funcionário de continuar ou não na Instituição, influenciando o comportamento do mesmo (Meyer & Parfyonova, 2010).

O indivíduo comprometido de forma instrumental concentra-se nos potenciais custos e

riscos associados à saída da organização (Ebikeseye & Dickson, 2018; Meyer e Allen, 1997), ou seja, tem um senso de consciência das implicações de custo associadas à saída de uma organização (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Meyer e Allen, 1997). Esses custos incluem o risco de que o tempo e o esforço investidos no desenvolvimento de habilidades específicas, dificilmente aplicáveis em outros contextos, sejam desperdiçados. Além disso, envolve a renúncia a privilégios adquiridos ao longo de anos de serviço, a perda de benefícios atrativos oferecidos pela empresa e o impacto negativo nos relacionamentos interpessoais e familiares, que podem ser prejudicados pela mudança (Adeoye et al., 2023).

Os resultados destacam a relevância de estratégias organizacionais que evitem a predominância de vínculos instrumentais. Para alcançar esse objetivo, é essencial que a instituição compreenda tanto as necessidades individuais de seus funcionários quanto as demandas específicas da categoria profissional a que pertencem. Medidas que vão além do aspecto financeiro, como oferecer flexibilidade de horários, reconhecer o esforço dos funcionários e construir uma relação que crie um valor acumulado pautada em confiança, respeito e reciprocidade (Adeoye et al., 2023), podem reduzir os efeitos negativos do comprometimento instrumental e fortalecer o vínculo dos funcionários com a organização. Ao reconhecer e atender às demandas dos funcionários, a instituição promove uma relação de benefício mútuo, favorecendo a satisfação e o engajamento organizacional (Meyer & Martin, 2010).

A hipótese H_{IC} investigou se o comprometimento organizacional normativo está positivamente relacionado ao bem-estar no trabalho, mas foi não suportada. Os resultados mostraram que o comprometimento organizacional normativo apresenta uma associação negativa com o bem-estar no trabalho, especialmente em relação ao bem-estar hedônico, que envolve afetos positivos, e ao bem-estar eudaimônico. Essas correlações negativas significativas indicam que, quando o vínculo dos funcionários com a organização é baseado em obrigações percebidas ou em um senso de dever, isso impacta negativamente suas percepções de afetos positivos e realização no ambiente laboral.

Além disso, o comprometimento normativo não demonstrou uma correlação significativa com afetos negativos. Isso sugere que, embora possa influenciar o bem-estar geral, não está necessariamente associado a um aumento de emoções adversas, como estresse ou ansiedade. Esse achado é consistente com os estudos de Meyer e Maltin (2010), que apontaram que, na maioria das pesquisas sobre comprometimento normativo, não foram observadas correlações significativas com diferentes indicadores de tensão.

Entretanto, fatores culturais podem influenciar no processo de adesão à normas e valores

organizacionais que inclui o sacrifício em favor da organização (Montenegro et. al, 2022; Wiener & Vardi, 1990). Por exemplo, um estudo realizado com funcionários chineses revelou uma correlação positiva entre o comprometimento normativo e a exaustão emocional (Tan & Akhtar, 1998). Esse achado sugere que a pressão para cumprir obrigações percebidas como uma "dívida" para com a organização pode, ao longo do tempo, gerar tensões emocionais, com impacto negativo na saúde mental dos funcionários.

Nesse contexto, Meyer e Parfyonova (2010) ressaltam que, para que o comprometimento normativo tenha efeitos positivos tanto para empregadores quanto para funcionários, ele deve ser experimentado como um senso de dever moral, e não como uma obrigação baseada em dívidas. Eles argumentam que compromissos fundamentados em uma forte base moral tendem a direcionar o comportamento de forma a transcender os interesses individuais, promovendo benefícios para o coletivo, como o grupo de trabalho ou a organização.

Esses resultados ressaltam a importância de políticas organizacionais que previnam o senso excessivo de obrigação, que pode prejudicar o bem-estar psicológico e físico dos funcionários. Práticas que promovem a autonomia, a valorização pessoal e a identificação com os valores da organização podem mitigar os efeitos negativos do comprometimento normativo.

A hipótese H_{2A} investigou se os fatores intrínsecos (motivacionais) têm uma influência positiva na relação entre o comprometimento organizacional (abrangendo os componentes afetivo, normativo e instrumental) e o bem-estar no trabalho (considerando as dimensões hedônica e eudaimônica). Os resultados foram parcialmente validados, demonstrando que os fatores motivacionais impactam as relações entre o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho.

As correlações positivas e significativas entre os fatores motivacionais e o bem-estar hedônico (afetos positivos) e eudaimônico, assim como entre os fatores motivacionais e o comprometimento afetivo, sustentam a primeira parte da hipótese. Esses resultados estão alinhados com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que sugere que os fatores motivacionais — como realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou avanço — têm um impacto positivo na motivação e também na satisfação (Herzberg, 2018). Segundo essa teoria, quando esses fatores estão presentes, eles promovem uma experiência mais satisfatória e significativa no trabalho, refletindo tanto no bem-estar eudaimônico quanto no comprometimento afetivo, conforme evidenciado na hipótese H_{2A}.

Por outro lado, a hipótese foi parcialmente invalidada pelos resultados das correlações negativas. As correlações negativas e significativas entre os fatores motivacionais e o bem-estar hedônico com afetos negativos indicam que os fatores intrínsecos estão associados à redução

de sentimentos negativos, o que é esperado dentro do contexto da Teoria de Herzberg. No entanto, as correlações negativas com o comprometimento instrumental e normativo indicam um cenário mais complexo.

A teoria de Herzberg sustenta que os fatores motivacionais (intrínsecos) são os principais responsáveis por aumentar a motivação (e satisfação) no trabalho (Herzberg, 2018). Com base nessa premissa, conjecturou-se que, dado o forte vínculo entre satisfação e comprometimento organizacional afetivo, os fatores motivacionais também poderiam contribuir para um maior comprometimento com a organização como um todo, abrangendo os componentes normativo e instrumental. No entanto, os resultados da H_{2A} mostram uma relação inversa, com correlações negativas e significativas indicando que níveis mais altos de fatores motivacionais intrínsecos estão associados a um menor comprometimento instrumental e normativo, bem como a uma redução do bem-estar hedônico relacionado a afetos negativos.

