

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Cristiane Basso

**O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE À
APRENDIZAGEM NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E NOS DANOS
FÍSICOS E PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO: o caso
de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

Porto Alegre
2020

Cristiane Basso

**O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE À APRENDIZAGEM
NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E NOS DANOS FÍSICOS E PSICOSSOCIAIS
RELACIONADOS AO TRABALHO: o caso de uma Instituição Federal de Ensino
Superior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, linha de pesquisa engenharia de recursos humanos em universidades públicas, na área de concentração sistemas de produção.

Orientador: Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre

2020

Cristiane Basso

**O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE À APRENDIZAGEM
NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E NOS DANOS FÍSICOS E PSICOSSOCIAIS
RELACIONADOS AO TRABALHO: o caso de uma Instituição Federal de Ensino
Superior**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.
Orientador PPGE/UFGRS

Prof. Christine Tessele Nodari, Dr^a.
Coordenadora PPGE/UFGRS

Banca Examinadora:

Professora Ana Claudia Souza Vazquez, Dr^a. (PPGPS/UFCSA)

Professora Christine Da Silva Schröder, Dr^a. (EA/UFGRS)

Professora Jane Fraga Tutikian, Dr^a. (DECLAVE /UFGRS)

Dedicatória
À minha amada mãe, Maria, meu alicerce.

AGRADECIMENTOS

A gratidão que sinto ao término do mestrado é indescritível! Muitas pessoas fizeram parte dessa caminhada e, a elas, meu agradecimento genuíno.

À minha amada família, pelo apoio e presença, em especial à minha mãe, pela vida, pelo cuidado de sempre, pela compreensão, pelo amor incondicional e basilar.

À direção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS, Maurício e Vânia, pelo apoio à qualificação. Tenho orgulho de fazer parte dessa reconhecida Universidade pública, como aluna e servidora! Amo o que faço e agradeço pelos desafios profissionais e pela oportunidade de me qualificar para melhor servir a sociedade.

Aos admiráveis colegas de trabalho e chefias, pelo suporte emocional, pela compreensão, confiança e abraços rebecidos. Vocês foram fundamentais, desde a seleção do mestrado, no acreditar que é possível e na superação dos desafios.

A todos os professores do PPGE/UFGRS, pelo conhecimento transmitido e pela dedicação à arte de ensinar. Em especial, ao meu orientador Fernando G. Amaral, por ter aceitado o desafio desse projeto, pelo apoio, orientações e confiança depositada em mim.

Aos meus colegas do curso GOUPF, pelas trocas e parceria, em especial à Cristiane Gomes, pelos inúmeros trabalhos realizados juntas, pela amizade e motivação.

À Prof^a Ana Cláudia Vazquez, pela acolhida e oportunidade de participar do Núcleo de Estudos em Psicologia Organizacional e do Trabalho (NEPOT) do PPGPS/UFCSA, pelas discussões teóricas, aprendizados e excelentes sugestões.

A todos os integrantes do Grupo de Trabalho Gestão por Competências, pela dedicação e construção conjunta desse projeto. Em especial ao Mateus, colega e amigo, por compartilhar suas experiências de mestrando, pelas ideias inspiradoras e pelo carinho de sempre.

A todas minhas amigas e amigos, minha família de coração, pela presença, empatia, carinho e boas energias. Sou mais feliz por ter vocês!

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram nessa desafiadora e bela caminhada.

RESUMO

A modernização da gestão estratégica de pessoas baseada no modelo de gestão por competências tem se mostrado um grande desafio para as instituições públicas. O contexto de trabalho interfere na manifestação de competências, no engajamento no trabalho e na saúde dos trabalhadores. Nessa perspectiva, esta pesquisa analisa o efeito da percepção do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e sua relação com os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, em um contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para isso, seguiram-se algumas etapas: (i) seleção de questionários validados no Brasil para mensuração dos construtos abordados; (ii) ajustes de adaptação do vocabulário dos instrumentos selecionados para o contexto da universidade; (iii) aplicação da pesquisa; (i) validação fatorial do instrumento ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido; (ii) elaboração de diagnóstico institucional dos construtos pesquisados (iv) validação do modelo teórico proposto por meio da análise das correlações entre as variáveis e da análise de regressão. Entre os resultados e as contribuições teóricas desta pesquisa estão: (i) verificação de diferenças significativas nas percepções de suporte organizacional e suporte à aprendizagem entre técnicos e docentes, bem como considerando tempo de exercício na instituição, gênero e função de chefia; (ii) identificação de relações positivas e efeitos significativos entre os suportes no trabalho e o engajamento no trabalho; (iii) identificação de relações negativas e efeitos significativos entre os suportes no trabalho e os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho; (iv) identificação do engajamento no trabalho como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Por fim, conclui-se que alguns fatores do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem possuem maior influência que outros sobre o engajamento no trabalho e os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Esses achados podem subsidiar políticas de gestão de pessoas e ações estratégicas nas áreas de desenvolvimento de pessoas e de promoção de bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Suporte Organizacional. Suporte à Aprendizagem. Engajamento no Trabalho. Danos Relacionados ao Trabalho. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The modernization of strategic people management based on the competency-based management model has proved to be a big challenge for public institutions. The work environment interferes in the expression of competency, in the work engagement and the workers' health. In this perspective, this research analyzes the effect of the perception about organizational support and learning support on the work engagement and its relation with psychological, social and physical damages related to work, in a context of a Federal Institution of High Education (IFES). On the basis of this point of view, some steps following: (i) selection of questionnaires validated by Brazilian institutions to measure the constructs addressed; (ii) adjustments to adapt the vocabulary of the selected documents to the context of the university; (iii) application of the research; (i) factorial validation of "ESOP" - Perceived Organizational Support Scale tool; (ii) elaboration of an institutional diagnosis of the researched constructs (iv) validation of the proposed theoretical model through the analysis of the relations between the variables and the regression analysis. Among the outcomes and theoretical contributions of this research are: (i) verification of significant differences in the perceptions of organizational support and learning support between technicians and teachers, as well as considering length of service in the institution, gender and leadership position; (ii) identification of positive relations and significant effects between support at work and work engagement; (iii) identification of negative relations and significant effects between support at work and physical and psychosocial damages related to work; (iv) identification of work engagement as a protective factor against physical and psychosocial damages related to work. Finally, the conclusion points to the fact that some factors of organizational support and learning support have greater influence than others on the work engagement and the risks of physical and psychosocial damages related to work. These findings are able to subsidise people management policies and strategic actions in the areas of people development and the promotion of well-being at work environment.

