

# Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas

Luciana Bortoncello Lorenzetti Andrade, Erivelton Fontana de Laet, Silvio Roberto Stefano

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a satisfação quanto a qualidade de vida no trabalho (QVT) e sua relação com o comprometimento com a carreira, na percepção de 410 diretores de escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Paraná. A base teórica de QVT encontra-se em Limongi-França (1996) e a do comprometimento com a carreira em Carson e Bedeian (1994) e Magalhães (2015). A pesquisa é quantitativa e de levantamento *survey*, com a aplicação de questionários. Os dados foram tratados estatisticamente, através dos softwares Excel® e do *Statistical Package for the Social Science®* (SPSS). Realizaram-se testes de normalidade, testes paramétricos e análise multivariada. Como resultados pode-se destacar que os diretores apresentam níveis de insatisfação e neutralidade nos domínios da QVT (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais), apresentando menores médias para o domínio biológico (saúde). Quanto ao comprometimento com a carreira, os diretores apresentam um aspecto afetivo de significância e identificação com a carreira.

Palavras-chave: Comprometimento com a Carreira; Diretor de Escola Pública; Qualidade de Vida no Trabalho.

*Quality of Life at Work and Commitment of Public School Principals*


## ABSTRACT

*The objective of this paper was to analyze the satisfaction with quality of life at work (QWL) and its relation with the commitment to the career, in the perception of 410 school principals of the Public Education System in the State of Paraná. The theoretical basis of QWL is in Limongi-França (1996) and the commitment to career in Carson & Bedeian (1994) and Magalhães (2015). This is a quantitative research with survey set-up, using application of questionnaires. The data were treated statistically through Excel® software and the Statistical Package for the Social Science® (SPSS). Normality tests, parametric tests and multivariate analysis were performed. As results, it is highlighted that the principals present levels of dissatisfaction and neutrality in the domains of QWL (biological, psychological, social and organizational), presenting lower averages for the biological domain (health). Regarding the commitment to the career, the principals present a significant emotional aspect and identification with their career.*

*Keywords: Commitment to the Career; Public School Principals; Quality of life at work.*

Recebido em: 28/04/2017  
Aprovado em: 23/12/2017  
Última Modificação: 13/02/2018



**Luciana Bortoncello Lorenzetti Andrade** ,

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Centro Oeste (PPGADM/UNICENTRO), Brasil.

[lucianabortoncello@yahoo.com.br](mailto:lucianabortoncello@yahoo.com.br)

**Erivelton Fontana de Laet** ,

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste (PPGADM/UNICENTRO), Brasil.

[elaat@irati.unicentro.br](mailto:elaat@irati.unicentro.br)

**Silvio Roberto Stefano** ,

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste (PPGADM/UNICENTRO), Brasil.

[professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com)

## Introdução

Este artigo tem como objeto de estudo a qualidade de vida no trabalho (QVT) e sua relação com o comprometimento com a carreira sob a perspectiva dos professores que assumem a função de direção na escola pública, a partir do entendimento da relevância das ações de QVT para o exercício da atividade laboral.

A qualidade de vida no trabalho compreende equilibrar tanto o trabalho quanto a vida pessoal do funcionário, além da sua produtividade e satisfação com a atividade. Para Islam (2012), a carga de trabalho, a vida familiar, a política de remuneração da empresa, os benefícios auferidos, o ambiente e as condições de trabalho e o crescimento na carreira, possuem influência significativa quanto à QVT.

A atividade e as funções exercidas pelos docentes e a QVT têm sido objeto de investigação, preocupando as organizações e permeando as relações de trabalho. Inserido nesse contexto, o diretor de escola é um funcionário público com o cargo de professor e que, ao ser eleito ou indicado, assume as funções inerentes à gestão da escola pública por um determinado período de tempo, apresentando uma atuação política (interna e externa) perante o ambiente educacional.

Teixeira (2011) ressalta que sobre o diretor recaem responsabilidades quanto aos resultados e indicadores da escola sob a sua gestão, sendo que as cobranças por resultados são próximas as de gerências de organizações privadas. Assim, as demandas oriundas da atividade do profissional podem comprometer a QVT dos professores que ocupam funções de gestão.

A carreira também assume um papel importante tanto para o indivíduo quanto para sua QVT. Limongi-França (1996), ao estudar os domínios que compõem a QVT, destaca no domínio psicológico a importância de a organização estabelecer oportunidades de carreira para o indivíduo. Walton (1973), ao tratar sobre QVT, aponta em seus indicadores a necessidade da organização oferecer ao trabalhador a possibilidade de crescer e de se desenvolver em sua carreira profissional.

Na administração pública e no ambiente educacional, a falta de uma cultura prevencionista, a desvalorização da carreira do magistério e dos profissionais da educação, a falta de informação e resistência quanto ao uso de ferramentas de gestão, bem como a necessidade de implantação de políticas públicas de QVT para estes profissionais, são fatores que impactam a QVT e precisam ser superados (Cabral, 2010). O estudo de Fernandes (2017) investiga a QVT no serviço público do Estado de Pernambuco voltado para a educação, como também contribui para os estudos já realizados sobre QVT, relacionando as Políticas Públicas de Recursos Humanos, mas não aborda a questão da carreira dos investigados.

Já o presente estudo visa contribuir com uma discussão quanto à QVT para a área da Administração e Gestão de Pessoas, trazendo como inovação a possibilidade de relacioná-la aos fatores de comprometimento com a carreira, para estudos no setor público, com dirigentes institucionais da área de educação.

Dessa forma, desenvolveu-se este estudo com o objetivo central de analisar os níveis de satisfação com a qualidade de vida no trabalho e sua relação de comprometimento com a carreira, na percepção dos diretores das escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Paraná. A fim de atingir o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar o perfil socioeconômico dos diretores, (2) mensurar os níveis de satisfação e insatisfação quanto às variáveis de QVT e (3) analisar os domínios de QVT e a relação do comprometimento com a carreira dos diretores das escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Paraná.

Após a introdução, buscou-se, na segunda seção, apresentar o quadro teórico da pesquisa, seguido da metodologia utilizada no estudo. Na sequência, apresentam-se as análises e os resultados e, por fim, as principais conclusões e recomendações para estudos futuros.

## Quadro Teórico

Inicialmente, como suporte à pesquisa, foram analisadas produções científicas de artigos, tanto nacionais quanto internacionais, nas seguintes bases de dados: *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)*; *Scientific Eletronic Library Online (SCIELO)*; *Scopus* e Periódicos Capes. Para o levantamento das produções acadêmicas, utilizou-se como critérios de seleção os títulos, as palavras-chaves e o resumo contido nos artigos, sendo os termos pesquisados tanto na língua portuguesa quanto na língua inglesa, limitando-se ao período de dez anos (2006 a 2016).

A base de dados dos Periódicos Capes apresenta o maior número de artigos sobre os diferentes termos de pesquisa, sendo que em 24 na base de dados do SPELL foram encontrados dois artigos que tratam do Modelo Biopsicossocial e Organizacional; na base SCIELO não constam títulos de artigos que tratam sobre o Modelo BPSO-96 e sobre qualidade de vida no trabalho e carreira. Para base de dados SCOPUS, a pesquisa utilizou-se do filtro para a área de Ciências Sociais, a fim de delimitar o número de artigos. Nessa base também foram utilizados os termos *Quality of life and teachers*, sendo encontrados 106 artigos. Na base Periódicos Capes, utilizando-se o termo *Quality of work life and teachers career* dos 19 artigos encontrados, obteve-se acesso a 15; destes, seis encontram-se com temática relevante ao estudo.

### Qualidade de Vida (QV)

Considerando que o ser humano é um ser integral, que busca viver em harmonia consigo, nas relações com os outros, nas relações de trabalho e com o meio no qual se encontra inserido, a vida em sociedade e a possibilidade de desenvolvimento promovido pela globalização, pelas transformações tecnológicas, sociais, culturais e modos de trabalho, produziram novas formas de se ver e entender a qualidade de vida (QV). Assim, o tema QV faz, cada vez mais, parte dos estudos sobre o cotidiano das pessoas, exercendo forte influência sobre a saúde dos indivíduos e suas relações de trabalho. Dessa forma, saúde e qualidade de vida são termos que se inter-relacionam, pois,

a “saúde é o resultado de um processo de produção social que expressa a qualidade de vida de uma população” (Fernandes, 2007, p.14).

Para os funcionários há uma grande complexidade em encontrar um equilíbrio quando se trata de trabalho e vida pessoal. Nesse sentido, uma adequada gestão do trabalho e da qualidade de vida pode vir a contribuir para um indivíduo satisfeito com suas atividades laborativas (Serb & Gogeanu, 2014).

Dessa forma, Moreira, Nascimento, Sonoo e Both (2010) e Caye, Ulbricht e Neves (2014) apontam que não há uma única forma de se conceituar QV, mas que existe a busca por compreendê-la de forma mais ampla (parâmetros socioambientais e estilos de vida), levando em conta desde condições de saúde e urbanas, salário, espiritualidade, bem-estar, felicidade e satisfação em relação à vida, como domínios inerentes ao “meio ambiente, recursos econômicos, relacionamentos, tempo para trabalho e lazer” (Campos & Neto, 2008, p. 234).

Corroboram para este aspecto Srivastava e Kanpur (2014), ao destacar que o termo qualidade de vida remete à importância dos valores ambientais e humanísticos, fatores estes muitas vezes negligenciados em virtude do crescimento econômico e do aumento da produtividade industrial. Em contraponto, no entanto, muitas organizações questionam sua viabilidade devido à necessidade de competir globalmente.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a QV pode ser definida como sendo “a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (The WHOQOL Group, 1995, p.1405).