Embora nenhuma das correlações tenha atingido o rigoroso nível de significância estatística ($p < 0.001$), algumas associações moderadas demonstraram significância estatística ($p < 0.05$). Esses resultados reforçam a relevância dos fatores motivacionais para o comprometimento afetivo e para o bem-estar, tanto hedônico quanto eudaimônico, mas sugerem uma relação inversa com os comprometimentos normativo e instrumental, além dos afetos negativos. Dado esse panorama, recomenda-se que estudos futuros explorem esses achados em amostras maiores para confirmar os padrões observados. Além disso, ajustes no modelo e nos itens avaliados devem ser considerados para aprimorar a representatividade dos dados e a precisão das análises estatísticas.

A hipótese H_{2B} investigou se os fatores extrínsecos (preventivos/higiênicos) têm uma influência positiva na relação entre o comprometimento organizacional (que inclui componentes afetivo, normativo e instrumental) e o bem-estar no trabalho (nas dimensões hedônica e eudaimônica). Os resultados foram parcialmente validados, revelando correlações negativas significativas entre os fatores extrínsecos e o comprometimento instrumental e normativo ($-0,295$, $p = 0,007$), assim como entre os fatores extrínsecos e o bem-estar hedônico em relação a afetos negativos ($-0,342$, $p < 0,001$).

Esses achados sugerem que, em um ambiente com fatores extrínsecos satisfatórios, os vínculos baseados em obrigação (normativos) ou dependência (instrumentais) tendem a ser minimizados. Além disso, a correlação negativa com afetos negativos indica que fatores extrínsecos como remuneração justa, ambiente seguro e suporte organizacional ajudam a reduzir experiências negativas, como estresse e frustração no trabalho. No entanto, embora os fatores extrínsecos sejam cruciais para prevenir insatisfações, eles não são suficientes para

e elevar os níveis de comprometimento ou bem-estar.

Por outro lado, observou-se uma correlação positiva e significativa entre os fatores higiênicos e o comprometimento afetivo, indicando que um ambiente de trabalho seguro, com remuneração justa e suporte organizacional, fortalece o vínculo emocional dos funcionários com a organização. Além disso, as associações positivas e significativas entre os fatores higiênicos e o bem-estar hedônico — caracterizado por emoções como alegria, entusiasmo e satisfação, assim como ao bem-estar eudaimônico, sugerem que condições higiênicas favoráveis não apenas previnem a insatisfação como estabelecido pela Teoria de Herzberg, mas influenciam no crescimento pessoal e o sentido de realização no trabalho.

A pesquisa de Rai, Thekkekara e Kanhare (2021) reforça essa perspectiva ao demonstrar uma forte relação entre fatores higiênicos e motivacionais, indicando que a satisfação gerada por condições higiênicas adequadas é um pré-requisito essencial para o aumento da motivação entre os funcionários. Em outras palavras, criar um ambiente de trabalho que atenda às necessidades básicas é fundamental para sustentar a motivação e o comprometimento no longo prazo.

Esses resultados ressaltam que fatores higiênicos bem estruturados podem não apenas minimizar desconfortos, mas também fortalecer aspectos positivos essenciais para o desempenho organizacional e sobretudo a saúde do trabalhador que se sente aceito, valorizado e reconhecido (Ozanam, 2019).

O resultado das hipóteses H_{2A} e H_{2B} traz reflexões importantes:

a) Os fatores higiênicos tendem a ter um impacto mais direto e forte nas condições de trabalho básicas, no comprometimento afetivo e no bem-estar hedônico, enquanto os fatores motivacionais, que estão mais associados ao crescimento pessoal e à realização interna, têm um efeito significativo no comprometimento afetivo e no bem-estar, mas com um impacto mais moderado nos comprometimentos normativo e instrumental. Isso reflete a diferença entre as necessidades básicas e extrínsecas dos trabalhadores (atendidas pelos fatores higiênicos) e as necessidades mais profundas de autorrealização e satisfação no trabalho (atendidas pelos fatores motivacionais).

b) O comprometimento organizacional atua como a base para que os fatores motivacionais possam atingir todo o seu potencial. Sem um bom comprometimento organizacional, especialmente normativo e instrumental, os investimentos em motivação podem gerar efeitos limitados, como alta rotatividade, perda de talentos e baixo desempenho coletivo. Isso porque funcionários motivados, mas sem elementos que sustentem sua permanência, tendem a buscar organizações que ofereçam melhor alinhamento entre suas

necessidades emocionais e práticas organizacionais. Isso pode refletir-se em maior insatisfação, aumento do estresse ocupacional e prejuízo ao bem-estar psicológico, que pode, além de estimular a busca por novas oportunidades, comprometer a saúde mental e física do funcionário.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados e discussões apresentados, este estudo buscou compreender as relações entre comprometimento organizacional, fatores intrínsecos e extrínsecos de trabalho e o bem-estar organizacional, utilizando a Teoria de Herzberg, o modelo de Meyer e Allen e no modelo de bem-estar de Paschoal e Tamayo. As considerações finais estão organizadas em três tópicos principais: (1) contribuições teóricas, (2) contribuições gerenciais, e (3) limitações e recomendações e sugestões de pesquisas futuras.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo apresenta contribuições teóricas no campo do comportamento organizacional ao integrar os construtos de comprometimento organizacional, motivação e bem-estar no trabalho. A abordagem multidimensional adotada no modelo conceitual considera os múltiplos aspectos dos construtos comprometimento (afetivo, normativo e instrumental), fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos); e bem-estar sob as perspectivas hedônica e eudaimônica, ampliando a literatura existente ao explorar essas interações.

Uma contribuição central é a análise da relação entre comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho com base em um conceito unificado do bem-estar, fundamentado nos aspectos hedônicos e eudaimônicos. Até o momento, não foram identificados estudos que integrem essas perspectivas de forma abrangente (Carneiro & Bastos, 2024), o que destaca o avanço teórico proporcionado por este trabalho. Assim, essa abordagem permite compreender o vínculo entre a organização e trabalhador de forma mais ampla, englobando não apenas emoções positivas ou negativas, mas também aspectos como propósito, desenvolvimento pessoal no trabalho e realização (Paschoal & Tamayo, 2008), ou seja, experiências eudaimônicas vivenciadas pelo trabalhador que podem refletir no desempenho e também na saúde mental.