Keywords: Competency-based Management. Organizational Support. Learning Support. Work Engagement. Work-related damages. High Education Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Recursos individuais e coletivos e a tomada de iniciativa	26
Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	27
Figura 3 – Conceitos sobre competências	28
Figura 4 – Fases da Gestão por Competências.....	30
Figura 5 – Competências nos diferentes níveis organizacionais	32
Figura 6 – Momentos críticos da gestão por competências.....	32
Figura 7 – Percepção de suporte organizacional como crenças do empregado receptor.....	37
Figura 8 – Antecedentes, processos de influência e consequências do suporte organizacional percebido	39
Figura 9 – Práticas de gestão para otimizar o suporte organizacional percebido	42
Figura 10 – Aprendizagem Formal e Informal.....	46
Figura 11 – Modelo de Suporte Psicossocial para as Diferentes Etapas da Aprendizagem Informal..	52
Figura 12 – Modelo teórico de recursos e demandas de trabalho (JDR)	57
Figura 13 – Modelo teórico hipotetizado	71
Figura 14 – Estrutura Fatorial Confirmatória da ESOAC	79
Figura 15 – Parâmetros de Avaliação para a EDT	109
Figura 16 – Resultado do modelo teórico proposto	126
Quadro 1 – Diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências e pela perspectiva tradicional	34
Quadro 2 – Conceitos dos construtos utilizados na pesquisa	72
Quadro 3 - Hipóteses da pesquisa	73
Quadro 4 - Estrutura do questionário	77
Quadro 5 - Resultado das hipóteses de pesquisa	126
Quadro 6 - Fatores críticos para o engajamento no trabalho	133
Gráfico 1 – Escolaridade dos técnicos e docentes	84
Gráfico 2 – Dados estatísticos dos fatores do suporte organizacional por carreira.....	92
Gráfico 3 – Percepção de suporte material entre técnicos e docentes, por tempo de serviço.....	93
Gráfico 4 – Percepção de suporte social no trabalho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço.....	94
Gráfico 5 – Percepção de sobrecarga no trabalho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço .	94
Gráfico 6 – Percepção de estilos de gestão da chefia entre técnicos e docentes, por tempo de serviço.....	95
Gráfico 7 – Percepção de gestão de desempenho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço .	96
Gráfico 8 – Percepção de ascensão e salários entre técnicos e docentes por tempo de serviço.....	97
Gráfico 9 – Percepção de suporte psicossocial à aprendizagem por carreira.....	101
Gráfico 10 – Percepção de suporte material à aprendizagem por tempo de serviço	102
Gráfico 11 – Engajamento no trabalho de técnicos e docentes por fator	104
Gráfico 12– Engajamento no trabalho de técnicos e docentes por faixa etária.....	106
Gráfico 13 – Engajamento no trabalho dos técnicos e docentes por tempo de serviço	108

Gráfico 14 – Danos relacionados ao trabalho de técnicos e docentes	110
Gráfico 15 – Danos físicos relacionados ao trabalho de técnicos e docentes.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da amostra.....	83
Tabela 2 – Índices de Ajuste da ESOP	89
Tabela 3 - Alfa de Cronbach (α) dos fatores da ESOP	89
Tabela 4 – Resultados da ESOP por fator e carreira.....	91
Tabela 5 – Diferenças significativas nas médias das percepções entre chefia e não chefia	98
Tabela 6 – Escores do engajamento no trabalho por fator e faixa etária	105
Tabela 7 – Riscos psicossociais no trabalho dos técnicos e docentes por fator e gênero	112
Tabela 8 – Danos físicos relacionados ao trabalho em mulheres	112
Tabela 9 – Efeito do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho	115
Tabela 10 - Efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho	117
Tabela 11 – Efeito do suporte organizacional sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	118
Tabela 12 – Efeito do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	120
Tabela 13 – Efeito das variáveis sobre os danos psicológicos relacionados ao trabalho	122
Tabela 14 – Efeito das variáveis sobre os danos sociais relacionados ao trabalho	122
Tabela 15 – Efeito das variáveis sobre os danos sociais relacionados ao trabalho	122
Tabela 16 – Efeito do engajamento no trabalho sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 COMENTÁRIOS GERAIS	14
1.2 TEMA E OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.1.1 Conceituando Competência	24
2.1.2 O modelo de gestão por competências	30
2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL E SOCIAL	36
2.3 SUPORTE À APRENDIZAGEM	44
2.4 ENGAJAMENTO DO TRABALHO	53
2.5 DANOS FÍSICOS E PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1 MODELO DE PESQUISA HIPOTETIZADO	71
3.2 CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA	73
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO	75
3.4 QUESTIONÁRIO APLICADO	76
3.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO DA PESQUISA	81
4 RESULTADOS	83
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	83
4.2 ANÁLISES FATORIAIS DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO ESOP	85
4.2.1 Análise Fatorial Exploratória	85
4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória	87
4.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	90
4.3.1 Percepção de Suporte Organizacional	90
4.3.2 Percepção de Suporte à Aprendizagem	99
4.3.3 Níveis de Engajamento no Trabalho	103
4.3.4 Riscos de Danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	109
4.4 CORRELAÇÃO E REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA ENTRE OS CONSTRUTOS ...	114

4.4.1 Efeito do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho.....	114
4.4.2 Efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho.....	116
4.4.3 Efeito do suporte organizacional sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	117
4.4.4 Efeito do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	120
4.4.5 Efeitos do engajamento no trabalho sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho	123
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	126
6 CONCLUSÃO	136
7 REFERÊNCIAS	140
ANEXOS	156
ANEXO 1 – ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (ESOP) VALIDADA	156
ANEXO 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA	157
ANEXO 3 – PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	164

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS GERAIS

O atual cenário de rápidas transformações socioeconômicas globais impele mudanças no mundo do trabalho e exige novas competências dos trabalhadores para atendimento às demandas organizacionais. O contexto de trabalho tem impacto na saúde dos trabalhadores, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, no engajamento no trabalho e, conseqüentemente, no desempenho. Assim, torna-se importante um novo olhar das instituições sobre o trabalho e sua influência na vida do trabalhador.

O trabalho abrange um tempo significativo na vida do trabalhador, sendo necessário buscar um melhor entendimento sobre as variáveis que acarretam nos indivíduos danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho. Ademais, a promoção de ações que visam o bem-estar no trabalho repercute em melhoria dos serviços públicos entregues à sociedade.

De uma forma geral, organizações públicas (Decreto 5.707/2006; Decreto 6833/2009; Decreto 9.991/2019) e privadas têm buscado políticas públicas de gestão de pessoas que visem ao desenvolvimento e a promoção da saúde dos trabalhadores. Contudo, torna-se necessário compreender o ambiente laboral em que os trabalhadores estão inseridos e os efeitos desse contexto na vida dos indivíduos. A percepção dos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar, em retribuição ao seu esforço no trabalho, pode agir como um moderador da saúde no trabalho, na melhoria do ambiente de trabalho, das interações entre os indivíduos e a organização e do desempenho individual e coletivo (ANDRADE, ESTIVALETE e GOMES, 2013; EISENBERGER, MALONE e PRESSON, 2016).

São muitas as razões para as instituições cuidarem de seus trabalhadores: a responsabilidade social que possuem com a sua força de trabalho, a possibilidade de aumento no comprometimento dos trabalhadores para com a organização e a constituição de ambientes de trabalho mais positivos que levam a melhores resultados (BRASIL, 2016). Segundo levantamento de 2016 realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), 85% das organizações promovem programas de qualidade de vida no trabalho em algum nível, e 42% das organizações promovem em estágio aprimorado. Apesar de ser um resultado positivo, as instituições ainda precisam aperfeiçoar continuamente suas práticas de gestão

de pessoas visando ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. O suporte material e psicossocial fornecido pela organização é fator determinante na aprendizagem do indivíduo e, conseqüentemente, no desenvolvimento contínuo de novas competências (CORREIA-LIMA, 2017; PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

O Decreto 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), orienta a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para o atendimento de demandas da administração pública federal a partir do diagnóstico de competências na instituição (BRASIL, 2019). O indivíduo adquire competências e estas se manifestam no desempenho por meio do processo de aprendizagem (ABBAD *et al.*, 2013).

Para incitar comportamentos positivos e possibilitar a manifestação das competências, a organização precisa oferecer suporte aos trabalhadores e inibir fatores ambientais que representam obstáculos para o desenvolvimento e resultados almejados (FREITAS e BRANDÃO, 2005). A percepção favorável de suporte no trabalho proporciona maior realização no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010a), comprometimento afetivo e engajamento no trabalho, diminuição do absenteísmo e da intenção de sair da organização, sentimento, por parte do trabalhador, de cuidar da organização na qual trabalha, melhor desempenho, maior criatividade e inovação (EISENBERGER *et al.*, 1986; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; YONGXING *et al.*, 2017).