Vankova, Kerekoska, Kostadinova e Torodova (2015, p.7) destacam o aspecto multidimensional da QV, apontando como o indivíduo é percebido em sua forma “física, psicossocial e emocional”, compreendendo, além do material, também o imaterial como a “liberdade, equidade, capital social, autorrealização, felicidade”. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de mensurar a QVT dos professores que assumem outras funções, principalmente pelos processos de trabalho oriundos ao assumir a função de diretor (a) de escola pública.

## Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho tem sido objeto de estudo de inúmeras áreas multidisciplinares: administração, psicologia, medicina, ciências sociais, educação, engenharia de produção, entre outras (Brito, 2014). A qualidade de vida no trabalho compreende o nível de como os funcionários percebem o seu trabalho como confortável e agradável, além de sua dimensão dentro da organização, sendo uma possibilidade para o sucesso de qualquer organização, quando está atrelada à gestão de recursos humanos (Sureshkumar & Marimuth, 2014).

Contudo, a prática de QVT no Brasil ainda não foi completamente compreendida pelas organizações e seus gestores. Muitas práticas encontram-se relacionadas ao assistencialismo e às questões relativas à

satisfação e bem-estar do trabalhador que, muitas vezes, são desconsideradas pelos gestores (Limongi-França & Rodrigues, 2009).

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho é um fator relevante tanto na área pública quanto na área privada, pois compreende tanto necessidades físicas e psicológicas, quanto as condições de trabalho dos funcionários. Entretanto, devido ao processo de gestão conduzido no setor público, setor este permeado por mudanças de projeto e propostas, as questões da QVT dos funcionários muitas vezes são esquecidas (Nicoletti & Lauer, 2007; Rowe, Bastos & Pinho, 2011).

O professor, ao assumir a função de diretor de escola pública, possui um contexto de atividade considerada muitas vezes estressante e com reflexos em sua saúde física e mental, o que afeta também o seu desempenho profissional (Reis, Araújo, Carvalho, Barbalho & Silva, 2006). Suas atribuições são de ordem administrativa e pedagógica, tais como: organização, coordenação, controles financeiros, de desempenho escolar e orientação de professores; enfim, é responsável pelo desempenho da escola como um todo (Santana, Cunha, Ferreira, Moura & Oliveira, 2012).

O conceito de QVT é abrangente e envolve desde cuidados com a saúde até atividades voluntárias, como lazer e motivação, realizadas pelos funcionários e oportunizadas pelos empregadores (Limongi-França, 2004). Também se relaciona com as condições favoráveis para o desenvolvimento do trabalho pelo indivíduo, sua satisfação e possibilidade de tomar decisões, condições de segurança, possibilidades de aprender e utilizar novas habilidades, integração social na organização, entre outros (Fernandes, 1996; Zare, Haghgooyan & Asl, 2014).

Lima, Stefano e Zampier (2011, p.111) destacam que “[...] as organizações públicas, bem como as instituições de ensino, devem ter programas de gestão de QVT [...]”, pois melhores condições nos ambientes de trabalho trazem resultados concretos tanto para os docentes quanto ao processo de ensino escolar.

Para Muindi e K’Obonyo (2015), a qualidade de vida no trabalho é essencial para que as organizações possam atrair e reter seus funcionários, principalmente quando se refere ao ambiente de negócios. Uma boa qualidade de vida no trabalho compreende condições e ambiente de trabalho que promovam e apoiem seus funcionários, propiciando condições de segurança, recompensas, benefícios financeiros e não financeiros, envolvimento dos funcionários e desempenho organizacional. A QVT também compreende o sentimento que os funcionários têm com seu emprego, colegas e organização.

### 2.2.1 Modelo biopsicossocial e organizacional – BPSO (96)

A QVT de um indivíduo é altamente influenciada e dependente dos elementos da organização e das condições em que seu trabalho é realizado (Ferreira & Brusiquese, 2014). Lima *et al.* (2011, p. 101), indicam que inúmeras abordagens sobre QVT foram sistematizadas, mas destacam a abordagem de Limongi-França (2004) como “mais ampla e complexa”, ao tratar do modelo biopsicossocial.



Para Limongi-França e Rodrigues (2009), a QVT possui um enfoque biopsicossocial ao enxergar o indivíduo como um todo, por completo. O conceito biopsicossocial, que tem origem na Medicina Psicossomática, busca compreender uma visão holística e integrada do homem, em contraposição à abordagem cartesiana, que entende o homem e suas partes. Entende que a pessoa possui “potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida” (Limongi-França, 1996, p. 146).

Dessa forma, a visão biopsicossocial e organizacional (BPSO) se caracteriza como “em contínua interação, interdependência, mas como processos intrínsecos e extrínsecos próprios”, contemplando o indivíduo na sua totalidade (Oliveira, Silva, Castro & Limongi-França, 2013, p. 149).

Nesse sentido, o presente estudo adota as dimensões do Modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, conforme demonstra a Figura 1.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>BIOLÓGICA</b>	Abrange questões de promoção da saúde, da segurança, o controle dos riscos ambientais, aspectos nutricionais e o atendimento às necessidades físicas em geral.
<b>PSICOLÓGICA</b>	Compreende os interesses, características de personalidade, a promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.
<b>SOCIAL</b>	Trata dos aspectos inerentes aos grupos aos quais a pessoa pertence, hábitos de consumo, a oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esportes e cultura.
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Compreende a valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, da tecnologia, das práticas de gestão, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados.

Figura 1. Dimensões do Modelo BPSO – 96

Fonte: Limongi-França (1996), Limongi-França e Kanikadan (2006).

Para Limongi-França (1996), a dimensão biológica remete-se às características da condição física e de saúde do ser humano (biótipo) que são herdadas ou adquiridas ao longo de sua vida, compreendidas também a resistência e a vulnerabilidade do indivíduo. A dimensão psicológica aponta para o interior do indivíduo, ou seja, seus interesses, características de personalidade, emoções, afeto, memória, questões de satisfação e confiança, aspectos cognitivos que interferem no modo como o indivíduo percebe e se posiciona diante das circunstâncias impostas pela vida.

A dimensão social inclui o conjunto de valores e crenças, os grupos aos quais a pessoa pertence, hábitos de consumo, escolaridade, características da família no trabalho, ou seja, compreende o papel desempenhado pelo indivíduo na sociedade. O domínio organizacional busca integrar aos demais domínios os aspectos relacionados ao trabalho nas organizações; trata da imagem da organização, da sua cultura, tecnologia, valores e práticas de gestão, aspectos contratuais, padrões de competitividade, entre outros (Limongi-França, 1996; Veloso, Schirrmeyer & Limongi-França, 2007).

A implantação de ações e programas de QVT pode contribuir com a organização quanto à redução dos níveis de absenteísmo (faltas ao trabalho) e rotatividade (*turnover*); à redução e/ou eliminação da fadiga; às atitudes favoráveis ao trabalho por parte dos funcionários; à promoção de saúde e segurança no trabalho; à integração social; ao desenvolvimento humano; à elevação da produtividade; entre outros fatores (Fernandes, 1996).

Para Omugo, Onuoha e Akhigbe (2016), também existe uma associação entre qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional ao se tratar de funcionários do setor público, considerando a importância da implementação efetiva de políticas e diretrizes de gestão de pessoas que priorizem o bem-estar e a compensação dos funcionários, nas dimensões de remuneração justa e adequada, crescimento e segurança.

## Comprometimento com a Carreira

Os estudos de Baleghizadeh e Gordani (2012) apontam que os professores desejam crescer profissionalmente, ou seja, na carreira do magistério. Esse aspecto é inerente à motivação com a carreira e contribui com a qualidade de vida no trabalho. A fim de serem mais eficazes em sua carreira docente, buscam aprimorar suas competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) quanto à realização de suas atividades.

Para Damaio e Obaob Jr. (2015) a busca por melhoria no seu desempenho e no seu desenvolvimento profissional ocorre a partir da interação dos indivíduos com a organização; ou seja, a possibilidade de capacitações, treinamentos, aprendizagem contínua e desenvolvimento, como mestrado e doutorado, contribuindo, assim, para uma melhor perspectiva quanto à carreira do professor.

Como a função de diretor, no Estado do Paraná, não é uma carreira, esta percebe sua remuneração conforme o previsto na tabela de vencimentos dos professores da rede estadual do Estado do Paraná (APP, 2017).

A Lei Complementar nº 103, de 15 de março de 2004, do Estado do Paraná, instituiu o Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica (Paraná, 2004). Dessa forma, a promoção na carreira de professor se dá pela passagem de um nível para outro, considerando-se a titulação acadêmica e o tempo de serviço. O Artigo 27, Inciso III da referida lei, prevê uma gratificação adicional de 50% sobre o vencimento inicial da carreira do professor, correspondente ao Nível I, Classe 1, para o exercício da função de diretor de estabelecimento de ensino; para o professor na função de Diretor Auxiliar a gratificação equivale a 90% da gratificação percebida pelo diretor.

Chanlat (1995) indica que no decorrer do século XIX, o conceito de carreira passou a ser entendido como a trajetória profissional de um indivíduo. Nesse contexto, Hall (1976), ao analisar as atividades contemporâneas, considera que a carreira está inserida no contexto de vida de uma pessoa, sendo composta pelo conjunto de condutas e atitudes de um indivíduo, somadas aos seus conhecimentos relativos ao trabalho.

Dessa forma, a noção de vínculo com a carreira implica em esclarecer os conceitos de comprometimento e entrenchamento da carreira, através

das atitudes dos indivíduos frente a sua profissão. Portanto, compreender as noções de vínculo com a carreira (comprometimento e entrenchamento), possibilita entender a relação do indivíduo com a carreira e a profissão.