O estudo também reforça a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, apresentando evidências empíricas que corroboram a teoria proposta por Meyer e Allen (1991), evidenciando a relevância distinta de seus componentes, que podem ser experimentados por forças vinculativas de diversas formas, que vão de um apego afetivo à consciência dos custos associados (Meyer & Maltin, 2010).

O comprometimento afetivo apresentou fortes correlações positivas e significativas com

o bem-estar hedônico e eudaimônico, destacando seu papel essencial na promoção de emoções positivas, na redução de estados emocionais negativos e na convergência entre valores organizacionais e individuais. Esses achados estão alinhados com Meyer e Maltin (2010), que apontaram uma tendência do comprometimento afetivo a se associar de forma positiva ao bem-estar. Lizote et al. (2021) observa que os funcionários com um comprometimento afetivo mais alto têm uma qualidade de vida significativamente superior à daqueles com comprometimento afetivo baixo ou muito baixo. Para que uma organização garanta o bem-estar no trabalho de seus funcionários, ela deve primeiro se concentrar em criar seu vínculo afetivo com a organização (Meyer & Maltin, 2010) e desenvolver práticas de gestão que promovam esse vínculo para retenção e atratividade de funcionários qualificados (Chambel & Carvalho, 2022).

Por outro lado, os comprometimentos normativo e instrumental, embora menos investigados nas pesquisas (Meyer & Maltin, 2010), apresentaram relevância em direções contrastantes. O comprometimento normativo mostrou correlações negativas com o bem-estar eudaimônico, sugerindo que vínculos baseados em obrigação podem limitar o propósito percebido no trabalho. No entanto, este tipo de vínculo não se correlacionou significativamente com emoções negativas, o que indica que não atua como um fator estressor direto.

Já o comprometimento instrumental, com correlações negativas com o bem-estar hedônico e eudaimônico, pode sinalizar desgaste psicológico ou insatisfação, particularmente em contextos onde a relação com a organização depende predominantemente de fatores externos, como benefícios financeiros. Esses resultados evidenciam que os três tipos de comprometimento possuem papéis distintos e significativos nas dinâmicas organizacionais, reforçando a necessidade de estratégias diferenciadas para gerenciá-los.

Especificamente para o comprometimento normativo, que não atuou como um fator estressor direto (afetos negativos do bem-estar hedônico), o estudo sugere que organizações podem transformar o sentimento de dívida (comprometimento normativo) em um vínculo baseado em obrigação morais (Meyer & Parfyonova, 2010), promovendo mutualidade entre o trabalhador e a organização. Tal abordagem pode fortalecer a percepção de pertencimento e propósito, alinhando os valores individuais dos funcionários aos objetivos institucionais. Considerando o que se sabe sobre os efeitos dos fatores estressores no ambiente de trabalho na saúde e bem-estar dos funcionários, uma das ações mais importantes que os gestores podem adotar para promover o bem-estar é buscar maneiras de minimizar a presença desses estressores. (Meyer & Martin, 2010).

Este trabalho também oferece uma perspectiva sobre a saúde do trabalhador ao incorporar dimensões hedônicas e eudaimônicas no debate organizacional. Ao transcender a

visão tradicional, que foca exclusivamente em aspectos como satisfação e prazer, e ao incluir elementos como propósito e realização pessoal, o estudo propõe uma visão mais abrangente da saúde no trabalho por essas perspectivas. Essa abordagem destaca que a saúde do trabalhador não se limita à ausência de doenças (Meyer & Maltin, 2010), mas envolve a criação de condições que promovam prazer, significado e comprometimento no ambiente profissional.

O estudo representa um avanço teórico ao integrar os fatores motivacionais de Herzberg aos construtos de comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho. Os resultados destacam a construção de um vínculo emocional forte entre os funcionários e a organização, promovido pelos fatores motivacionais. No entanto, os comprometimentos normativo e instrumental também são influenciados, embora de maneira menos positiva. Fatores motivacionais e higiênicos podem diminuir os vínculos baseados em obrigações (normativo) ou em incentivos extrínsecos (instrumental), especialmente quando os funcionários percebem que a organização valoriza seu bem-estar e crescimento pessoal (eudaimônico).

Isso reduz a dependência de motivações externas ou obrigatórias, favorecendo vínculos mais saudáveis, produtivos e alinhados emocionalmente ao bem-estar no ambiente de trabalho. Esses achados corroboram o que foi destacado por da Silva Tamashiro (2021), que aponta como as recompensas extrínsecas podem se transformar em recompensas intrínsecas ao transmitir aos funcionários um senso de pertencimento, reconhecimento e bem-estar organizacional. Essa percepção positiva gera orgulho em fazer parte da organização, reforçando tanto o comportamento quanto o comprometimento organizacional de forma significativa.

Por fim, as relações identificadas entre comprometimento organizacional, motivação e bem-estar oferecem insights aplicáveis a diversos contextos organizacionais, tanto públicos quanto privados. Os fatores motivacionais e os vínculos de comprometimento são universais e estão profundamente enraizados no comportamento humano, permitindo que os achados sejam adaptados a diferentes setores, culturas e realidades organizacionais. Essa generalização amplia o alcance das contribuições teóricas e práticas do estudo, consolidando sua relevância para o avanço acadêmico e para intervenções efetivas no ambiente de trabalho.

7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo oferecem algumas contribuições gerenciais, especialmente para o contexto das organizações públicas, caracterizadas pela estabilidade e pela baixa rotatividade de pessoal. A peculiaridade do serviço público, onde os servidores ingressam na instituição e frequentemente nela se aposentam, exige uma abordagem integrada para o

gerenciamento do comprometimento organizacional e do bem-estar no trabalho.

Nesse contexto, a promoção de um forte senso de pertencimento torna-se ainda mais crucial, dado o vínculo de longo prazo que muitos servidores estabelecem com a organização. A análise revelou que fatores como escolaridade, idade e estado civil desempenham um papel determinante no comprometimento dos servidores, com aqueles em cargos de maior responsabilidade ou em faixas etárias mais avançadas sendo mais suscetíveis ao esgotamento emocional. Esses achados mostram a necessidade de políticas organizacionais focadas na prevenção do esgotamento profissional, como programas de gestão do estresse, suporte psicológico e flexibilização de jornadas para aqueles em cargos mais exigentes ou em fases da vida mais avançadas.