Estudos demonstram que o bem-estar laboral e a saúde dos trabalhadores são a base para o 'funcionamento ótimo' do indivíduo no trabalho, representado pelo engajamento no trabalho, o qual atua como fator protetivo e indicador da saúde do trabalhador, e conduz a comportamentos organizacionais produtores (VAZQUEZ, 2018; VAZQUEZ; FERREIRA; MENDONÇA, 2019). Recursos (fatores motivacionais) pessoais e de trabalho são essenciais e determinantes nesse processo, podendo levar a desfechos positivos, como engajamento no trabalho, e melhores resultados profissionais, quando equilibrados às demandas (estressores) de trabalho. Porém, quando insuficientes para o atendimento das demandas de trabalho, podem levar a desfechos negativos, prejudicando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (EFROM; MAGNAN, 2018a; SCHAUFELI, 2018; VAZQUEZ, 2018).

O engajamento no trabalho integra fatores que avaliam o desenvolvimento pleno do sujeito e propõe interpretar, não só elementos que levam ao adoecimento, mas também características positivas no contexto do trabalho (HAKANEN; PERHONIEMI; TOPPINEN-

TANNER, 2008; SCHAUFELI; BAKKER, 2004a). Pessoas engajadas no trabalho tendem a centrar sua ação na atividade significativa e prazerosa e, conseqüentemente, elas apresentam melhores indicadores de saúde e melhores resultados no trabalho. Assim, a associação das demandas laborais com recursos de trabalho adequados tem o potencial de desafiar as pessoas a se engajarem em ações profissionais efetivas ou de maior complexidade (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2004a). Por outro lado, quanto maiores forem as demandas e mais pobres ou escassos os recursos de trabalho, maior será o risco psicossocial de adoecimento ou desgaste laboral (SCHAUFELI, 2018; SCHAUFELI; TARIS, 2014). Dessa forma, a verificação do impacto das condições laborais sobre a saúde dos trabalhadores pode contribuir no planejamento de intervenções nos locais de trabalho com foco nas necessidades identificadas (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010a).

Nesse sentido, busca-se analisar a percepção dos servidores sobre o suporte institucional e suporte à aprendizagem para aquisição de competências, o nível de engajamento no trabalho e os riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho. Os resultados poderão ser utilizados para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas alinhadas às necessidades dos servidores, visando o bem-estar no trabalho e o desenvolvimento profissional. Um diagnóstico ampliado da percepção dos servidores sobre suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho, possibilitará o planejamento de ações de gestão de pessoas que visem ampliar o suporte no trabalho, a promoção do bem-estar no trabalho, o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, melhorar os níveis de engajamento no trabalho e reduzir os riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.

Assim, considerando o contexto explicitado, QUESTIONA-SE: como a percepção de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem influencia no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho? Qual a relação do engajamento no trabalho com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho?

1.2 TEMA E OBJETIVOS

Diante do exposto, o tema deste trabalho é o estudo do suporte no trabalho relacionado ao engajamento no trabalho e aos possíveis riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino

Superior (IFES). Alinhado a esse tema, essa dissertação tem por objetivo geral identificar o efeito da percepção do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e sua relação com os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho. Para sustentar esse objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- 1) Identificar a percepção de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem para aquisição de competências, os níveis de engajamento no trabalho e os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho dos servidores técnicos e docentes de uma instituição federal de ensino superior;
- 2) Analisar o efeito das percepções de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem para aquisição de competências no engajamento no trabalho;
- 3) Analisar o efeito das percepções de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem para aquisição de competências nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho;
- 4) Verificar se o engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições vêm buscando novas formas de gerir pessoas para acompanhar as transformações no mundo do trabalho, as novas demandas sociais e os desafios que se impõem (BERGUE, 2019). Busca-se a promoção de ambientes saudáveis e de aprendizagem, propícios para o desenvolvimento de competências e o alcance de melhores resultados. Visando a uma gestão estratégica de pessoas, incorporou-se à prática organizacional o conceito de competência, a fim de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às expectativas dos trabalhadores em relação ao valor que a organização lhes agrega (FLEURY; FLEURY, 2007).

O modelo de gestão por competências tem foco nas pessoas, tendo em vista que estas são depositárias de competências mobilizáveis para a produção de valor público¹ (BERGUE, 2019, p. 56). Contudo, para gerar transformação e resultados positivos, a mobilização da competência depende da disponibilização de recursos individuais e coletivos que devem ser desenvolvidos ou fornecidos pela instituição (ZARIFIAN, 2003, p.

¹ Valor Público (VP) compreendido como o produto de vários itens, incluindo pessoas (*Valor Público = Máquinas x Instalações x outros Insumos x Pessoas*). Assim, se não houver valor pessoal, o produto é “zero” (BERGUE, 2019).

96). De acordo com Borst et al. (2019), os recursos pessoais e de trabalho, incluindo a motivação do serviço público, estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho, e este medeia a relação entre recursos e demandas e os resultados do trabalho. Nesse sentido, torna-se fundamental planejar as ações de desenvolvimento de pessoal com base não apenas no diagnóstico de competências, mas também no contexto de trabalho em que os indivíduos estão inseridos.

O engajamento no trabalho é visto como um grande desafio do setor público. Autores ressaltam a necessidade de servidores públicos engajados no trabalho dos órgãos públicos, que se sintam enérgicos em seu trabalho para alcançar um alto desempenho, que sejam proativos e dedicados para a melhoria da satisfação dos usuários e a qualidade na prestação do serviço público (BORST, 2018; VIGODA-GADOT; ELDOR; SCHOHAT, 2013). Estudos internacionais mostram que o engajamento no trabalho é mais alto entre os servidores do setor público do que entre os funcionários do setor privado, especialmente entre os gerentes públicos (VIGODA-GADOT; ELDOR; SCHOHAT, 2013). Estudos nacionais também encontraram altos ou médios índices de engajamento no trabalho em servidores públicos (ALMEIDA, 2016; OBREGON, 2017). Entretanto, há uma escassez de pesquisas que examinam o engajamento no trabalho no contexto do setor público em geral e em diferentes contextos institucionais (BORST, 2018).

Dessa forma, em uma perspectiva de gestão estratégica de pessoas, e no intuito de demonstrar como se dá o engajamento no trabalho em um contexto público, essa dissertação busca contribuir com os estudos sobre o contexto de trabalho e seus efeitos no engajamento no trabalho e nos riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho. Ademais, tendo em vista o projeto de implantação da gestão por competências na instituição em que se dá o estudo (PROGESP, 2019), pretende-se também contribuir com um diagnóstico institucional sobre as percepções de suporte organizacional e à aprendizagem para aquisição de competências, o nível de engajamento dos servidores públicos e os riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, a fim de subsidiar políticas de gestão de pessoas que visem ampliar ações de promoção de bem-estar no trabalho e de desenvolvimento profissional.