Nesse sentido, o comprometimento com a carreira compreende os direcionamentos dados, através do comportamento do trabalhador, para o atingimento das metas relativas ao trabalho; ou seja, quais são as atitudes desse trabalhador que o impulsionam ao seu desenvolvimento como profissional (Blau, 1985; Meyer & Herscovitch, 2001; Riveros & Tsai, 2011; Niu, 2011; Magalhães, 2015).

Os estudos sobre comprometimento com a carreira, que se define como “um conceito afetivo (...) expresso na habilidade de lidar com decepções da carreira” (Aryee & Tan, 1992, p. 289), foram fortemente influenciados por London (1983), Blau (1985) e Carson e Bedeian (1994).

London (1983) denominou que os principais motivadores de carreira são compostos de: a identidade, a resiliência e o planejamento de carreira. Assim, a identidade de carreira representa o apego emocional do indivíduo à própria carreira, os desejos de crescer e ser reconhecido em seu campo de trabalho; a resiliência caracteriza-se pelo comprometimento com a carreira face à adversidade e à superação de problemas; o planejamento de carreira, por sua vez, trata da determinação das necessidades de desenvolvimento e ao estabelecimento de metas de carreira (Baleghizadeh & Gordani, 2012; Santos, Borges-Andrade & Laros, 2014).

Carson e Bedeian (1994), através da base conceitual proposta por London (1983), e tratando do comprometimento com a carreira como um constructo multidimensional, que envolve identidade, resiliência e planejamento da carreira, criaram uma medida (escala) para o estudo desse constructo. A escala é composta de doze itens e três fatores, contendo quatro itens em cada fator. No Brasil, essa escala foi traduzida por Magalhães e seus colaboradores, sendo adaptada e aplicada a várias pesquisas e estudos (Magalhães, 2015).

## Metodologia

O estudo foi realizado mediante aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (COMEP) da Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO) para atendimento aos requisitos da Resolução 466/2012 CNS/MS, conforme Parecer Nº 1.710.724, e submetido à Coordenação de Articulação Acadêmica (CAA) da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (SEED), conforme Resolução 973/2016.

A pesquisa classifica-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, de amostragem não-probabilística e por conveniência (Mattar, 1996; Creswell, 2007; Cooper & Schindler, 2011).

O instrumento de pesquisa foi constituído de um questionário adaptado do Modelo de Análise Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, de Limongi-França (1996), compreendendo quatro categorias de análise, contendo 20 questões, com medidas de escala numérica de cinco pontos, variando de “1 = totalmente insatisfeito” a “5 = totalmente satisfeito”. Além



disso, apresenta também uma questão aberta para o pesquisado expressar os aspectos que geram impactos positivos e negativos na sua QVT.

Para medir o Comprometimento com a Carreira, foi aplicada a Escala de Comprometimento com a Carreira de Carson e Bedeian (1994), na versão brasileira adaptada por Magalhães (2015) para identificar o comprometimento do gestor com sua carreira. A Escala de Comprometimento com a Carreira é composta por três fatores (identidade, planejamento e resiliência), contendo quatro itens em cada fator, totalizando doze itens (Magalhães, 2013). Para sua mensuração utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, considerando uma escala de concordância de 1 a 5 pontos, na qual os itens foram designados da seguinte forma: 1= “a frase é totalmente falsa a meu respeito”, 2= “a frase é falsa a meu respeito”, 3= “a frase é quase verdadeira a meu respeito”, 4= “a frase é verdadeira a meu respeito” e a escala 5= “a frase é totalmente verdadeira a meu respeito”.

Finalizam o instrumento 16 questões fechadas que tratam do perfil socioeconômico dos diretores. Anteriormente à aplicação do instrumento de pesquisa aos diretores, foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa com 03 professores da área de Gestão de Pessoas e 03 diretores de escolas públicas, com o objetivo de refinar o instrumento de coleta de dados e contribuir para a sua clareza, entendimento e melhoria à consistência das questões.

O universo da pesquisa encontra-se representado por 2.147 diretores, sendo que a amostra compreende a 410 diretores de escolas públicas da Rede Estadual do Estado do Paraná. A amostra obtida corresponde a uma margem de confiança de 95,5% e um erro amostral de 4,5% (Barbetta, 2008; Paraná, 2014).

Os procedimentos para coleta de dados primários decorreram da seguinte forma: convite à participação da pesquisa por envio eletrônico através do e-mail funcional dos diretores e e-mails de escolas; envio do instrumento de pesquisa (questionários), por meio eletrônico (internet) e participação em reunião promovida pela chefia do NRE com diversos diretores. A plataforma utilizada para envio da pesquisa online foi a *SurveyMonkey®*, através do site <https://pt.surveymonkey.com/>, que possui um gerador de *link* para a pesquisa, com um texto explicativo no e-mail e *link* para acesso. A coleta de dados ocorreu durante os meses de outubro a dezembro/2016. A base de dados foi disponibilizada no formato.xls, sendo os dados tratados no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21 para Windows.

Para verificar as características socioeconômicas dos participantes da amostra foi utilizada a estatística descritiva, indicando frequências e porcentagens, representados por tabelas e gráficos. A fim de mensurar os níveis de satisfação e insatisfação dos diretores quanto à QVT e avaliar o comprometimento com a carreira utilizou-se a estatística descritiva (média e desvio-padrão e testes de confiabilidade coeficiente Alfa de Cronbach). As análises de correlação de Pearson demonstraram o grau de correlação entre as variáveis QVT e carreira, a análise de *Cluster* identificou os agrupamentos formados e o Teste *t* e a análise de variância (ANOVA) possibilitaram comparar os agrupamentos gerados pelo perfil socioeconômico em relação às variáveis QVT e carreira.

## Análise dos Resultados

A direção de uma escola pública compreende uma função que pode ser ocupada por docentes, pedagogos e educadores mediante consulta à comunidade escolar (eleição), por indicação (política, técnica) ou por outras formas de indicação ou concurso. No que se refere ao cargo ou à função do diretor escolar, ainda se encontram dificuldades quanto à classificação, não existindo um posicionamento adequado quanto à direção escolar ser considerada um cargo ou uma função pública (Souza, 2008; Teixeira, 2011).

A Lei 18.590 de 13.10.2015 do Estado do Paraná apresenta os requisitos necessários para um candidato participar do processo de consulta à comunidade escolar para designação de diretores e diretores auxiliares na rede estadual de educação. Para Silva (2016a), os diretores de escola no Estado do Paraná apresentam uma direção mais flexível e articulada aos interesses da escola, por serem profissionais efetivos da instituição e que participam de um processo de eleição pela comunidade.

Ao assumir a função de diretor de escola, o trabalho tem como premissa a liderança, a organização e a orientação das pessoas que atuam no ambiente escolar a fim de promover o desenvolvimento e a aprendizagem no ambiente educacional, sendo ele “o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional [...]” (Luck, 2009, p.23). Também necessita adotar os princípios da gestão democrática previstos na Lei 9394/96, que trata das Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Brasil, 1996).

O Estado do Paraná possui 32 Núcleos Regionais de Educação (NRE's), atende 399 municípios através de 2.147 escolas estaduais e 1.090.456 alunos matriculados na rede pública de ensino. Dados do Censo Escolar de 2014 indicam haver 50.798 professores exercendo suas atividades na rede estadual de ensino, sendo 32.742 docentes concursados, 20.599 com contrato temporário e 154 com contratos terceirizados. O perfil é predominantemente feminino (76,1%) e a idade média de 40 anos e 39% destes professores lecionam em duas ou mais escolas (Paraná, 2014, 2016a, 2016b).

Todos os NRE's do Estado do Paraná encontram-se representados no estudo, sendo a maior representatividade pertencente a Curitiba (12,4%), com 51 respondentes; Guarapuava (9,3%), Ponta Grossa (7,3%) e a Área Metropolitana Sul (6,3%), visto que estes núcleos possuem uma grande representatividade em número de escolas no Estado do Paraná.

### 4.1 Caracterização do Perfil dos Participantes

A fim de caracterizar os participantes do estudo, a Figura 2 apresenta um resumo do perfil socioeconômico dos diretores da rede estadual do Paraná, com informações como sexo, estado civil, faixa etária, raça, escolaridade, tempo de docência, tempo de direção na escola atual, dentre outros aspectos.

Aspectos	Perfil do Diretor	Percentual
Sexo	Feminino	58,8%
Estado civil	Casado (a)	68,8%
Faixa etária	46 a 52 anos	32,7%
Raça	Branco (a)	76,1%
Escolaridade	Nível superior com especialização ( <i>Lato Sensu</i> ) em outras áreas	62,4%
Tempo de docência	Há mais de 20 anos	27,6%
Tempo de direção na escola atual	Até 2 anos	39%
Tempo total de direção	Até 2 anos	52,9%
Turno de trabalho predominante	Matutino e Vespertino	49,5%
Outra atividade geradora de renda	Não	85,1%
Salário bruto	De 6,1 a 9 SM (R\$5.368,00 a R\$7.920,00)	44,6%
Carga horária	40 horas semanais	83,9%
Predomínio de atividades	Atividades administrativas, de liderança e reuniões	32,9%

Figura 2. Perfil dos diretores da rede estadual do Paraná respondentes à pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

As informações como sexo, idade e escolaridade corroboram com os dados obtidos na pesquisa Brasil e dados oriundos da pesquisa *Teaching and Learning International Survey* (Talis, 2013), da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Entretanto, analisando-se a estatística e comparando-se as informações, verifica-se que no Estado do Paraná, para o mandato 2016-2019, mais de 52% dos professores que assumiram a função de diretores encontravam-se em seu primeiro mandato/gestão.