Além disso, promover a saúde mental torna-se essencial, e isso pode ser alcançado por meio de iniciativas como campanhas de conscientização e treinamentos voltados para as lideranças. Fortalecer o vínculo emocional dos servidores com a instituição exige estratégias institucionais que ampliem o senso de pertencimento (Azeredo, 2019), especialmente entre grupos menos integrados, como jovens, solteiros e profissionais com menor tempo de serviço. A inclusão, valorização profissional e integração social desempenham um papel fundamental na melhoria da conexão desses funcionários com a organização, favorecendo um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo.

A elevação dos níveis de comprometimento organizacional impacta positivamente a satisfação no trabalho (Loan, 2020) e o desempenho organizacional (Liang, Shu & Farh, 2019). Nesse contexto, os resultados deste estudo destacam que o comprometimento afetivo, caracterizado pelo vínculo emocional do funcionário com a instituição, beneficia tanto a organização quanto os próprios trabalhadores. Esse tipo de comprometimento fortalece uma relação de assistência mútua, que pode evoluir para um comprometimento normativo orientado por princípios morais.

Contudo, é fundamental reconhecer a complexidade das relações entre comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho, especialmente considerando o "paradoxo do comprometimento" (Lazarus & Folkman, 1984; Reilly, 1994). Esse paradoxo demonstra que, embora o comprometimento possa promover estratégias de enfrentamento ativo em certas situações, ele também pode aumentar a vulnerabilidade dos trabalhadores ao estresse psicológico associado ao vínculo organizacional.

Diante dessa ambivalência e considerando a relação dinâmica entre comprometimento e estresse no trabalho (Abdelmoteleb, 2019), os gestores precisam adotar uma abordagem integrada para o bem-estar organizacional. Essa abordagem deve permitir a identificação das

condições em que o comprometimento se torna um recurso positivo ou um fator de risco. Nesse contexto, é fundamental que os gestores reconheçam e compreendam as emoções presentes no ambiente de trabalho, pois elas impactam diretamente o bem-estar dos funcionários (Abid et al., 2020). Alinhar os objetivos da instituição às necessidades dos trabalhadores (Mrwebi, 2019) pode contribuir para que a organização pública melhore seu desempenho, retenha seus talentos (comprometimento instrumental) e mantenha a motivação, além de garantir a saúde física e mental de seus servidores.

7.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados. Primeiramente, como apontado anteriormente, a escala de fatores higiênicos na motivação apresenta uma consistência interna mais baixa, indicando que ajustes são necessários para melhorar a confiabilidade. Sugere-se as revisões nos itens, testes piloto, análises estatísticas para validar a escala de modo a fortalecer a e confiabilidade.

A pesquisa foi realizada exclusivamente em uma Instituição Pública de Ensino Superior, fato que limita a generalização dos achados para outras organizações ou setores. Além disso, a utilização de um método transversal impede a identificação de relações causais entre comprometimento organizacional, motivação e bem-estar no trabalho, deixando espaço para que variáveis não observadas, como características individuais dos participantes ou fatores contextuais específicos, influenciem os resultados.

Como recomendação, sugere-se a reavaliação dos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg, uma vez que os resultados apontaram para a necessidade de ajustes nos itens utilizados. Futuras pesquisas devem considerar a revisão e a adaptação desses itens para melhor capturar as nuances dos fatores higiênicos no contexto organizacional estudado.

Para superar essas limitações, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a interação entre comprometimento organizacional, motivação e bem-estar no trabalho em diferentes contextos, como empresas privadas, organizações do terceiro setor e outros órgãos públicos. Essa abordagem permitirá identificar padrões comuns ou específicos entre diferentes culturas organizacionais e estruturas de trabalho. Além disso, a realização de estudos longitudinais possibilitaria acompanhar as mudanças nas variáveis ao longo do tempo, facilitando a identificação de relações causais e a exploração de como alterações no ambiente de trabalho afetam o comprometimento, a motivação e o bem-estar dos funcionários.

Outra sugestão é a inclusão de novas variáveis mediadoras e moderadoras, como suporte

social no trabalho, práticas de gestão, resiliência individual, cidadania organizacional e justiça organizacional, o que poderia ampliar a compreensão das relações entre os construtos estudados. Além disso, a investigação de variáveis relacionadas à saúde mental e física, ou especificamente a doenças ocupacionais, poderia complementar a análise e fornecer uma visão mais abrangente do bem-estar no trabalho.

Finalmente, a adoção de métodos mistos, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, também é recomendada para enriquecer a análise. Entrevistas ou grupos focais, por exemplo, podem oferecer insights mais profundos sobre as percepções dos servidores em relação aos fatores que influenciam seu bem-estar e motivação, proporcionando uma compreensão mais completa e contextualizada dos resultados.

REFERÊNCIAS

- Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 34, 321-336.
- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79-89.
- Adeoye, A. O., Genty, K. I., Osagie, R. O., & Atiku, S. O. (2023). Measures of relationship currency and commitments in higher educational institutions. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(1), 29-43.
- Aksoy, E., & Bayazit, M. (2022). Trait activation in commitment to difficult goals: The role of achievement striving and situational cues. *Applied Psychology*, 71(4), 1465-1492.
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *Plos one*, 17(5), e0265535.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Maaitah, D. A. A., Al-Maaitah, T. A. M., & Mohammad, O. H. (2020). The impact of job satisfaction on the employees turnover intention at public universities (Northern Border University).
- Araujo, A. V. D., Vieira, F. D., & Manfro, E. C. (2023). Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 28, e023011.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of cleaner production*, 142, 2352-2363.
- Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14-30.
- Baldissera, J. F., Defaveri, I. R., & Walter, S. A. (2018). O Capital Psicológico do Trabalho e a Satisfação e o comprometimento Organizacional de Professores Universitários de Contabilidade. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 7(14).
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (1999). Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma Proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. *Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu.
- Barbosa, G. D. S., Aquino, D. F. D. S., & Asmus, R. M. F. (2021). Avaliação dos afastamentos por transtornos mentais entre servidores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. *ANAIS DO ENIC*.

Barroca Costa, S. H. (2023). A influência do contexto de trabalho na saúde de servidores de instituição federal de ensino superior. *Trabalho EnCena*, 8.

Bashir, B., & Gani, A. (2020). Correlates of organisational commitment among university teachers in India: An empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(1), 7-20.

Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de empresas*, 33, 52-64.

Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Menezes, I. G. (2011). Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*, 145-160.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.

Bedran Júnior, P. E. & Oliveira, J. D. (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do conhecimento para a sustentabilidade (pp. 2-4).

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied psychology*, 78(4), 552.