Em 2017, a universidade em estudo realizou uma pesquisa ampliada nominada Censo de Desenvolvimento de Servidores com o objetivo de conhecer melhor seus servidores e promover melhorias nas práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento de competências (PROGESP, 2019). No Censo, dentre outras questões, questionou-se com que frequência o ambiente de trabalho contribuía para a saúde e a

qualidade de vida do servidor. Dos 1.823 servidores respondentes, 39% afirmaram que *algumas vezes* o ambiente de trabalho contribui e 10% afirmaram que o ambiente de trabalho *nunca* contribui para a sua saúde e qualidade de vida. Os dados demonstram a importância de um diagnóstico detalhado sobre a percepção de suporte institucional e dos danos relacionados ao trabalho, a fim de identificar as necessidades dos servidores e as oportunidades de aperfeiçoamento das ações de bem-estar no trabalho, desenvolvimento de competências e de engajamento no trabalho.

Nesse sentido, visando demonstrar o papel do engajamento no trabalho no contexto de um órgão público, este estudo busca analisar a percepção de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem dos servidores, os níveis de engajamento no trabalho e os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Ainda, verificar o efeito dessas percepções dos servidores no engajamento no trabalho e nos danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho, bem como se o engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

O estudo foi desenvolvido em diversas etapas, detalhadas a seguir:

- 1) Revisão literária do tema para seleção de conceitos a serem adotados e levantamento de instrumentos validados no Brasil para mensuração dos construtos pesquisados;
- 2) Apresentação dos conceitos e instrumentos levantados na literatura para o Grupo de Trabalho responsável pela implementação da Gestão por Competências na Universidade, a fim de escolher conjuntamente os instrumentos que melhor se adaptam ao contexto da instituição.
- 3) Análise da necessidade de ajustes para adaptação do vocabulário dos instrumentos para o contexto da universidade e validação final da adaptação de vocabulário com o Grupo de Trabalho;
- 4) Validação da pesquisa acadêmica com a direção administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e com o Reitor da Universidade;
- 5) Encaminhamento e aprovação do Projeto de Pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP/UFRGS), por meio da Plataforma Brasil²;
- 6) Desenvolvimento do questionário online contendo o Termo de Consentimento

² <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>

- Livre e Esclarecido (TCLE) e os instrumentos de medição selecionados;
- 7) Aplicação da pesquisa ao Grupo de Trabalho responsável pela implantação da gestão por competências na Universidade, composto por treze integrantes do quadro permanente de servidores técnico-administrativos e docentes da instituição para validação quanto à estrutura final do questionário;
 - 8) Elaboração e execução do plano de comunicação da pesquisa nominada “Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019 – 1ª etapa”, em conjunto com o Grupo de Trabalho;
 - 9) Divulgação da pesquisa para o público alvo e convite de participação;
 - 10) Análise dos resultados de acordo com os objetivos da pesquisa;
 - 11) Aprovação da dissertação pela Banca do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção;
 - 12) Divulgação dos resultados à Direção Administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, ao Grupo de Trabalho responsável pela implantação da gestão por competências na Universidade e à comunidade acadêmica;
 - 13) Publicação da dissertação e de artigo científico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em nove capítulos. O primeiro faz uma introdução ao tema onde se insere a questão de pesquisa, contextualizando a importância de um olhar estratégico para a gestão de pessoas e a relevância do contexto de trabalho no bem-estar e no fazer dos trabalhadores. Também são apresentados neste capítulo os objetivos, geral e específicos, que nortearam o trabalho desenvolvido, e as suas delimitações.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico no qual o trabalho está ancorado. Subdividido em cinco seções, inicialmente é abordada a gestão estratégica de pessoas sob a perspectiva da gestão por competências, com ênfase no serviço público. Nas seções seguintes são detalhados os temas específicos de estudo: suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.

No terceiro capítulo é apresentado o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa. Já no capítulo seguinte são descritos os procedimentos metodológicos, o local de estudo que a pesquisa é aplicada e os instrumentos utilizados para medição dos construtos estudados.

Os resultados são apresentados no quinto capítulo, no qual são analisados os dados referentes a cada construto estudado. Os resultados são apresentados em quatro seções, contendo análises de diagnóstico dos construtos estudados e regressão múltipla com os construtos para análise dos efeitos entre as variáveis independentes e dependentes.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as discussões da pesquisa e do modelo hipotetizado. E, por fim, no sétimo capítulo são apresentados comentários finais, retomado os objetivos e conclusões do estudo, assim como as limitações da pesquisa. Também são apresentadas sugestões para trabalhos futuros que possam dar continuidade aos estudos dos temas abordados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, abordamos conceitos e reflexões sobre a gestão estratégica de pessoas na perspectiva da gestão por competências e sua trajetória no serviço público. Após, apresentamos conceitos sobre os temas pesquisados: suporte organizacional e social, suporte à aprendizagem para aquisição de competências, engajamento no trabalho e riscos de danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho. Com base no referencial teórico e em estudos empíricos, fundamentamos as hipóteses da pesquisa, visando analisar as correlações e efeitos entre os construtos em um contexto de trabalho de uma instituição federal de ensino superior.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Desde o final do século XX, o mundo passou por uma significativa transformação decorrente do desenvolvimento tecnológico, em especial da tecnologia da informação, que levou a rápida e profunda mudança na economia, na sociedade, no trabalho e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. Esse contexto de globalização, competitividade, turbulência, complexidade das estruturas organizacionais e das relações e de necessidade de maior valor agregado aos produtos/serviços demanda maior flexibilidade e velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e complexas no ambiente de trabalho (DUTRA, 2016, p. 1). No intuito de atender tais demandas, as instituições buscam modernizarem-se continuamente, criando novas formas de atuação, especialmente no gerir pessoas. Na busca por uma gestão estratégica de pessoas, incorporou-se à prática organizacional o conceito de competência, visando atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às expectativas dos trabalhadores em relação ao valor que a organização lhes agrega (FLEURY; FLEURY, 2007).

De acordo com Bergue (2019), “a gestão em geral é, essencialmente, gestão de pessoas”, e esta deve ser compreendida como uma função e não apenas uma área (pensamento clássico de inspiração taylorista-fordista). A construção de instrumentos e ferramentas de gestão que auxiliem o gestor no exercício de sua função gerencial e decisória necessita de um olhar analítico na interpretação da realidade organizacional, que seja capaz de compreender o fenômeno em seu contexto e em sua complexidade

(BERGUE, 2019, p. 11,13). Para o autor, a gestão de pessoas é um processo cíclico e virtuoso; é uma função que alcança toda a organização e envolve múltiplos atores: lideranças e demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização, na qual todos se relacionam e são responsáveis pela qualidade dessa relação, pelo resultado do trabalho e pela saúde do ambiente.

O alcance dos objetivos institucionais depende cada vez mais de pessoas comprometidas com o trabalho, sendo que características como comprometimento, engajamento no trabalho, flexibilidade, autonomia, iniciativa, agilidade e disponibilidade para aprendizagem são cada vez mais essenciais e demandadas pelas organizações. Assim, um dos grandes desafios na gestão de pessoas é gerar e manter o comprometimento das pessoas no trabalho, o que só é possível se estas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (DUTRA, 2016, p. 1).

No setor público, em nível mundial, após um longo caminho de reformas e mudanças de abordagens (CAMÕES; MENESES, 2016), surge o movimento da Nova Gestão Pública - *New Public Management*, a partir da década de 1980, nos Estados Unidos e Europa. O movimento, caracterizado pela busca de maior eficiência e qualidade dos serviços prestados, em uma perspectiva neo-liberal, volta-se ao atendimento ao cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 1996). Nessa nova perspectiva da administração pública gerencial, no intuito de tornar a gestão de pessoas mais estratégica, diversos países adotam o modelo de gestão de pessoas por competência (OECD, 2010), centrada em ações de desenvolvimento e de desempenho individual, alinhadas aos objetivos institucionais (CAMÕES; MENESES, 2016).