## 4.2 Análise da Qualidade de Vida no Trabalho

Com o objetivo de verificar a satisfação dos diretores quanto à qualidade de vida no trabalho os dados foram analisados através de estatística descritiva, sendo os aspectos da QVT agrupados em domínio biológico, psicológico, social e organizacional conforme tabelas 1, 2, 3 e 4.

A tabela 1 demonstra os valores da média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach encontrados para as questões do domínio biológico. Este domínio compreende os aspectos que tratam da saúde, da prevenção de acidentes, dos riscos ergonômicos, da alimentação, das horas trabalhadas e do estado geral de saúde do trabalhador.

Tabela 1. Variáveis do Domínio Biológico

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q06	Palestras e eventos que promovam a saúde e a prevenção de acidentes no trabalho.	2,49	0,934
Q07	Controle de riscos ergonômicos e de acidentes de trabalho.	2,57	0,960
Q08	Atendimento à saúde (internações, consultas, exames, etc.)	2,34	0,947
Q09	Qualidade da alimentação servida na escola (qualidade do alimento: balanceado e variado, espaço físico para alimentação, etc.)	3,48	1,066
Q10	Quantidade de horas trabalhadas e estado geral de saúde	2,97	1,030
<b>Média das variáveis – Domínio biológico</b>		<b>2,77</b>	
<b>Alfa de Cronbach do Domínio</b>		<b>0,738</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A média mais elevada da dimensão biológica refere-se à questão Q09 – Qualidade da alimentação servida na escola, com média de 3,48. Entretanto, esta média demonstra uma variação entre a neutralidade e a insatisfação para a variável compreendida. A menor média encontrada e que corresponde a um quadro de insatisfação dos respondentes, refere-se à questão Q08 – Atendimento à saúde, com média 2,34. Sobre este aspecto, os diretores relatam “não possuir um plano de saúde” e “a falta de palestras sobre saúde e prevenção de acidentes”.

A média geral constante da tabela 1 foi de 2,77, no que se refere aos aspectos biológicos, sendo considerado um fator de insatisfação no que se refere aos aspectos que compõem esse domínio.

A tabela 2 destaca as questões que tratam do domínio psicológico. Os aspectos que compõem esse domínio retratam a oportunidade de carreira, o clima organizacional, o horário em relação às atividades desenvolvidas; o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do indivíduo e a estabilidade no emprego.

Tabela 2. Variáveis do Domínio Psicológico

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q11	Oportunidade de carreira.	3,22	0,943
Q12	Clima de companheirismo no ambiente de trabalho.	3,57	0,947
Q13	Horário de trabalho adequado às atividades desenvolvidas pelo diretor (a).	3,08	1,056
Q14	Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.	3,14	0,969
Q15	Estabilidade no emprego.	3,87	0,799
<b>Média das variáveis – Domínio psicológico</b>		<b>3,38</b>	
<b>Alfa de Cronbach do Domínio</b>		<b>0,737</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

As médias do domínio psicológico ficaram entre 3,08 e 3,87. A tabela 2 indica que a média de pontuação para as questões do domínio psicológico alcançou 3,38 pontos, sendo considerada uma neutralidade, o que significa que os diretores se mostram nem satisfeitos nem insatisfeitos neste domínio da QVT, indicando neutralidade nas respostas dos pesquisados. O Alfa de Cronbach do domínio organizacional é de 0,737, considerado com boa consistência interna.

A questão Q15 – Estabilidade no emprego, com média 3,87, indica uma média próxima à satisfação, confirmando os estudos de Primak, Stefano, Andrade e Zampier (2014), ao apontar que a estabilidade no serviço público ainda é um fator preponderante para a permanência do servidor na carreira. Também a questão Q12 – Clima de companheirismo no ambiente de trabalho, com média 3,57, indica uma média próxima à satisfação. Tratando-se desse aspecto, os estudos de Oliveira *et al.* (2013, 2015) apontam médias mais elevadas para clima de camaradagem entre professores tanto da área técnica, quanto do núcleo comum; aspecto também evidenciado nos estudos de Stefano, Gattai e Limongi-França. (2006), ao comparar os níveis de satisfação quanto à QVT de docentes universitários da área pública e da área privada.

A questão Q13 – Horário de trabalho adequado às atividades desenvolvidas pelo diretor, apresentou a menor média 3,08. Nesse sentido, Santana *et al.* (2012) indicam a necessidade de ações governamentais que garantam a estabilidade de horários e que possibilitem o equilíbrio da jornada de trabalho.

Para Limongi-França (1996) os aspectos que compõem o domínio social apontam para os benefícios, as interações sociais, as práticas de lazer, os custos etc. A tabela 3 demonstra as médias e o desvio padrão encontrados para o domínio social, a partir dos dados obtidos no estudo.

Tabela 3. Variáveis do Domínio Social

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q16	Oportunidade de distração, práticas de lazer, esportes, eventos culturais e passeios proporcionados pela escola.	2,78	0,969
Q17	Cordialidade e ética nas relações interpessoais.	3,55	0,809
Q18	Atividades de confraternização entre os diretores (cafés, aniversários, jantares comemorativos etc.)	2,95	0,996
Q19	Interação entre a sua família e a escola em que trabalha.	3,41	0,886
Q20	Valor do auxílio transporte.	2,86	1,154
<b>Média das variáveis – Domínio social</b>		<b>3,11</b>	
<b>Alfa de Cronbach do Domínio</b>		<b>0,650</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados descritos na tabela 3 demonstram novamente uma relação de neutralidade (nem satisfeitos nem insatisfeitos) dos diretores quanto à QVT e em relação ao domínio social. Nesse sentido, a questão Q17 – Cordialidade e ética nas relações interpessoais, apresentou a maior média do domínio



social, 3,55. Os respondentes citaram na questão aberta de QVT aspectos positivos como a cordialidade, o companheirismo, a amizade, a ética entre colegas de trabalho, alunos, funcionários e professores. Os professores relatam sobre a importância da interação família e escola, seja por parte dos alunos, dos funcionários e do apoio da própria família para o exercício da função, sendo que um dos respondentes destaca que “as pessoas da escola tornam-se membros da família”.

A menor média encontra-se na assertiva Q16 – Oportunidade de distração, práticas de lazer, esportes, eventos culturais e passeios proporcionados pela escola, com 2,78 pontos. No que se refere às práticas de lazer, os respondentes registram a ausência deste item de QVT na organização, sendo que um dos respondentes relata que “se a escola não se organizar, o estado nunca oferece lazer, descontração e confraternização aos funcionários”.

Para Limongi-França e Kanikadan (2006), o domínio organizacional envolve questões que tratam da imagem da organização, da tecnologia, dos contratos, dos valores e das práticas relativas à gestão da organização. A tabela 4 demonstra os valores da média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach encontrados para as questões do domínio organizacional.

Tabela 4. Variáveis do Domínio Organizacional

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q01	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional (cursos, seminários, palestras, formação, Programa Gestão em Foco etc.)	3,53	0,871
Q02	Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias na escola	2,76	0,937
Q03	Oportunidade de tomada de decisão na gestão escolar	3,46	0,892
Q04	Qualidade dos procedimentos administrativos e financeiros na gestão escolar	3,26	0,949
Q05	Comunicação na instituição (retorno da informação)	3,65	0,805
<b>Média das variáveis – Domínio organizacional</b>		<b>3,33</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,713</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A média geral constante da tabela 4 foi de 3,33 pontos no que se refere aos aspectos organizacionais, sendo considerada uma neutralidade (nem satisfeito, nem insatisfeito) com os aspectos que compõem o domínio organizacional. O desvio padrão de 0,890 indica que há uma homogeneidade nas respostas. O Alfa de Cronbach do domínio organizacional é de 0,713, considerada uma boa consistência interna (Hair, Badin, Money & Samouel, 2005).

A questão Q05 – Comunicação na instituição, apresentou a maior média do domínio, 3,65. Na questão aberta que trata dos aspectos positivos que impactam na QVT do diretor, os pesquisados ressaltaram como aspecto positivo a comunicação, apontando “a abertura de diálogo e comunicação no colégio” como um fator preponderante a esta questão.

A maior insatisfação encontra-se na questão Q02 – Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias na escola, com média 2,76.

Os diretores destacaram a necessidade de “ter acesso a equipamentos e tecnologias atualizados, além de internet de qualidade” para realização de suas atividades.

Prata (2002) aponta para a necessidade de formação continuada de diretores, pedagogos, professores, entre outros profissionais da educação como uma condição necessária e estratégica, sendo que essa condição pode ser cumprida de forma mais eficaz com a utilização de novas tecnologias no ambiente educacional (internet, correio eletrônico, fóruns de discussão, teleconferências entre outros), possibilitando, assim, melhorias nos processos de trabalho e nos processos comunicativos.

A tabela 5 apresenta de forma destacada as médias e o Alfa de Cronbach dos fatores inerentes à pesquisa, apontando a consistência interna satisfatória dos domínios e sua confiabilidade (Hair *et al.*, 2005).