Bingöl, H. (2020). Examination of organizational commitment levels of the academic staffs employed in sports sciences in Turkey. *Kıbrıslı Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 446-457.

Borsoi, I. C. F. (2012). Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 81-100.

Brasil, Ministério da Previdência Social. Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT, 2020-2022. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/acidente_trabalho_incapacidade>. Acesso em: 17 jul. 2024.

Brasil, Ministério da Saúde. Sistema de Informação de Agravos de Notificação - Sinan. Disponível em: < <https://portalsinan.saude.gov.br/o-sinan> >. Acesso em: 25 set. 2024.

Brasil, Ministério da Saúde/Gabinete da Ministra. Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017 para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Disponível em: < <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.999-de-27-de-novembro-de-2023-526629116>>. Acesso em: 05 set. 2024.

Brasil. (2012). Portaria GM/MS nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Brasília-DF. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html

Brasil. (2023). Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Brasília-DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114681.htm

Brasil. (2024). Lei nº 14.819, de 16 de janeiro de 2024. Institui a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares. Brasília-DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14819.htm.

Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2019). Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. *Revista Labor*, 1(20), 96-114.

Campos, T. C., Vêras, R. M., & Araújo, T. M. D. (2020). Transtornos mentais comuns em docentes do ensino superior: evidências de aspectos sociodemográficos e do trabalho. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 25(03), 745-768.

Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2020). Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. *Arquivos brasileiros de psicologia*, 72(2), 121-140.

Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2024). Organizational commitment and well-being at work: investigating alternative models of association. *CES Psicología*, 17(1), 1-16.

Cavalcante, C. E., & Medeiros, C. A. F. (2007). Desenho do trabalho voluntário e comprometimento organizacional: um estudo nas organizações não governamentais. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.

Celmece, N., Ishiklar, A., Macar, M., & Kaya, T. (2017). Organizational Commitment as a Predictor of Job Life Quality. Examination of Control Focus and Psychological Endurance Levels by Various Variables According to Sports Activity, 92.

Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 13, 816240.

Chiavenato, I. (2021). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (4ª ed.). Grupo GE. <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597027778>.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.

Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2022). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.

Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 223-244.

Cury, J. M., & Veiga, H. M. D. S. (2023). Comprometimento Organizacional: revisões de literatura de 2009 a 2019. *Interação em Psicologia*, 100-108.

Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).

- Diehl, A. A.; Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo. Prentice Hall.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542-575.
- Dobel, J. P. (1990). Compromise and political action: Political morality in liberal and democratic life.
- Dreer, B. (2024). Teachers' well-being and job satisfaction: The important role of positive emotions in the workplace. *Educational studies*, 50(1), 61-77.
- Ebikeseye, B., & Dickson, R. S. (2018). Employee Commitment to Work as an Ingredient for Service Delivery of Selected Firms in Bayelsa State. *International Journal of Economics and Business Management*, 4(1); 80–92.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Suporte organizacional percebido e diligência, comprometimento e inovação dos funcionários. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 75 (1), 51–59.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1407.
- EU-OSHA (2018) Management of psychosocial risks in European workplaces - evidence from the second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/publications/management-psychosocial-risks-european-workplaces-evidence-second-european-survey/view>.
- Farsen, T. C., Boehs, S. D. T. M., Ribeiro, A. D. S., de Paula Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1).
- Fávero, L. P. & Belfiore P. (2017). *Manual de análise de dados* (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feijó, A. M., Vicente, E. F. R., & Petri, S. M. (2020). O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 27-41.
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & de Sousa Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1 e 2).
- Greenacre, M. (2017). *Correspondence analysis in practice: chapman and hall/crc*.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Gustari, I., & Widodo, W. (2021). On psychological capital affects organizational citizenship behavior through affective commitment. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 3(11), 01-08.
- Hackman, J. R. & Oldeham, G. R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-wesley P. Company. *Professional psychology*, 11(3), 445.

- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148-156.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados (recurso eletrônico; tradução Adonai Schlup Sant'Anna*. 6. ed. Dados eletrônicos). Porto Alegre: Bookman.
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The international Journal of organizational analysis*, 8(1), 89-108.
- Hemanthakumara, V. (2024). Exploring the Impact of Psychological Well-being on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the IT Workplace. *Ushus-Journal of Business Management*, 23, 15-30.
- Hernández Varas, E., Labrador Encinas, F. J., & Méndez Suárez, M. (2019). Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema*.
- Herzberg, F. (1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administrator* (27): 3-7
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland, The World Publishing Co.
- Herzberg, F. (1987) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, set./out.
- Herzberg, F. (1997). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F. (2018). *Mais uma vez: como você motiva os funcionários. Gerenciando pessoas (10 leituras essenciais Harvard Business Review)*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *A motivação para o trabalho*, Nova York, Wiley & Sons.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736.
- Houle, S. A., Morin, A. J., & Fernet, C. (2024). Nurses' Early Career Organizational and Occupational Commitment Trajectories: A Dual Target Growth Mixture Investigation. *Journal of Business and Psychology*, 1-36.
- Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of happiness studies*, 15, 1425-1456.
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from

Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Agenda 2030: objetivos de desenvolvimento sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil. Brasília: Ipea, 2018. 546 p.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Cadernos ODS 3: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades. Brasília: Ipea, 2024. 22 p.

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of management studies*, 36(3), 307-333.

Jatiningrum, C. (2020). The mediating of organizational commitment on work motivation and lecturer performance: the four-dimensional model of organizational commitment. *Revista Turismo Estudos e Práticas-RTEP/UERN*, (4), 1-13.

Joshi, S. (2024). Moderating Effect of Age on Relationship between Organizational Commitment and Workplace Stress. *International Journal of Indian Psychology*, 12(3).

Judy, S., Calic, C., Faria, V. M., & Matusse, L. F. (2022). Comprometimento organizacional e motivação para o trabalho no serviço público: Um Estudo de Caso com os Servidores do Instituto Nacional de Emprego, Moçambique. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*.

Júnior, S. D. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16), 61.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.

Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da Metodologia da pesquisa em ciências sociais pesquisa em ciências sociais*. São Paulo. EPU/EDUSP.

Khajuria, G., & Khan, N. (2022). Literature review of instruments measuring organisational commitment. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1352-1365.

Labatmedienè, L., Endriulaitienè, A., & Gustainienè, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.44

Law, F. M., & Guo, G. J. (2016). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 60(11), 1257-1277.