Na administração pública brasileira também surgiram diversas iniciativas para modernizar e profissionalizar o setor público, caracterizadas pelas reformas administrativas desde a década de 1930 (CAMÕES; MENESES, 2016). O movimento de reforma no Brasil, no final do século XX, buscou a transição de uma administração pública burocrática para uma administração pública gerencial, caracterizada pela descentralização, eficiência e voltada para o atendimento dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Contudo, somente na primeira década do século XXI esses esforços foram direcionados para um modelo específico de gestão de pessoas, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, adotando o modelo da gestão por competência atrelada à capacitação (BRASIL, 2006, art. 2º). Em 2019, o governo brasileiro publicou o Decreto 9.991/2019, que revogou o Decreto 5.707/2006, mas

manteve a importância do diagnóstico de competências para a elaboração do plano anual de capacitação das instituições, atualmente chamado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Neste Decreto, o diagnóstico de competências é compreendido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019, art. 3). Para melhor compreender essa abordagem da gestão de pessoas por competências, é essencial apropriar-se do conceito de competência.

2.1.1 Conceituando Competência

Historicamente, as primeiras discussões acerca do termo competência foram realizadas nos Estados Unidos (Escola Anglo-Saxônica), por autores norte-americanos como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), em uma perspectiva que buscava alinhar as necessidades dos cargos existentes nas organizações com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) dos candidatos, dando origem a primeira corrente conceitual de competência (DUTRA, 2004, 2016). Buscava-se uma abordagem mais efetiva para os testes de inteligência e aptidão nos processos de seleção de pessoas para as organizações, que mensuravam o raciocínio lógico e o nível de conhecimento. Assim, David McClelland (1973) iniciou o debate da competência como preditora do comportamento e desempenho do indivíduo no trabalho, definindo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para ocupação de um cargo ou para a execução de determinadas atividades (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). A noção de competência associada apenas à qualificação profissional ou características do indivíduo consistiu em um rótulo mais moderno para a realidade organizacional fundada nos princípios do taylorismo-fordismo, contudo, permaneceu restrita às tarefas de um cargo (FLEURY; FLEURY, 2001).

O novo contexto globalizado no século XX, chamado de “o século do conhecimento” (ZARIFIAN, 2003, p. 12), impõe uma complexidade em que é requerido do trabalhador maior autonomia, não apenas no sentido de definir suas próprias ações, mas de agir e resolver por si mesmo, assumindo responsabilidades, com iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade e cooperação (LIMA; ZAMBRONI-DE-SOUZA; ARAÚJO, 2015). Com a necessidade de novas formas de conceber e organizar o trabalho, dado que esse deixou de ser um conjunto de tarefas associadas a um cargo ou posto de trabalho, passando a se tornar a extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza em face

de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY; FLEURY, 2001), o conceito de competência é transformado e associado àquilo que pode ser obtido por meio do trabalho, suas entregas e resultados, aproximando-se mais da capacidade de combinar e mobilizar recursos pessoais já desenvolvidos. Surge assim a segunda corrente conceitual de competência desenvolvida na década de 1990 por pesquisadores franceses como Le Boterf (1995) e Zarifian (1996) (DUTRA, 2004, 2016).

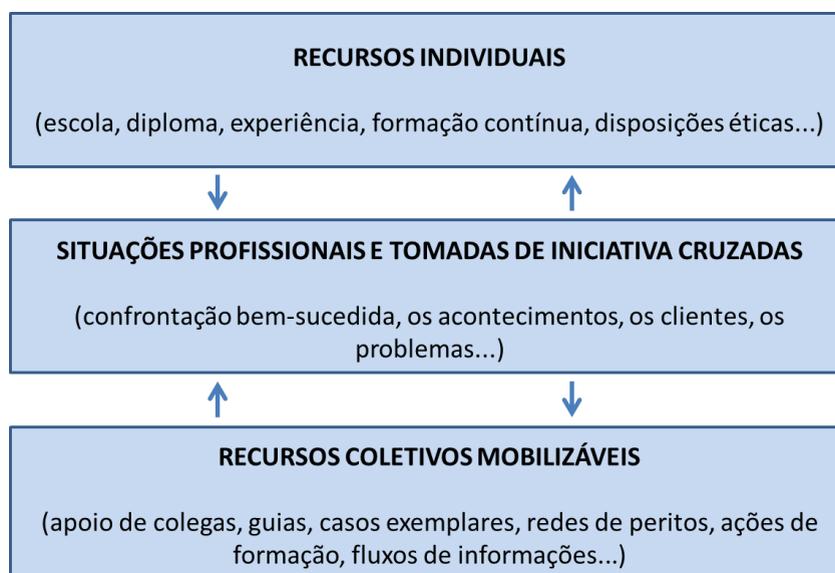
A corrente francesa apropria-se do conceito de aprendizagem, e com uma perspectiva mais desenvolvimentista da competência, define-a como a articulação de saberes e modos de agir que contribuem para o desempenho no trabalho, por meio da mobilização de recursos pessoais e da busca ativa por novas aprendizagens (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). Trata-se do retorno da subjetivação do trabalho (ZARIFIAN, 2003), da reapropriação desse pelo trabalhador, caracterizada pela emergência da individualidade do sujeito na realização da atividade, não como uma repetição do passado, na lógica em que atuavam os artesãos ou camponeses ao empregar e desenvolver seu conhecimento como expressão da própria inteligência prática, mas de forma mais complexa, interdependente do coletivo, envolvendo diferentes pontos de vista, comunicação e compartilhamento de informações, acordos conjuntos sobre o que e como fazer, incerteza de eventos e instabilidade do ambiente (ZARIFIAN, 2003). De acordo com Le Boterf (1995 apud Dutra, 2016), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, mas é a ação, o colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, entre outros fatores. Portanto, não basta saber ser, é preciso saber mobilizar o repertório individual de recursos em diferentes contextos. As qualificações de uma pessoa, portanto, não asseguram que ela irá entregar o que lhe é demandado no trabalho (DUTRA, 2016). Os conhecimentos tornam-se produtivos a partir do seu uso, no exercício da inteligência prática, ou seja, ao serem mobilizados na compreensão das situações (ZARIFIAN, 2003).

Nessa Zarifian (2003), define que “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. A iniciativa é associada ao conceito de agir, iniciar, colocar algo em movimento, sendo considerada o fator central da competência. Já assumir responsabilidade é responder pelos efeitos da tomada de iniciativa, em todo o seu alcance. Portanto, para o autor, a competência envolve o agir em direção à transformação positiva das condições das atividades e das disposições de ação do destinatário, dentro de um

campo de responsabilidade definido pela organização, sendo compreendida e avaliada frente às situações diversas e mutáveis (problemas a serem enfrentados e eventos) em que o sujeito ativo assume responsabilidades e toma iniciativas, sob a condição inevitável da autonomia.

Entretanto, para que a tomada de iniciativa seja bem-sucedida, Zarifian (2003) salienta que é necessária a presença de dois fatores: os recursos internos pessoais que o indivíduo adquiriu e que solicita e desenvolve em dada situação; e os recursos coletivos, trazidos e disponibilizados pela organização nas diversas situações do contexto de trabalho. A figura 1 ilustra a associação desses fatores cruciais para a manifestação da competência.

Figura 1 – Recursos individuais e coletivos e a tomada de iniciativa



Fonte: Zarifian (2013)

Para o autor, cabe à organização favorecer o desenvolvimento dos recursos necessários (individuais e coletivos) para a manifestação da competência requerida, envolvendo apoio material, social e oportunidades de desenvolvimento, nas diversas nas situações de trabalho. Assim, o modelo de competência só poderá desenvolver-se se houver uma profunda transformação das condições da produtividade e estabilização dessa transformação, por meio de novos princípios econômicos em que a tomada de iniciativa seja o fator central (ZARIFIAN, 2003).