Tabela 5. Médias e Alfa de Cronbach dos domínios de QVT

<b>Domínio</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Domínio Biológico</b>	<b>2,77</b>	<b>0,738</b>
<b>Domínio Psicológico</b>	<b>3,38</b>	<b>0,737</b>
<b>Domínio Social</b>	<b>3,11</b>	<b>0,650</b>
<b>Domínio Organizacional</b>	<b>3,33</b>	<b>0,713</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na representação das médias na tabela 5, verifica-se que os diferentes domínios organizacional, biológico, psicológico e social refletem na percepção do diretor em insatisfação e neutralidade (nem satisfeito nem insatisfeito) em relação aos seus aspectos. Isto indica um cenário de insatisfação dos diretores quanto aos domínios da QVT em seu trabalho na gestão de escola pública. Os aspectos biológicos apresentam os menores índices, indicando insatisfação. Aspecto este também evidenciado nos estudos de Andrade (2016), com servidores públicos municipais da região centro-oeste do Estado do Paraná, principalmente no que se refere ao atendimento a problemas de saúde dos servidores.

A questão aberta da QVT tratou sobre os aspectos que geram impactos positivos e negativos na QVT do diretor. As palavras que receberam maior número de registros foram Comunidade (76 citações), Interação (71) e Equipe (68). Verifica-se a importância com que o gestor percebe a comunidade escolar como um fator preponderante para a sua qualidade de vida. Os respondentes destacam, entre outros aspectos, a importância da “interação com a comunidade escolar”; “a participação efetiva”; a preocupação com a aceitação pela comunidade, o reconhecimento e a preocupação em “executar ações que beneficiam a comunidade”.

Como aspectos negativos que geram impacto na QVT elencados pelos respondentes, verifica-se que a palavra recursos (69 citações), sejam eles financeiros, físicos, materiais, humanos ou tecnológicos, se destacam como fatores de impacto na QVT. O registro dos respondentes aponta para “escassos recursos para gerir a escola”; “recursos financeiros insuficientes”; “falta de recursos humanos”; “falta de recursos físicos” e “poucos recursos tecnológicos”, como elementos que comprometem a QVT dos diretores.

De forma geral, os resultados encontrados no estudo quanto aos domínios da QVT são concordantes com os achados por Andrade (2016), que também identificou níveis baixos de satisfação e de neutralidade quanto à QVT de servidores públicos. A insatisfação quanto ao domínio biológico no que se refere ao atendimento à saúde do diretor e quanto à dimensão social que trata dos aspectos inerentes a práticas de lazer, esportes, eventos culturais e passeios proporcionados pela escola, são aspectos concordantes entre os estudos. Também convergem quanto à dimensão psicológica, no que concerne às médias mais elevadas das dimensões do BPSO-96, com destaque para a questão que trata do clima de companheirismo no ambiente de trabalho.

### Análise dos Fatores de Comprometimento com a Carreira

Quanto ao comprometimento com a carreira, foram analisadas as variáveis Identidade, Planejamento e Resiliência. O comprometimento com a carreira ou com a profissão é uma variável psicológica e se refere à forma como o indivíduo direciona seu comportamento, em meio às agitações do mundo do trabalho, para o alcance de metas na sua carreira (Magalhães, 2013; Lamas & Noronha, 2014).

A identidade com a carreira pode ser interpretada como a forma que o indivíduo se define pelo trabalho que executa, pelo seu anseio de crescer e de ser reconhecido pela atividade que realiza (Magalhães, 2013). Nesse sentido, as variáveis que compõem este construto destacam a importância da carreira para o indivíduo, o seu significado, o apego emocional e a identificação com a carreira.

A tabela 6 indica a média, o desvio padrão e o Alfa de Cronbach das variáveis que compõem a identidade com a carreira.

Tabela 6. Variáveis de Identidade com a carreira

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q21	Minha linha de trabalho é uma parte importante de quem eu sou.	4,38	0,615
Q25	Minha linha de trabalho tem um grande significado para mim.	4,36	0,645
Q28	Eu não me sinto emocionalmente apegado a esta linha de trabalho.	4,00	1,029
Q29	Eu estou fortemente identificado com a linha de trabalho que escolhi.	4,15	0,773
<b>Média das variáveis – Identidade com a carreira</b>		<b>4,22</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,655</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da tabela 6, percebe-se que as médias mais elevadas se encontram nas variáveis Q21 e Q25, ressaltando que o professor, mesmo no exercício da função de direção, apresenta um aspecto afetivo, de significância e identificação com a carreira escolhida. Entretanto, o resultado obtido quanto à variável Q28 demonstra que o professor, enquanto diretor, não se sente emocionalmente apegado à sua linha de trabalho.

Esse aspecto encontra-se em consonância com os estudos de Rowe, Bastos e Pinho (2011) que, ao estudarem os vínculos de comprometimento e de entrincheiramento da carreira de professores universitários de instituições públicas e privadas, indicaram que o trabalho docente tem em sua gênese uma forte vocação pessoal. Assim, essa condição demonstra que o docente não se sente aprisionado a uma carreira por não ter alternativas, mas é a existência de um alto vínculo afetivo que justifica esse “elevado custo emocional com a saída da carreira” (Rowe *et al.*, 2011, p.982).

A tabela 7 indica o conjunto de variáveis que compõem o planejamento de carreira, destacando-se os aspectos inerentes à estratégia para o alcance dos objetivos em relação à carreira; o plano de desenvolvimento da carreira; as metas de desenvolvimento e se o indivíduo pensa sobre o seu desenvolvimento pessoal na carreira.

Tabela 7. Variáveis de planejamento de carreira

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q22	Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nesta linha de trabalho.	4,19	0,633
Q26	Eu criei um plano para meu desenvolvimento nessa linha de trabalho.	3,98	0,838
Q31	Eu tenho metas específicas para o meu desenvolvimento nesta linha de trabalho.	4,08	0,762
Q23	Eu não costumo pensar sobre o meu desenvolvimento pessoal nesta linha de trabalho.	4,03	1,007
<b>Média das variáveis – Planejamento de carreira</b>		<b>4,07</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,628</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

O planejamento de carreira tem relação com o conhecimento que o indivíduo tem sobre seus pontos fortes e fracos, e que, partindo de uma autoavaliação, o levem a identificar as necessidades de desenvolvimento e as metas a serem estabelecidas para a carreira (Rowe *et al.*, 2011; Magalhães, 2013).

Através da tabela 7 percebe-se que a média mais elevada (4,19 pontos) se encontra na variável Q22, indicando que mesmo o professor que ocupa a função de diretor, preocupa-se com a construção de sua carreira e possui estratégias para nela alcançar seus objetivos.

Esse fato demonstra que o diretor tem o conhecimento das prerrogativas da Lei Complementar 103 de 15.03.2004, que trata do Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná, para o alcance das progressões, promoções, das atividades de formação e qualificação profissional, e do PDE – Programa de Desenvolvimento Educacional. Entretanto, alguns diretores citam ainda a “falta de apoio da mantenedora (plano de carreira)”; o “plano de carreira em decadência” e a “insegurança quanto ao plano de carreira”.

A tabela 8 apresenta as variáveis que tratam sobre a resiliência quanto à carreira, destacando questões inerentes ao desgaste e aos ganhos em relação à carreira, ao fardo pessoal e ao desconforto gerado pela linha de trabalho escolhido pelo indivíduo.

Tabela 8. Variáveis Resiliência

Variáveis		Média	Desvio-Padrão
Q24	Os desgastes associados à minha linha de trabalho me parecem grandes demais.	3,27	1,056
Q27	Os problemas que eu encontro nesta linha de trabalho às vezes me fazem questionar se os ganhos estão sendo compensadores.	3,51	1,156
Q30	Os problemas desta linha de trabalho me fazem questionar se o fardo pessoal está valendo a pena.	3,16	1,241
Q32	O desconforto associado à minha linha de trabalho às vezes me parece muito grande.	2,93	1,136
<b>Média das variáveis – Resiliência</b>		<b>3,21</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,818</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A resiliência tem relação com as atitudes e os comportamentos que os indivíduos têm quanto a superar problemas e obstáculos enfrentados na carreira; refere-se também à forma como persiste na carreira ou à resistência quanto a romper com a carreira, além de relacionar-se à autoconfiança do profissional, a aceitar desafios e a disponibilidade de aprender (Rowe *et al.* 2011; Magalhães, 2013).

As menores médias percebidas pelos diretores quanto ao comprometimento com a carreira referem-se à variável resiliência (3,21 pontos), indicando uma média intermediária para essa dimensão, bem como apresentam maior dispersão em relação ao desvio padrão. Aspecto este também evidenciado pelos estudos de Andrade, Fernandes e Bastos (2013) e Silva (2016b), ao indicarem os níveis medianos para aspecto resiliência em relação aos professores. O pouco tempo de atuação na função de diretor de escola, os desgastes oriundos pela profissão e os desafios encontrados na carreira podem ser causas que contribuem com os indicativos encontrados quanto à resiliência.

A variável Q27 – Os problemas que eu encontro nesta linha de trabalho às vezes me fazem questionar se os ganhos estão sendo compensadores, indicou maior pontuação com média de 3,51 pontos, destacando os problemas enfrentados na carreira e a remuneração. Esse aspecto encontra-se em consonância com as questões abertas de QVT quando os diretores apontam a “pouca remuneração pela responsabilidade e horas trabalhadas, gastos com viagens para reuniões e pesquisas de preços” e “remuneração adicional insuficiente pela responsabilidade exercida”.

A variável Q32 – O desconforto associado à minha linha de trabalho às vezes me parece muito grande, com média de 2,93 pontos, foi a que recebeu menor pontuação, sendo considerada uma frase que não retrata a concordância dos respondentes. Esse aspecto indica que os professores na função de diretores não percebem desconforto em relação à carreira; entretanto, alguns respondentes citaram a “falta de apoio da mantenedora quanto à carreira”, “plano de carreira em decadência”, “pressão psicológica, sem perspectivas para o futuro com a carreira de professor” e a “insegurança quanto ao plano de carreira”.