Lawler, E. (1997). *Motivação nas organizações de trabalho*. Bergamini, C., Coda; R. (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional–Motivação e liderança*, 2.

Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (Vol. 464). Springer.

Le Roux, B., & Rouanet, H. (2010). *Multiple correspondence analysis* (Vol. 163). Sage.

- Leite, A. B., & de Paula, A. V. (2022). Análise do nexos causal entre atividade desenvolvida e doença ocupacional/afastamentos médicos de servidores docentes de uma universidade federal do centro-oeste brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 163-186.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, 7(1), 53-73.
- Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 91-104.
- Liou, K. T., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 99-118.
- Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Zawadzki, P., da Silva, D., & de Moraes Noval, C. (2021). Bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Expectativa*, 20(4), 61-81.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51, 947-967.
- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L., & Oliveira, L. D. (2015). Comprometimento organizacional e suas possíveis influências na intenção de rotatividade. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 5, 1-18.
- Maciel, S. E. V., & Sá, M. D. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa, CCAE-UFPB*, 1(1), 62-86.
- Magharei, M., Mohebbi, Z., & Jafari, S. (2021). Relationship between quality of professional life and organizational commitment in intensive care unit nurses. *Frontiers of Nursing*, 8(4), 399-406.
- Manso, J. F. P. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86.
- Mao, J. Y., Zhang, Y., Chen, L., & Liu, X. (2019). Consequences of supervisor self-interested behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 126-138.
- Maslow, A. H. (2001). *Maslow no gerenciamento*. Qualitymark Editora.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.

- Medeiros, C. A. F., & Albuquerque, L. G. D. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(2), 35-64.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 187-209.
- Medeiros, C. A. F.; Enders, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22(3), 768-789.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Microsoft. (2021). Microsoft Excel (Versão 16.0). Microsoft Corporation. <https://office.microsoft.com>
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional?. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 16(3), 232-252.

- Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 755-773.
- Montenegro, A.D.V, Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2023). Comprometimento Organizacional, Liderança e Cultura Organizacional: Estudo em uma Organização Cearense. *Organizational Commitment, Leadership and Organizational Culture: Study in an*.
- Moreira, S. T., & de Freitas, R. R. (2020). Análise da satisfação, motivação e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), 56-80.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press, Greenwich.
- Mousessian, A. R. V., Polizio, M. A., & do Valle Teixeira, I. R. (2023). Saúde do trabalhador: análise dos afastamentos dos servidores públicos no ambiente educacional do IFSP (de 2019 a 2021). *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(10), 10919-10937.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. California: Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mrwebi, V. (2019). The impact of leadership style on employment in the industrial sector of the emerging economy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(1), 19-31.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268.
- Nadler, D. A., & Lawler 3rd, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational dynamics*, 11(3), 20-30.
- Nogueira, A. P.S., & Oliveira, A.F. (2022). Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-16.
- Oh, H. S. (2019). Organizational commitment profiles and turnover intention: using a person-centered approach in the Korean context. *Frontiers in psychology*, 10, 1499.
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. Report Anticipate, prepare and respond to crises – Invest now in resilient occupational safety and health systems, 2021. Disponível em: <<https://www.ilo.org/publications/anticipate-prepare-and-respond-crises-%E2%80%93-invest-now-resilient-occupational>>. Acesso em: 20 out. 2024.
- Oliveira de J, E., Lopes, R. H., Lacerda, M. E. B., Ruwer, L. M. E., & da Costa, P. R. Tópicos em Administração Volume 34.
- Oliveira, Á. F., Gomide Júnior, S. & Poli, B. V. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21, eRAMD200105.

- Oliveira, C. B. A. de, Silva, E. F. da, Silva, F. F. da, & Paulino, R. D. (2018). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. *Exacta*, 16(4), 93-114.
- Oliveira, D. F. de, Balbino, C. M., Ribeiro, C. B., de Oliveira Ramos, R. M., Sepp, V. J., & Loureiro, L. H. (2023). Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the contribution to the prevention of absenteeism at work. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(12), 17557-17569.
- Oliveira, E. R. D. S, & Pinho, A. P. M. (2018). Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES: proposição de um modelo teórico-conceitual. Encontro Anual da ANPAD. Curitiba.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21, eRAMG200160.
- Oliveira, J. C. de, Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo–Campus de Alegre. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2), 59-85.
- OMS. Organização Mundial de Saúde. Report World mental health report - Transforming mental health for all, 2022. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>>. Acesso em: 20 out. 2024.
- Ozanam, M. A. Q., dos Santos, S. V. M., da Silva, L. A., Dalri, R. D. C. M. B., Bardaquim, V. A., & Robazzi, M. L. D. C. C. (2019). Satisfação e insatisfação no trabalho dos profissionais de enfermagem. *Brazilian Journal of Development*, 5(6), 6156-6178.
- Pantaleão, P. D. F., & Veiga, H. D. S. (2019). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos*, 35(5), 1-24.
- Paschoal, T. (2008). Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, DF, Brasil.
- Paschoal, T., & Tamayo. A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 2008, 7(1), pp. 11-22.
- Passos, M. D. A. C., & Rowe, D. E. O. (2024). Estudo Longitudinal: Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento e Entrincamento Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(contínuo), e25009-e25009.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2024). Distributive justice and normative commitment: the mediating role of job satisfaction among the executives. *Journal of Management Development*, 43(3), 429-443.
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andrêis, S. A. (2018). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11.
- Paz, M. D. G. T. da, Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Revista EVS-Revista de Ciências Ambientais e Saúde*, 36(1), 95-115.