Autores como Brandão (2017) e Dutra (2004) identificam também a existência de uma terceira corrente teórica que procura integrar as duas anteriores, extrapolando-as, pois

articula as capacidades e o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto. Diversos autores evidenciam em seus estudos buscas por um conceito de competência que contemple suas diferentes perspectivas, associando atributos pessoais e o contexto em que estes são utilizados para a entrega de valor (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2009; ZARIFIAN; TRYLINSKI, 2001). Para Fleury e Fleury (2001), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



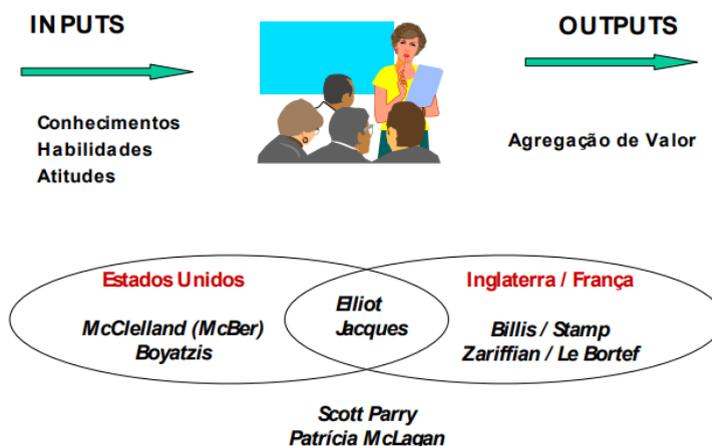
Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Carbone, Brandão e Leite (2005) também entendem competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Dutra (2004) define competência como as realizações do indivíduo no trabalho, com foco no resultado ou no desempenho, visto que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) não garante que o indivíduo o utilizará para gerar valor para a organização.

As diferentes correntes conceituais de competência são resumidas por Dutra (2016), na figura 3. Para o autor, as abordagens conceituais podem ser pensadas como complementares: de um lado, as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa realizar seu trabalho. E, de outro lado, as competências entendidas como a entrega de valor, o resultado da

mobilização de recursos individuais e coletivos frente às situações e eventos, considerando as condições do contexto de trabalho.

Figura 3 – Conceitos sobre competências



Fonte: Dutra (2016).

Atualmente, a maior exigência profissional não se restringe à qualificação e/ou formação das pessoas, mas a sua capacidade de resposta para as necessidades da organização e/ou negócio, ou seja, “menos no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e mais na competência (capacidade das pessoas na articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto em que se inserem)” (DUTRA, 2016). Assim, a competência é considerada uma capacidade mobilizada, integrada e apreendida, que depende, além da tomada de iniciativa, de uma cultura organizacional que favoreça as condições para agir e levar a um desempenho desejado.

Corroborando com esse entendimento, Ruas et al. (2005) demonstra a relação entre capacidade e competência. De acordo com os autores, toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes): por exemplo, em uma redação apresentada por um aluno, a capacidade de “expressar-se por escrito” será reconhecida ou não a partir da avaliação dessa redação. Assim, a redação é a entrega, a competência em ação, e o desempenho dependerá do reconhecimento, ou seja, da avaliação dessa redação. Dessa forma, a capacidade se transformará em competência somente no momento em que for colocada em prática e reconhecida.

O desenvolvimento de competências tem valor pela transformação que efetivamente promove, não pelo seu estoque, mas pelo seu fluxo; ou seja, quando é mobilizada para a consecução dos propósitos institucionais, gerando resultados, desde o nível das atividades e dos processos de trabalho, até as diferentes perspectivas de desempenho das políticas

públicas (BERGUE, 2019). Assim, busca-se identificar, desenvolver e mobilizar as competências (recursos) necessárias à realização do trabalho e à consecução dos objetivos organizacionais para produção de valor a ser percebido pela sociedade.

O desempenho profissional é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A tomada de iniciativa inicia pela decisão do indivíduo sobre o que é bom fazer e conclui-se pela avaliação dos outros (colegas, clientes, público) sobre o quanto a iniciativa foi boa ou não, e se o indivíduo demonstrou ser competente, considerando os critérios de profissionalismo (ZARIFIAN, 2003). Assim, a iniciativa envolve julgamento, pois mobiliza a experiência e se coloca à prova da ação. Contudo, para esse julgamento ser justo ou a competência ser reconhecida, o autor ressalta que o indivíduo precisa ter os meios (recursos individuais e coletivos) necessários para poder avaliar e julgar as boas iniciativas a tomar.

Zarifian (2003) critica a validade do modelo de gestão pelas competências na perspectiva neoliberal, uma vez que este avalia os resultados do indivíduo por meio do desempenho econômico e não por meio de uma avaliação das competências considerando suas reais condições de manifestação (recursos necessários *versus* disponíveis), estabelecendo, assim, uma relação perversa de autoexploração do indivíduo como único responsável pelo resultado econômico, desconsiderando o papel da organização como produtora dos recursos necessários para desenvolver a competência dos indivíduos. Ruas et al. (2005) também ressalta que a mobilização de uma competência depende de certos recursos e que o reconhecimento de sua efetividade está muito sujeito ao contexto em que se desenvolve, bem como aos critérios de reconhecimento.

Nesse sentido, Lima, Zambronide-Souza e Araújo (2015) alertam que a organização, ao concentrar a responsabilidade do desenvolvimento das competências no indivíduo, exime sua considerável responsabilidade na criação de ambientes propícios para o desenvolvimento das competências e protegem-se contra uma reflexão crítica que questione sua realidade. Portanto, a organização precisa investigar se estão disponíveis os recursos pessoais, coletivos, de condições organizacionais, informacionais e cognitivas, necessárias para o sucesso da tomada de iniciativa, visando o atendimento adequado das demandas laborais, ou se estes precisam ser desenvolvidos ou disponibilizados pela organização.

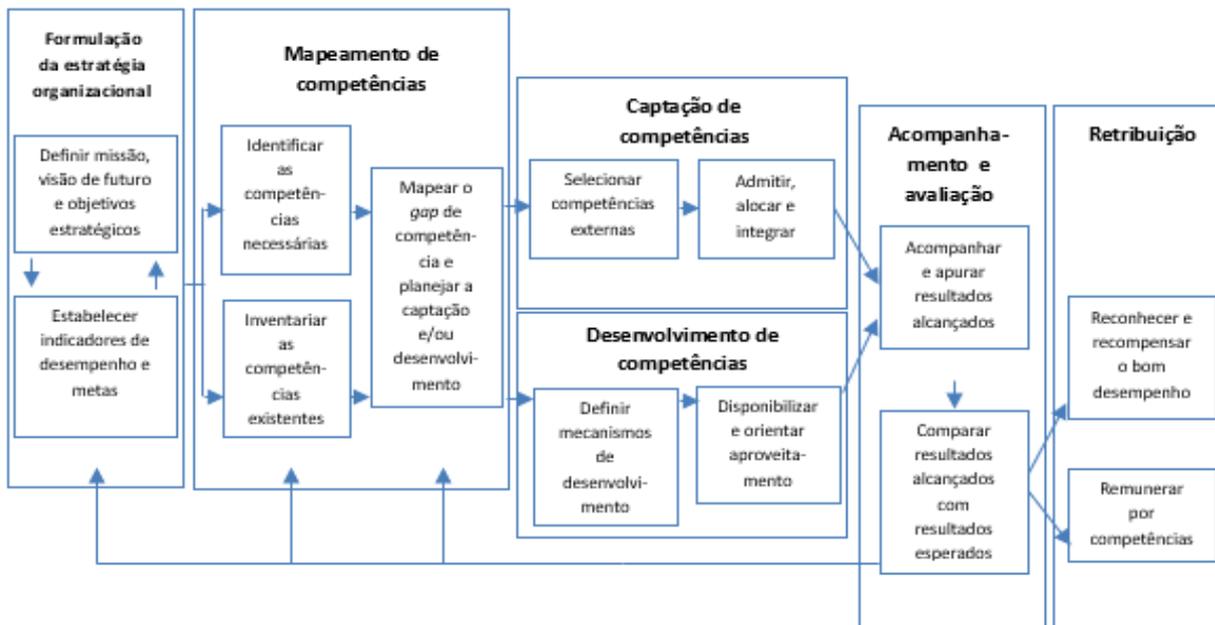
Ademais, ressalta-se que a apropriação do conceito de competência (teoria) por toda organização é essencial para a operacionalização dessa tecnologia gerencial (BERGUE, 2019), ou seja, para a adoção do modelo de gestão por competências.