Verificou-se que os níveis de comprometimento com a carreira, como identidade e planejamento, obtiveram médias elevadas, acima de 4 pontos, correspondendo a um ponto favorável da escala.

A tabela 9 demonstra, de forma geral, as médias (a) e o Alfa de Cronbach (a) das variáveis que compõem a escala de comprometimento com a carreira obtidas no presente estudo; bem como as médias (b) e Alfa de Cronbach (b) dos estudos realizados por Magalhães (2008), com 190 profissionais com graduação superior e as médias (c) e Alfa de Cronbach (c) dos estudos de Rowe e Bastos (2010), com 635 docentes do ensino superior de diferentes estados brasileiros, atuantes em IES pública e privada.

Tabela 9. Médias e Alfa de Cronbach da Escala de Comprometimento com a Carreira

Variáveis	Esta pesquisa		Magalhães (2008)		Rowe & Bastos (2010); Rowe et al. (2011)	
	Média (a)	Alfa de Cronbach (a)	Média (b)	Alfa de Cronbach (b)	Média (c)	Alfa de Cronbach (c)
Identidade com a carreira	4,22	0,729	4,33	0,75	4,59	0,78
Planejamento de carreira	4,07	0,761	3,93	0,72	4,30	0,75
Resiliência	3,21	0,818	3,30	0,76	3,07	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, Magalhães (2008; 2015), Rowe & Bastos (2010); Rowe *et al.* (2011).

Através dos indicadores da tabela 9 verifica-se que as médias encontradas nas variáveis de comprometimento com a carreira nesta pesquisa apresentam-se em consonância com os estudos citados, exibindo uma variação a menor para o Alfa de Cronbach quanto à identidade e planejamento de carreira, enquanto que a variável resiliência se encontra com a variação do coeficiente alfa próximo aos indicados nos estudos de Rowe e Bastos (2010) e Rowe *et al.* (2011).

Analisando como tendência central de 3,0 pontos, as médias obtidas no estudo indicam que acima desse valor percebem um intenso comprometimento com a carreira do profissional em questão. Dessa forma, os resultados indicaram que os professores do Estado do Paraná, na função de diretores de escola pública, percebem-se fortemente identificados com sua carreira no magistério e que esta é uma parte importante da vida do indivíduo, gerando um forte vínculo afetivo. Este aspecto também se encontra evidenciado nos estudos de Silva (2016b).

Os estudos de Andrade *et al.* (2013) com professores universitários também revelam médias elevadas para identidade e planejamento de carreira, indicando que os professores se mostraram medianamente resilientes; destaca-se que as médias elevadas em planejamento de carreira referem-se ao alto grau de preparação do docente para exercer sua função.

A pesquisa também identificou prováveis correlações entre as variáveis da QVT e os fatores de Comprometimento com a Carreira. A correlação refere-se a uma medida de relacionamento linear entre as variáveis neste

estudo e, para testar as possíveis correlações, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson.

Os resultados destacados na tabela 10 demonstram as correlações entre os domínios da QVT do Modelo BPSO-96 e os fatores de comprometimento com a carreira. As informações para os domínios de QVT foram representadas como: Aspectos Biológicos (B), Aspectos Psicológicos (P), Aspectos Sociais (S) e Aspectos Organizacionais (O). Os fatores de comprometimento com a carreira apresentam-se dispostos como Identidade (I), Planejamento (PL) e Resiliência (R).

Tabela 10. Correlação de Pearson para os domínios da QVT × Fatores de comprometimento com a carreira

Domínios da QVT/ Fatores de Comprometimento	B	P	S	O	I	PL	R
<b>B</b> Correlação de Pearson	1	,502**	,571**	,543**	,037	,094	-,180**
Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,455	,057	,000
N		410	410	410	410	410	410
<b>P</b> Correlação de Pearson		1	,634**	,535**	,203**	,228**	-,349**
Sig. (2 extremidades)			,000	,000	,000	,000	,000
N			410	410	410	410	410
<b>S</b> Correlação de Pearson			1	,517**	,179**	,190**	-,311**
Sig. (2 extremidades)				,000	,000	,000	,000
N				410	410	410	410
<b>O</b> Correlação de Pearson				1	,122*	,269**	-,236**
Sig. (2 extremidades)					,013	,000	,000
N					410	410	410
<b>I</b> Correlação de Pearson					1	,647**	-,082
Sig. (2 extremidades)						,000	,096
N						410	410
<b>PL</b> Correlação de Pearson						1	-,123*
Sig. (2 extremidades)							,013
N							410
<b>R</b> Correlação de Pearson							1
Sig. (2 extremidades)							
N							

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da tabela 10 indicam que as correlações para os Domínios Biológico, Psicológico, Social e Organizacional são positivas, significativas e a intensidade do relacionamento é moderada.

Para os fatores de comprometimento com a carreira, apresentam-se diferenças de intensidade: as correlações entre Identidade de carreira e

Planejamento de carreira são positivas, significantes e de intensidade de relacionamento moderado; entre Identidade de carreira e Resiliência, as correlações são negativas, não significantes e de relacionamento fraco; quanto ao Planejamento de carreira e Resiliência, as correlações são negativas, significantes, mas de relacionamento fraco.

Considerando as correlações entre os domínios do Modelo BPSO-96 e os fatores de Comprometimento com a Carreira, verifica-se que há ocorrência de correlação significativa entre o Domínio Biológico e o Fator Resiliência, embora de intensidade fraca, e que os domínios Psicológico, Social e Organizacional se correlacionaram com os fatores de comprometimento com a carreira: Identidade, Planejamento e Resiliência, apresentando, entretanto, relacionamento fraco.

Dessa forma, evidencia-se que houve a correlação. As correlações são positivas, negativas e significantes; entretanto, a intensidade do relacionamento é fraca, pois o  $r$  se situa entre (+ e -) 0,100 e (+ e -) 0,399 (Dancey & Reidy, 2013).

Considerando os resultados obtidos através da análise, mesmo nos quais os dados apontam a existência de uma correlação, não há uma intensidade suficiente para afirmar a existência de uma relação entre a percepção de QVT e os fatores de comprometimento com a carreira.

As análises oriundas do Teste  $t$  propiciaram as comparações entre QVT e comprometimento com a carreira, em relação aos fatores sexo, raça e atividade, indicando resultados superiores para raça (etnia) branca, se comparada a outros, significativamente. O fato de 76,09% dos pesquisados denominarem-se brancos pode ter contribuído para os resultados estatísticos encontrados.

As análises provenientes da ANOVA indicaram resultados que apresentam valores de significância para a QVT e a idade, QVT e a escolaridade e QVT e o turno de trabalho. Bem como se observaram resultados com valores de significância para o Comprometimento com a carreira, se comparado a outros, somente para o aspecto turno de trabalho.

As médias verificadas para as variáveis do perfil socioeconômico e os domínios da QVT destacam que diretores com mais de 20 anos na função de direção e que possuem especialização em Administração Escolar apresentam uma média maior em relação aos domínios da QVT. Esse aspecto assinala que os diretores detentores de elevado nível educacional percebem melhor determinados aspectos da QVT, fator este também evidenciado por Andrade (2016, p. 142), ao indicar que “pessoas com maior escolaridade percebem melhor os aspectos organizacionais” quando da avaliação da QVT.

Os resultados não apresentaram valores significativos quando comparados os grupos quanto aos domínios QVT e NRE a que pertence o(a) diretor(a); o mesmo aspecto foi observado quanto às dimensões do Comprometimento com a Carreira.

Com a finalidade de verificar e agrupar os dados de acordo com suas similaridades, aplicou-se a técnica multivariada da análise de *cluster* ou análise de conglomerados. Os resultados foram encontrados por meio da análise de agrupamento hierárquico, por casos com método de Ward e

medição do intervalo pela distância euclidiana quadrada, sendo formados quatro agrupamentos para os domínios do Modelo BPSO-96.

A Figura 3 destaca a representação dos agrupamentos para os domínios do Modelo BPSO.

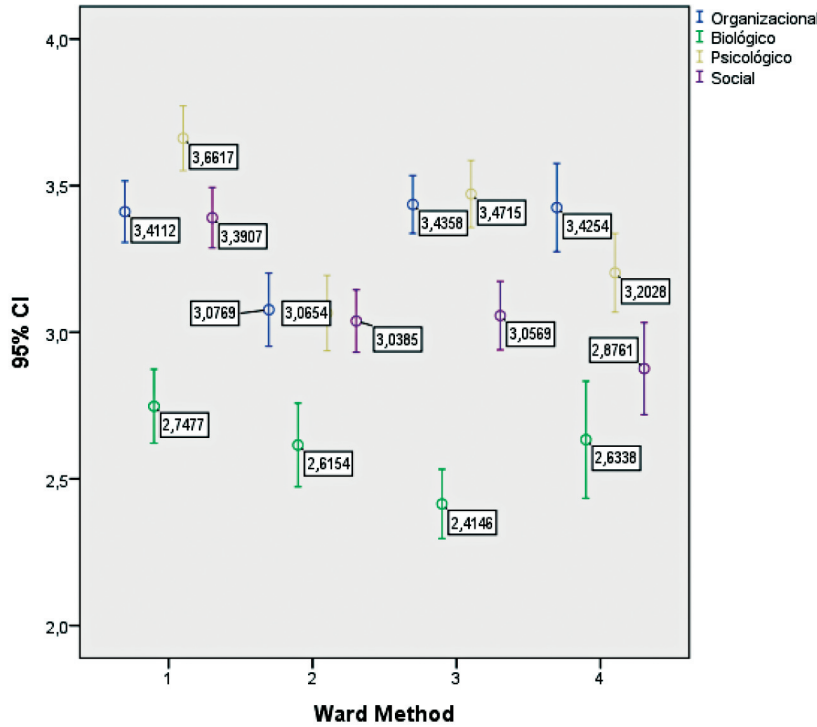


Figura 3. Agrupamentos dos domínios do Modelo BPSO-96

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 3 demonstra quatro agrupamentos identificados, sendo que o Domínio Biológico apresentou as menores médias em todos os grupos de indivíduos. O grupo 1 apresenta os indivíduos que obtiveram as maiores médias nos domínios do Modelo BPSO-96, no qual todos os domínios apresentaram significância e, para o Domínio Psicológico, todas as comparações entre grupamentos foram significativas.