- Pedroso, B., & Pilatti, L. (2009). Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, Buenos Aires–ARG, 14(139).
- Perdana, I., Ishak, R. B., & binti Mansor, M. (2023). Determinants of Intrinsic Motivation in Private School Teachers in South Kalimantan: an Empirical Analysis Based on Herzberg's Motivator Factor Theory. *Jurnal Syntax Transformation*, 4(12), 216-226.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., de Oliveira, E. R. S., & Oliveira, L. V. C. (2018). Relationship between organizational commitment and practices of training and performance assessment. *REBRAE*, 11(1), 91-108.
- Pinho, A. P. M., de Oliveira, E. R. D. S., & da Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Pinho, A. P. M., Furtado, V. A., de Vasconcelos Montenegro, A., & de Oliveira, E. R. D. S. (2021). Comprometimento Organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. *Ciências da Administração*, 23(60), 88-104.
- Pinho, P. D. S., Freitas, A. M. C., Patrão, A. L., & Aquino, E. M. (2023). Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa. *Saúde e Sociedade*, 32(4), e210604pt.
- Pité, A., & Araújo, M. S. (2017). Condições de trabalho, comprometimento organizacional e saúde mental: um estudo no setor da bricolage. *Journal of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, (29), 195-237.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8, 393-402.
- Queiroz, B. R. S., Bastos, A. F. V., Branquinho, C. B., Pagnoca, É. V. R. G., Toledo, I. B., Santos, M. H. M., & Guerra, H. S. (2023). Perfil dos transtornos mentais relacionados ao trabalho no estado de Goiás. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(7), 7545-7559.
- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1654189.
- R Core Team. (2023). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.r-project.org>
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *Rai, R., Thekkekara, J. V., & Kanhare, R. (2021). Herzberg's two factor theory: A study on nurses's motivation. RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 1(1).
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de administração de empresas*, 43, 25-35.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8, 151-177.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 30-43.
- Reilly, N. P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(5), 397-414.
- Ribeiro, L. D. A. M., & Veiga, H. M. D. S. (2022). Bienestar en el trabajo: influencia del clima organizacional entre los trabajadores hospitalarios. *Revista Psicología e Saúde*, 14(1), 63-76.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.
- Rickett, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Robazzi, M. L. D. C. C. (2019). Promoção da saúde física e mental e de bem estar no ambiente universitário. *SMAD. Revista eletrônica saúde mental álcool e drogas*, 15(2), 1-3.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public administration review*, 50(3).
- Rossi, V. A., Martins, M. D. C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Sá Moreira, F. de, Maués, L. M. F., de Albuquerque Freitas, A. C., & Júnior, C. A. F. (2020). Bem-estar no trabalho: evidências na indústria da construção. *Revista Gestão & Saúde*, 11(1), 55-77.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), 377-393.
- Sahni, J. (2019). Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285.
- Santana, L. D. L., Sarquis, L. M. M., & Miranda, F. M. D. A. (2020). Riscos psicossociais e a saúde dos trabalhadores de saúde: reflexões sobre a Reforma Trabalhista Brasileira. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73, e20190092.
- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. D. C. D. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia em estudo*, 18, 247-255.

- Santos, R. D. C. T. dos, Corrêa, J. S., Santos, L. A., Estivaleta, V. D. F. B., Costa, V. M. F., & Dias Lopes, L. F. (2019). Comprometimento organizacional: um estudo com docentes de uma instituição federal de ensino. *Caderno de Administração*, 27(2).
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review*, 6(4), 589-599.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo. Cortez.
- Shila, J. M., & Sevilla, A. V. (2015). The impact of the principals' leadership style on teachers' job satisfaction and organizational commitment: An Indian perspective. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(1).
- Signorini, C. R., Ueda, K., Rocha, T. V., & Trindade, C. C. (2023). Bem-estar subjetivo, bem-estar no trabalho e oportunidades no trabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(11), 1923-1939.
- Silva Tamashiro, H. R. da, Neri, J. M. C., do Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M., Galli, L. C. D. L. A., & Lisboa, T. C. (2021). Influência das práticas das recompensas organizacionais sobre o comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 76066-76099.
- Silva Zonatto, V. C. da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190.
- Silva Zonatto, V. C. da, Gonçalves, M., da Silva, A., & Michels, A. (2021). Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(2).
- Silva, F. F. V. D. (2021). Atenção integral em Saúde do Trabalhador: limitações, avanços e desafios. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e12.
- Silva, J. C. D., Leal, L. T. A., Schmidt, S., Fuhr, M. D. S., & Saraiva, E. S. (2023). Saúde mental, adoecimento e trabalho docente. *Psicologia Escolar e Educacional*, 27, e242262.
- Silva, K. R. O. da, Gallon, S., & Pessotto, A. P. (2017). Comprometimento organizacional em uma IES comunitária. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 336-358.
- Silva, M. Z., & Andrade, A. L. D. (2019). Influência da carreira e do capital psicológico em aspectos de vida e trabalho. *Psico-USF*, 24, 55-67.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: Estudo de caso de uma empresafamiliar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1), 4-23.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209.
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.

SmartLab - Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho (2024). Dados sobre acidentes de trabalho e afastamentos. Recuperado em 20 de novembro de 2024, em <https://smartlabbr.org/sst>

Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48, 229-250.

Soares, F. S. L., da Silva, I. R., & de Lucena Neto, A. P. (2020). A motivação dos servidores públicos federais em imperatriz: contribuições da teoria de Frederick Herzberg. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 6(19).

Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510.

Sousa, A. A., & Zerbini, T. (2021). Escala de bem-estar no trabalho: evidências de validade em contexto de saúde pública. *Revista Alcance*, 28(2), 212-224.

Souza Correia, E. T. F. de, Christensen, M., de Vasconcelos, P. H., & de Barros Ahrens, R. (2018). Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. *Brazilian Journal of Development*, 4(3), 733-749.

Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-333.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Dar sentido al alfa de Cronbach". *Revista internacional de educación médica*, 2, 53-55.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Tiara, T. C. S., de Oliveira, N. A., & Castro, J. G. D. (2021). Afastamentos por transtornos mentais de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. *Revista Cereus*, 13(1), 138-155.

Tolfo, S. R., Silva, N., & Luna, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: Articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 4(1).

Tópicos em Administração – Volume 41/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Rute Holanda Lopes, Maria Eliane Barbosa Lacerda, Leila Maria Erlich Ruwer – Belo Horizonte - MG: Poisson, 2021

Trigueiro-Fernandes, L., Lins, M. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019). EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 315-333.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.

Van Rossenberg, Y. G., Cross, D., & Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100891.

- Vital, M. S., & de Paiva, K. C. M. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Gestão & Planejamento-G&P*, 20.
- Wang, Y., Chen, Y., & Zhu, Y. (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 11, 598090.
- Warr, P. (1978). *Work, unemployment and mental health* New York: Oxford University Press.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. *Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Zamberlan, L., Rasia, P. C., Souza, J. D. S. D., Grison, A. J., Gagliardi, A. D. O., Teixeira, E. B., & Allebrandt, S. L. (2014). Pesquisa em ciências sociais aplicadas. In *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*, 208-208.
- Zwicker, A., Oliveira, L. D., & Löbner, M. L. (2018). Teorias de Herzberg e McGregor: um comparativo entre os setores administrativos público e privado. *Revista Sociais e Humanas*, Santa Maria, 31, 108-128.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA

COMPROMETIMENTO, MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

As questões que se seguem, destinam única e exclusivamente para caráter científico e serão importantes para auxiliar a análise e interpretação dos resultados. O seu anonimato encontra-se assegurado.