2.1.2 O modelo de gestão por competências

A adoção do modelo de gestão por competências pelo Brasil é ressaltada como importante pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OECD, 2010). Contudo, para a implementação desse modelo, é preciso vencer obstáculos à modernização da gestão do serviço público, como o sistema de trabalho instituído por categoria, contendo uma diversidade de carreiras, e torná-la mais profissional e flexível, orientada para o desempenho. A busca pela modernização, pelo desenvolvimento de pessoas, por estruturas organizacionais mais participativas, que privilegiem a autonomia e a criatividade se contrapõe às características formais da administração pública burocrática brasileira, permeada pela regulação e controle, por estruturas rígidas que, muitas vezes, inibem posturas mais flexíveis e participativas, limitando o fortalecimento de laços de comprometimento entre servidores e instituição, por meio da harmonização dos interesses pessoais e organizacionais (MELLO; MELO; FILHO, 2016).

A gestão por competências é um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas (BRANDÃO, 2017). A implementação da gestão por competências é um processo contínuo com diversas etapas ou fases, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Fases da Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Para Brandão e Bahry (2005), a implementação da gestão por competências inicia-se pela formulação da estratégia da organização, ou seja, pela definição da missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, e, com base nesses, segue para a formulação de indicadores de desempenho e suas metas. Após, deve-se realizar o diagnóstico das competências, identificando quais delas são necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como quais competências já existem na organização (mapeamento). O diagnóstico possibilita identificar o *gap* (lacuna) de competências a serem capturadas externamente ou a serem desenvolvidas internamente, por meio de programas de capacitação, formação formal, entre outras oportunidades de desenvolvimento. Como etapas finais, executa-se o acompanhamento e a avaliação dos resultados para que a organização possa reconhecer o desempenho alcançado, seja por meio de premiações, remuneração ou oportunidades de desenvolvimento individual e de equipes, afim de estimular comportamentos desejados e corrigir eventuais desvios.

Na literatura especializada, são definidas diversas categorias de competências (organizacionais, essenciais, transversais, especializadas, técnicas, comportamentais, gerenciais, entre outras). Brandão (2017), por exemplo, apresenta um conjunto de competências em diferentes níveis de organizacionais (Figura 5), que possuem influência recíproca.

Figura 5 – Competências nos diferentes níveis organizacionais



Fonte: Brandão (2017)

De acordo com Brandão (2017), é um grande desafio organizacional compreender e gerenciar os processos de transferência ascendente, ou seja, as competências individuais que se propagam do indivíduo para os níveis superiores - equipes, unidades e organização por completo, bem como, entender e intervir sobre os processos de transferência descendente, ou seja, a influência das competências e outras características dos níveis superiores da organização (como a estratégia, a cultura e o clima organizacional) na expressão de competências do indivíduo em seu trabalho. Bergue (2019) orienta que a organização deve refletir sobre o real significado e a efetiva necessidade das categorias de competência para atingir os objetivos institucionais e, a partir dessa compreensão, optar por aquelas que melhor se adequam àquela realidade.

Para Bergue (2019), a adoção dos conceitos da gestão por competências pode ser percebida em quatro grandes momentos críticos (Figura 6), sendo fundamental o foco nas pessoas e no propósito, e não no tempo de execução, devendo ter cronogramas flexíveis à situação:

Figura 6 – Momentos críticos da gestão por competências



Fonte: Bergue (2019)

De acordo Bergue (2019), inicialmente é imperativo que todos integrantes da organização compreendam os conceitos da gestão por competências, percebam sua relevância para a gestão e desejem que esses conceitos se instalem. O mapeamento das competências é o segundo passo, a ser realizado coletivamente com as lideranças e equipes de trabalho. Esse momento envolve o planejamento, a definição das competências necessárias e o diagnóstico das competências existentes na organização, a fim de se identificar o *gap* (lacuna) de competências a serem desenvolvidas internamente ou capturadas nos processos de contratação. Além do mais, as competências devem ser constantemente analisadas e atualizadas, visto serem influenciadas pelas transformações da estrutura organizacional, dos processos e dos métodos de trabalho, da tecnologia, do resultado pretendido, entre outros aspectos.

O terceiro momento diz respeito às transformações provocadas ou soluções gerenciais empregadas na organização em decorrência da aplicação dos conceitos e utilização dos dados e informações da realidade organizacional. A produção das soluções gerenciais se dá por meio de ações no sistema de gestão de desempenho, nas políticas de desenvolvimento – treinamento, desenvolvimento e educação –, nas políticas e nos processos de recrutamento, na seleção e na lotação/movimentação, entre outros. Por fim, o autor sinaliza como última etapa o momento de utilização e aperfeiçoamento do sistema de gestão, sendo considerado a finalidade maior do modelo de gestão por competências. Também, essa etapa é vista como o principal desafio dos gestores, dado que gerir por competências implica em perceber o valor dos servidores mais pelo conjunto de competências que detêm, pelo que são capazes de mobilizar e converter em entregas, e menos pelo cargo que ocupam ou remuneração que possuem ou carreira em que estão investidos (BERGUE, 2019).

Muitas dificuldades marcam a trajetória de implementação do modelo de gestão por competências, como a apropriação dos conceitos pelos quadros funcionais e pelos gestores e a integração entre o sistema de competência e o sistema de desempenho (CAMÕES; MENESES, 2016). Contudo, apesar de todas as limitações que a rotina impõe, é necessário um olhar sob a lente da perspectiva histórica: compreender os modelos conceituais que permearam ao longo do tempo (abordagens: clássica, burocrática, humanista e comportamental) como diferentes modelos mentais em uma evolução de pensamento (BERGUE, 2019). Para o autor, esse olhar possibilita ver mais longe e implica o indivíduo a posicionar-se como sujeito ativo desse processo de transformação.