Quanto aos aspectos determinantes para a QVT, percebe-se que o Domínio Psicológico apresentou valores numéricos mais significativos nas comparações entre os agrupamentos. O Domínio Biológico foi representado com as menores médias entre os agrupamentos; esse aspecto reflete a expectativa dos funcionários quanto às ações de QVT a serem promovidas pela organização, no que tange melhorias no atendimento na área da saúde (consultas, exames, internações etc), orientações de saúde, de prevenção de acidentes, de riscos nos locais de trabalho, da qualidade da alimentação e das horas trabalhadas do indivíduo.

A Figura 4 demonstra a formação de dois agrupamentos para os fatores de comprometimento com a carreira.

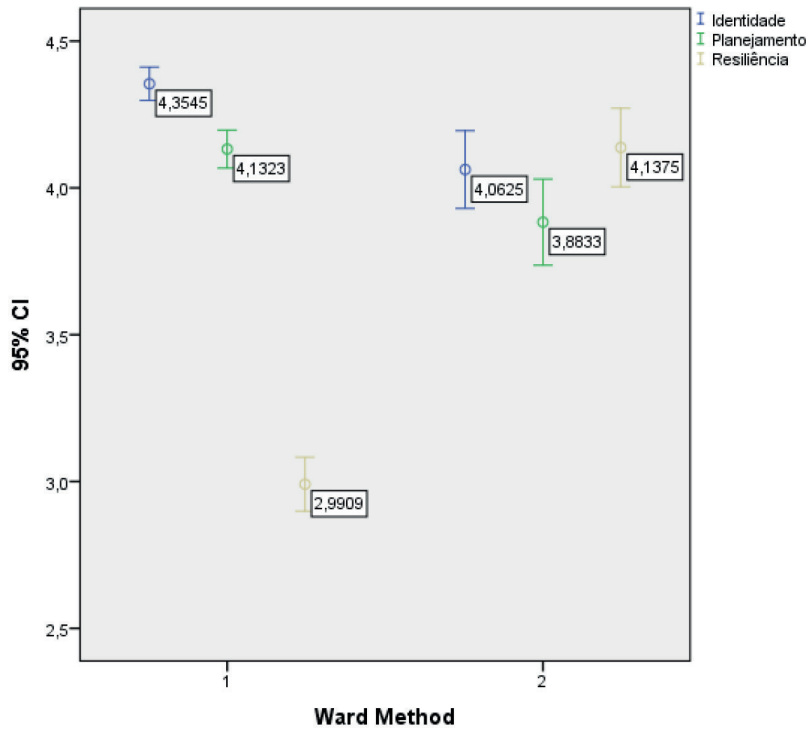


Figura 4. Agrupamentos dos fatores de comprometimento com a carreira

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 4 verificam-se os grupos 1 e 2. No grupo 1 encontram-se representados os indivíduos que possuem maiores médias para os fatores Identidade e Planejamento, entretanto, menor média para Resiliência. No grupo 2, destacam-se as menores médias para Identidade e Planejamento e maior média para o fator Resiliência. O grupo G1 apresenta maiores médias em relação ao grupo G2 quanto aos fatores Identidade e Planejamento da carreira.

Contudo, o grupo G1 indicou uma média inferior a Resiliência em relação ao grupo G2. O grupo G2 apresenta respondentes com maiores índices de Resiliência, o que pode indicar que estes diretores apontam dificuldades quanto à superação de problemas em relação à sua carreira/linha de trabalho, apesar de continuarem atuando na profissão. O pouco tempo de serviço na função, como indicado por Silva (2016b), também pode contribuir para explicar esse aspecto quanto à resiliência.

Verificou-se que os diretores estão insatisfeitos quanto a qualidade de vida no trabalho, destacando com menor satisfação o domínio biológico (saúde). No que se refere ao comprometimento com a carreira, a variável resiliência apresentou as menores médias na percepção dos diretores das escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Paraná. Considerando os resultados obtidos através das análises de correlação, verifica-se que há um relacionamento fraco entre a QVT e os fatores de comprometimento com a carreira no presente estudo.



## Conclusões

Este estudo analisou os níveis de satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho e sua relação com o comprometimento com a carreira, na percepção dos diretores eleitos para o mandato de 2016-2019 das escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Paraná.

A QVT e a carreira se constituem em temas estratégicos para a gestão de pessoas, pois ao proporcionar um ambiente saudável e o desenvolvimento profissional e pessoal, as organizações possibilitam melhorias no processo de trabalho.

Os resultados do estudo demonstraram, no perfil socioeconômico do diretor de escola, a grande participação feminina na função, a especialização como maior grau de escolaridade e o tempo de atuação dos docentes, evidenciando um perfil de mais de 20 anos de trabalho. Contudo, os dados indicam que grande parte dos professores (52,93%) se encontram em seu primeiro mandato como diretor de escola, o que requer maior orientação pela SEED quanto à capacitação e aprofundamento dos conhecimentos técnicos, humanos e pedagógicos, a fim de subsidiar o diretor e possibilitar melhores práticas na condução da gestão da escola.

Dessa forma, a pesquisa de campo possibilitou analisar a QVT dos diretores através da adaptação do instrumento de pesquisa ao Modelo BPSO-96 de Limongi-França. Os resultados obtidos indicam que os domínios biológico, psicológico, social e organizacional refletem na percepção do diretor entre insatisfação e neutralidade (nem satisfação nem insatisfação). O domínio biológico apresentou a média mais elevada de insatisfação entre os domínios estudados (média 2,77), verificando-se a menor satisfação quanto ao atendimento do Estado em relação à saúde do professor (consultas, exames, internações etc.). Esse aspecto indica que a organização necessita compreender a questão de saúde como um fator de QVT essencial para o funcionário e a instituição pública, e que a ausência de satisfação nesse domínio é um fator que compromete as atividades do magistério de forma geral.

A questão aberta de QVT evidenciou a importância que o gestor atribui à participação da comunidade escolar em relação ao trabalho desenvolvido na escola e o seu bom funcionamento. Apontam como fator que gera impacto negativo quanto à sua QVT a falta de recursos, sejam estes de ordem financeira, humana, física, de materiais e de tecnologia, o que indica que os recursos provenientes do Estado e da Federação são insuficientes para gerir a escola de forma adequada.

Quanto ao Comprometimento com a Carreira, a identidade com a carreira apresentou a maior média (4,22) entre os fatores, se comparado aos demais. Esse aspecto revela que o professor, mesmo atuando na função de diretor, tem a percepção da carreira como uma parte importante da sua vida profissional e que ela representa um grande significado pessoal. A resiliência apresentou as menores médias (3,21) estabelecidas pelos diretores quanto ao comprometimento com a carreira, expressando uma média intermediária para esta dimensão. O estudo demonstrou que os professores participantes da pesquisa possuem pouco tempo de atuação na função de diretor, o

que pode ter contribuído para a apresentação destes indicativos quanto à resiliência.

Embora os dados apresentados não revelem relações de grande intensidade, o que aponta através da análise estatística que há um relacionamento fraco entre a QVT e o comprometimento com a carreira, estas relações apresentaram-se significativas. Desse modo, esse aspecto indica a necessidade de maior investigação e pesquisa em relação aos docentes que assumem outras funções na escola.

Em relação às contribuições do presente estudo, ele possibilita, no aspecto acadêmico, uma discussão quanto à QVT para a área da Administração, trazendo como inovação a possibilidade de relacioná-la com os fatores de comprometimento com a carreira para estudos no setor público, com dirigentes institucionais. Para os diretores de escola, por sua vez, há a contribuição no conhecimento e análise dos aspectos da QVT que geram satisfação e insatisfação, bem como discussões sobre melhores condições de trabalho, de saúde do profissional e a percepção quanto aos vínculos com a carreira. Para a organização em si, esta pesquisa aponta para a necessidade de elaboração de políticas públicas mais específicas que estejam direcionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, de apoio ao desenvolvimento da carreira enquanto professor, além de primar pela formação continuada e treinamento dos diretores de escola. Isso se deve ao fato de se destacar, através da investigação, que a maioria dos diretores se encontra em seu primeiro mandado, o que pode gerar incertezas e frustrações no exercício da função.

As limitações do estudo se referem à carência na literatura disponível sobre estudos que tratem da QVT, dos vínculos com a carreira (Comprometimento e Entrincheiramento) e a falta de associação dessas duas temáticas entre professor e à função de direção de escola, dificultando um aprofundamento quanto às discussões dos resultados do estudo.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se ampliar o escopo da pesquisa a nível nacional, possibilitando comparar dados e inclusão da abordagem qualitativa por meio de entrevistas com diretores de escolas públicas, buscando fazer a triangulação entre os dados quantitativos. Além disso, é possível ampliar a pesquisa e coletar dados de diretores de escolas particulares, aprofundando, assim, os estudos quanto ao comprometimento com a carreira para docentes e profissionais da educação.