PARTE I - DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

Gênero:	☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não responder ☐ Outro (qual?): _____
---------	--

Faixa Etária:	☐ até 25 anos ☐ de 41 a 45 anos ☐ de 26 a 30 anos ☐ de 45 a 50 anos ☐ de 31 a 35 anos ☐ de 51 a 60 anos ☐ de 36 a 40 anos ☐ mais de 60 anos
---------------	--

Como você se autodeclara em relação à sua raça/cor?	☐ Amarelo ☐ Pardo* ☐ Branco ☐ Preto ☐ Indígena ☐ Prefiro não responder ☐ Outro(a) (especificar) _____
---	---

* Pardo se refere a quem se declara pardo e possui miscigenação de raças com predomínio de traços negros.

Estado Civil:	☐ solteiro ☐ casado ☐ desquitado / divorciado / separado ☐ viúvo ☐ união estável ☐ outro
---------------	---

Número de dependentes:	☐ 1 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 4 ☐ não tenho dependentes ☐ acima de 4
------------------------	--

Escolaridade:	☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Ensino superior incompleto ☐ Ensino superior completo ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado
---------------	--

Cargo ocupado:	☐ Agente Universitário Profissional (nível superior) ☐ Agente Universitário de Execução (nível médio) ☐ Agente Universitário de Apoio (nível operacional) ☐ Professor
----------------	--

Tempo de trabalho na Instituição:	☐ menos de 1 ano ☐ de 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos ☐ de 11 a 15 anos ☐ de 16 a 20 anos ☐ de 21 a 30 anos ☐ de 31 a 40 anos ☐ mais de 40 anos
-----------------------------------	--

Tempo de trabalho no atual cargo:	☐ menos de 1 ano ☐ de 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos ☐ de 11 a 15 anos ☐ de 16 a 20 anos ☐ de 21 a 30 anos ☐ mais de 30 anos
-----------------------------------	--

Atuação:	☐ Administração centralizada (vinculados aos staffs da Reitoria /Pró-reitorias / Prefeitura) ☐ Administração descentralizada (vinculados a Centros / Departamentos)
----------	--

Tempo de trabalho no atual cargo comissionado:	☐ menos de 1 ano ☐ de 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos ☐ de 11 a 15 anos ☐ de 16 a 20 anos ☐ de 21 a 30 anos ☐ mais de 30 anos ☐ não ocupo cargo comissionado
--	---

Você teve em sua trajetória profissional algum afastamento de sua atividade por mais de 15 dias por doenças físicas relacionados ao trabalho?	☐ Sim ☐ Não ☐ Prefiro não responder
---	---

Você teve em sua trajetória profissional algum afastamento de sua atividade por mais de 15 dias por transtornos mentais (ansiedade, estresse, síndrome do pânico, depressão...) relacionados ao trabalho?	☐ Sim ☐ Não ☐ Prefiro não responder
---	---

Você tem plano de saúde particular?	☐ Sim ☐ Não ☐ Prefiro não responder
-------------------------------------	---

PARTE II – ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os itens abaixo descrevem o comprometimento organizacional nos componentes, afetivo, normativo e instrumental. Leia atentamente o conteúdo desses itens e a seguir, preencha  ou marque com um **X** o item que melhor corresponda a sua avaliação, considerando:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

(Para responder, considere 1 - ausência da característica; 5 - fortemente presente):

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

PARTE III – ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Os itens abaixo descrevem a motivação nos fatores intrínsecos e extrínsecos. Leia atentamente o conteúdo desses itens e a seguir, preencha  marque com um **X** o item que melhor corresponda a sua avaliação, considerando:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

(Para responder, considere 1 - ausência da característica; 5 - fortemente presente):

Questões	1	2	3	4	5
1 - As manifestações de agradecimento e apreço são comuns no meu setor/departamento.	☐	☐	☐	☐	☐
2 - Eu gosto do tipo de trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐
3 - Meu trabalho me dá uma sensação de realização.	☐	☐	☐	☐	☐
4 - Tenho recebido treinamento necessário para fazer bem o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
5 - Minha opinião é considerada importante no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
6 - Estou orgulhoso(a) de trabalhar para a Instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
7 - Eu entendo como meu trabalho suporta a missão da Instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
8 - Eu sei o que é esperado de mim no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
9 - Eu confio nos meus colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
10 - Sou constantemente tratado(a) com respeito por meus colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
11 - Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas de trabalho quando necessário.	☐	☐	☐	☐	☐
12 - Meu grupo de trabalho colabora efetivamente com outros grupos de trabalho ou setores.	☐	☐	☐	☐	☐
13 - Sou bem remunerado(a) para o trabalho que eu faço.	☐	☐	☐	☐	☐
14 - Minha remuneração é um fator significativo na minha decisão de ficar na Instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
15 - Eu tenho os recursos, ferramentas ou equipamentos necessários para fazer o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
16 - O ambiente físico permite-me fazer o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

PARTE IV – ESCALA DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

Para responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e marque com um **X** no item que melhor corresponda a sua avaliação

PARTE A

1	2	3	4	5
Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...

Afetos Positivos	1	2	3	4	5
1) alegre					
2) contente					
3) animado					
4) entusiasmado					
5) feliz					
6) empolgado					
7) orgulhoso					
8) tranquilo					
9) disposto					

Afetos Negativos	1	2	3	4	5
10) preocupado					
11) irritado					
12) deprimido					
13) entediado					
14) chateado					
15) impaciente					
16) ansioso					
17) frustrado					
18) incomodado					
19) nervoso					
20) tenso					
21) com raiva					

PARTE B

Agora você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e marque com um **X** no item que melhor corresponda a sua resposta

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

Neste trabalho ...

Afirmativas	1	2	3	4	5
10. Realizo o meu potencial.					
11. Desenvolvo habilidades que considero importantes.					
12. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.					
13. Consigo recompensas importantes para mim.					
14. Supero desafios.					

15. Atinjo resultados que valorizo.					
16. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.					
17. Faço o que realmente gosto de fazer.					
18. Expresso o que há de melhor em mim.					