Concluindo, recomenda-se o desenvolvimento de políticas públicas que valorizem a profissão do professor, bem como a função de diretor de escola, a fim de possibilitar a melhoria no nível de satisfação quanto à QVT e à carreira docente.

## Notas

1. Agradecemos às recomendações dos avaliadores da RECADM, que contribuíram para a expansão e desenvolvimento do presente artigo.

## Referências

- Andrade, R.S., Fernandes, S.R.P., & Bastos, A.V.B. (2013). Bem-estar subjetivo e comprometimento com a carreira: examinando suas relações entre professores de ensino superior. *Revista de Psicologia. Fortaleza*, 4(2), 47-60.
- Andrade, S.A. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- APP Sindicato (2017). Sindicato dos trabalhadores em educação pública do Estado do Paraná. *Tabela de vencimentos*. Recuperado em 05 março, 2017, de <http://appsindicato.org.br/tabela-de-vencimentos/>
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305.
- Baleghizadeh, S., & Gordani, Y. (2012). Motivation and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*. 37(7), 30-42.
- Barbetta, P. A. (1999). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: UFSC.
- Blau, G.J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Boletim: resultados do censo escolar 2014*, 7, ago-set, p.1-17. Paraná (2014). Recuperado em 05 março, 2016, de [http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Censo/boletim\\_censo\\_escolar\\_ed7.pdf](http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Censo/boletim_censo_escolar_ed7.pdf)
- Lei Nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996 (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação*. Recuperado em 15 março, 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)
- Brito, L.C. (2014). *Qualidade de vida no trabalho e síndrome de Burnout em profissionais públicos e privados de Santa Cruz do Sul-RS*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Cabral, U.B., Jr. (2010). *Qualidade de vida no ambiente de trabalho de profissionais de educação*. Tese de doutorado, Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Caye, I.T., Ulbricht, L., & Neves, E.B. (2014). Qualidade de vida no trabalho dos professores de matemática e português do ensino fundamental. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 12(2),974-989.
- Campos, M.O., & Neto, J.F.R. (2008). Qualidade de vida: um instrumento para promoção da saúde. *Revista Baiana de Saúde Pública*, 32(2), 232-240.
- Carson, K.D., & Bedeian, A.G. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas -ERA*, 35(6), 67-75.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (10a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a. ed.). Porto Alegre: Artmed.

*Consulta Escola* (2016b). Secretaria da Educação do Paraná (SEED). Portal Dia a Dia Educação. Paraná, Brasil. Recuperado em 14 abril, 2016, de <http://www.consultaescolas.pr.gov.br/consultaescolas>

Damaio, C.D., & Obaob, G.S. (2015). Teaching craft as an art: teacher's repertoire of skills and strategies via professional enhancement. *European Scientific Journal*, 11(13), 559-567.

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia* (5ª ed.). Porto Alegre: Penso Editora.

Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 36(3), 14-22.

Fernandes, E.C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho* (3a.ed.). Salvador: Casa da Qualidade.

Fernandes, G.F.M. (2007). *Qualidade de vida: representações sociais de docentes de enfermagem*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/PEN), Florianópolis, SC, Brasil.

Fernandes, D. F. B. (2017). Políticas Públicas de RH e a QVT de Servidores Públicos: Um Caso em Pernambuco. *RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 9(2), 21-33.

Ferreira, M.C., & Brusique, R.G. (2014). Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 10(3), 247-267.

Hair, JR. J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, D.T. (1976). *Careers in organization*. California: Goodyear Publishing Company.

Islam, M. B. (2012). Factors affecting quality of work life: an analysis on employees of private limited companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18), 22-31.

Lamas, K.C.A., & Noronha, A.P.P. (2014). Comprometimento com a carreira: análise da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1), 53-55.

*Lei n. 18.590, de 13.10.2015* (2015). Definição de critérios de escolha mediante a consulta à Comunidade Escolar para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Diário Oficial nº 9556 do Estado do Paraná. Recuperado em 15 novembro, 2016, de <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=147837&codItemAto=904159>

*Lei Complementar n. 103 de 15.03.2004* (2004). Institui e dispõe sobre o Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná e adota outras providências. Diário Oficial nº 6.687 do Estado do Paraná. Recuperado em 21 junho, 2016, de <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7470&codItemAto=63745>

Lima, A.C.C., Stefano, S.R., & Zampier, M.A. (2011). Satisfação da qualidade de vida no trabalho dos professores de arte da rede escolar do interior do Paraná. *Revista Capital Científico*, 9(1), 99-112.

- Limongi-França, A.C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Limongi-França, A.C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A.C., & Kanikadan, A.Y.S. (2006). A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 12(6), 598-621.
- Limongi-França, A. C., & Rodrigues, A. L. (2009). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4ed. São Paulo: Atlas.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620-630.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. São Paulo: Fundação Lemann, Ed. Positivo.
- Magalhães, M.O. (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(2), 67-80.
- Magalhães, M.O. (2013). Propriedades psicométricas da versão brasileira da escala de comprometimento com a carreira. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(22), 304-317.
- Magalhães, M.O. (2015). Medidas do vínculo do trabalhador com a carreira. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L. (Orgs.) *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Mattar, F. (1996). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Moreira, H.R., Nascimento, J.V., Sonoo, C.N., & Both, J. (2010). Qualidade de vida no trabalho e o perfil do estilo de vida individual de professores de Educação Física ao longo da carreira docente. *Revista Motriz*, 16(4), 900-912.
- Muindi, F., & K'Obonyo, P. (2015). Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: a critical review of literature. *European Scientific Journal*, 11(26), 223-240.
- Nicoleti, G. G., & Lauer, M. F. (2007). Qualidade de vida no trabalho do departamento de estacionamento regulamentado – área azul da empresa Seterb. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1(4), 01-20.
- Niu, H.J. (2011). The career commitment of contingent employees: evidence of on site engineers in semiconductor industry. *International Management Review*, 7, 44-51.



Oliveira, R.R., Silva, I.B. Castro, D.S.P., & Limongi-França, A.C. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho – QVT dos Professores de Ensino Técnico Federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(2), 143-173.

Oliveira, R.R., Silva, I.B., Castro, D.S.P., & Limongi-França, A.C. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um estudo com professores dos institutos federais. *HOLOS*, 31(6), 432-447.

Omugo, O.H, Onuoha, B.C., & Akhigbe, DR.J.O. (2016). Quality of Work-Life and Organizational Commitment in Public Sector Organizations in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3, 35-44.

Prata, C.L. (2002). *Formação de gestores escolares para a utilização de tecnologias de informação e comunicação*. Ministério da Educação. Secretaria de Educação à Distância. Programa Nacional de Informática na Educação.

Primak, I., Stefano, S.R., Andrade, S.M., & Zampier, M.A. (2014). Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do Paraná. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, 4(2), p. 112-127.

Reis, E.J.F.B., Araújo, T.M., Carvalho, F.M., Barbalho, L., & Silva, M.O. (2006). Docência e exaustão emocional. *Educação e Sociedade*, Campinas, 27(94), 229-253.

*Resolução n. 741, de 17 de março de 2016* (2016a). Designa servidores para a função de Diretor nas Instituições de Ensino da Rede Pública Estadual do Paraná. Diário Oficial nº 9649 do Estado do Paraná. Recuperado em 07 abril, 2016, de <https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/localizar>.

Riveros, A.M.M., & Tsai, T.S.T. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Science*, 1(3), 324-340.

Rowe, D.E.O., & Bastos, A.V.B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011 -1030.

Rowe, D.E.O., Bastos, A.V.B., & Pinho, A.P.M. (2011). Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 973-992.

Santana, L.L.S., Cunha, N.R.S., Ferreira, M.A.M., Moura, L.R.M., & Oliveira, A.R. (2012) Gestores escolares da Rede Pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. *Educação em Revista*, 28(1), 491-520.

Santos, A.P., Borges-Andrade, J.E., & Laros, J.A. (2014, setembro). Comprometimento e Entrincheiramento em carreiras de Estado: estudo exploratório e confirmatório. *Anais do XXXVIII EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 16.

Serb, D., & Gogeanu, G.A. (2014) Study on quality of individuals' life of XXI century through work. *Management Strategies Journal*, 26(4), 595-599.

Silva, N.D.B. (2016a). *Funções e forma de provimento dos diretores das redes estaduais paulista e paranaense*. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Filosofia e Ciências Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil.



Silva, R.T. (2016b). *Comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino: pesquisa survey com professores da carreira de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Souza, A.R. (2008). A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 24(1), 51-60.

Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & it's implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.

Stefano, S.R., Gattai, M.C.P., & Limongi-França, A.C. (2006). Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. *Revista Gerenciais*, 5(2), 35-44.

Sureshkumar, M. & Marimuth, S. (2014). Analysis of quality of work life employees in private sector commercial banks: application of discriminant analysis. *Abhinav Publication*, 3(9), 7-16.

Talis (2013). The OECD teaching and learning international survey. *Brasil – Nota sobre o País – Resultados da Talis 2013*. Recuperado em 18 dezembro, 2016 de <http://www.oecd.org/education/school/TALIS-2013-country-note-Brazil-Portuguese.pdf>.

Teixeira, M.A.P. (2011). *Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional de Gestores no estado do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.

The WHOQOL Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social Science & Medicine*, 41(10), 1403-1409.

Vankova, D., Kerekoska, A., Kostadinova, T., & Todorova, L. (2015). Researching health-related quality of life at a community level: results from a population survey conducted in Burgas, Bulgaria. *Health Promotion International*, March, 1(8).

Veloso, E.F.R., Schirmmeister, R., & Limongi-França, A.C. (2007). A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. *Revista Administração e Diálogo*, 9(1), 35-58.

Walton, R.E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z.K. (2014). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 41-66.