O modelo da gestão por competência pode ensejar em transformações profundas ao possibilitar a participação implicada dos indivíduos (LIMA; ZAMBRONI-DE-SOUZA; ARAÚJO, 2015), visto que cada um tem aspirações e capacidades de julgamento que lhe são próprias e que não podem ser negadas, sufocadas e dissolvidas no interesse coletivo. Nesse sentido, no serviço público, há diferenças conceituais significativas entre a gestão de pessoas na perspectiva tradicional e por competências, as quais são representadas pelo autor no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências e pela perspectiva tradicional

Gestão de Pessoas Tradicional	Gestão de Pessoas por Competências
Cargo	Pessoa
Atribuições do cargo	Competências das pessoas
Servidores são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo.	Pessoas detêm – e podem perder ou ampliar – conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizáveis para a produção de valor público.
Acentua uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecânica.	Acentua uma perspectiva dinâmica, sistêmica, fluida e orgânica.
Formalística	Real

Fonte: Bergue (2019)

Portanto, no contexto de uma organização pública a gestão por competências é considerada uma boa opção quando seus conceitos centrais e perspectivas estruturantes são coerentes com a natureza da organização e quando os reflexos da sua adoção são capazes de aperfeiçoar as políticas de gestão da organização, o que implica em “perceber nas pessoas potenciais a serem desenvolvidos – lacunas de competências – e permitir sua subsequente mobilização para a produção de valor público” (BERGUE, 2019). Sob o ponto de vista da aplicabilidade, a gestão de pessoas por competências repercute em diversos processos de gestão de pessoas, como: concurso público (recrutamento, seleção e formação inicial), ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), dimensionamento (planejamento) da força de trabalho, mobilidades de pessoal e avaliação de desempenho. Ainda, orienta o estabelecimento de outras políticas de gestão de pessoas, tais como a gestão de talentos e o desempenho. Contudo, por ser um amplo e dinâmico processo de aprendizagem - complexo e de longa duração – a gestão por competências deve avançar do essencial para o periférico, do simples para o complexo,

tomando os conceitos de forma contextualizada, pensando em soluções de gestão por meio de uma postura colaborativa e processual de transformação (BERGUE, 2019).

Os grandes avanços na gestão de pessoas alcançados pelas empresas brasileiras se deve a ações simultâneas de dois aspectos: no aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas e no estímulo às pessoas para construírem seus projetos de carreira e de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2016). Nesse sentido, é fundamental que os indivíduos se apropriem dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, pois os possibilita pensar em seu próprio desenvolvimento e, conseqüentemente, proporciona que os instrumentos e processos originados dos conceitos de gestão por competências não se resumam a rituais burocráticos.

Nesse processo contínuo de transformação, os gestores tem papel fundamental especialmente na conciliação das expectativas entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2016) e na inserção de todos os envolvidos, por meio de práticas como a requalificação e mobilidade dos servidores, visando à qualidade de vida no trabalho associada a uma sustentabilidade baseada no desenvolvimento da cidadania e na proteção dos recursos naturais (GUIMARÃES, 2000). Caso essas condições não forem buscadas, se terá uma tecnologia gerencial sofisticada, mas que sufoca o potencial criativo dos humanos e gera efeitos excludentes e marginalizadores. Portanto, aos gestores são requisitadas não apenas competências técnicas, mas principalmente competências gerenciais e comportamentais, como comunicação, liderança, gestão de conflitos (MELLO; MELO; FILHO, 2016), assim como competência analítica - capacidade de compreender o fenômeno em seu contexto e complexidade (BERGUE, 2019).

E não há receitas na complexa (heterogênea, interdependente, integrada e dinâmica) gestão de pessoas; o que diferencia um excelente gestor não é a sua técnica, mas seu senso, sua capacidade conceitual e reflexiva, derivada por meio da reflexão atenta, ou seja, da teoria que o gestor tem de si mesmo e de suas circunstâncias (BERGUE, 2019; DENHARDT; CATLAW, 2016). Desse modo, é imperativo desenvolver nos gestores a capacidade de análise das organizações e de relações de interação com a sociedade, por meio do pensamento sistêmico e complexo, e da capacidade de compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (BERGUE, 2019).

Portanto, a gestão baseada nas competências implica a existência de uma estratégia organizacional, de um ambiente inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si (GUIMARÃES, 2000). Como exposto, também é

imperioso que a estrutura organizacional forneça os recursos necessários para a aprendizagem e a tomada de iniciativa dos indivíduos, tendo em vista que a competência se manifesta na ação, na entrega. Nesse sentido, nos próximos itens serão abordados os temas de suporte organizacional e social e de suporte à aprendizagem para a aquisição de competências.

2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL E SOCIAL

O suporte organizacional e social no trabalho é ancorado na teoria da troca social, a qual sustenta que os indivíduos se relacionam uns com os outros para maximizar seu ganho de recursos (sejam materiais ou socioemocionais), por meio da norma da reciprocidade (exigência do retorno ou reembolso de um tratamento favorável) (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011). Enquanto as organizações buscam atrair, manter e incentivar seus membros, por meio de políticas de gestão de pessoas que visam oferecer incentivos na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004), esperando dos trabalhadores bom desempenho e comprometimento com a instituição (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999), os trabalhadores aspiram receber, como retorno ao seu trabalho, recursos que satisfaçam suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Essas relações de troca econômica (contrato de trabalho) e troca social (com base na confiança mútua e boa fé) geram expectativas e sentimentos entre as duas partes.

A teoria da troca social fornece verdades relevantes sobre a importância da resposta positiva dos trabalhadores ao suporte organizacional percebido (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011). A resposta é positiva quando o apoio da organização é reconhecido e valorizado pelos trabalhadores; e negativa, quando há desrespeito, supervisão abusiva, comportamentos hostis verbais e não verbais, repercutindo em menos esforços dos trabalhadores, aumento do absentismo ou ações mais graves. Contudo, ao examinar outros fatores como identificação e comprometimento, novos princípios são exigidos em relação a percepção de suporte organizacional, os quais não seguem muito da teoria das trocas sociais (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011).

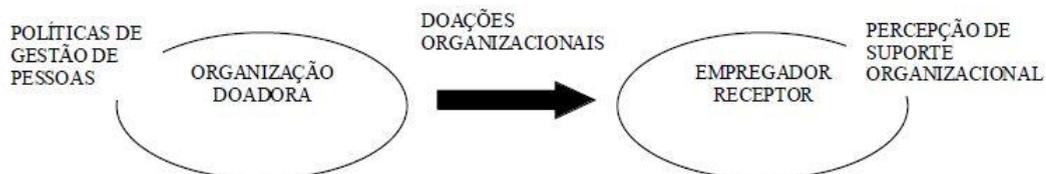
Dessa forma, a teoria do suporte organizacional concentrou-se mais nas reações positivas ao tratamento favorável do que nas reações negativas ao tratamento desfavorável, buscando oferecer uma explicação de como a percepção de suporte organizacional desenvolve e influencia o bem-estar psicológico dos trabalhadores, a

favorabilidade da orientação para a organização e o trabalho, e o comportamento prestativo à organização que vai além de um relacionamento econômico simples (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011). A percepção positiva de suporte organizacional advém da valorização das contribuições dos trabalhadores e da preocupação da organização com seu bem-estar.

O Suporte Organizacional Percebido (SOP) está associado a maior bem-estar subjetivo do trabalhador, satisfação e apoio no trabalho e a expectativas acerca da retribuição e do reconhecimento que a organização oferece aos trabalhadores em relação ao seu esforço no trabalho (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016), sendo definido como um conjunto de crenças globais desenvolvidas pelo trabalhador sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986). Assim, o SOP se insere no contexto organizacional como uma variável importante devido ao seu impacto frente a diversos comportamentos relacionados tanto à estabilidade quanto à intensidade da dedicação do trabalhador com a organização.

Ao perceber o suporte da organização, o trabalhador se sente devedor, passando a ver a organização como credora e merecedora de esforços, para além do contrato formal. Da mesma forma, ao oferecer para a organização favores voluntários, o trabalhador enxerga a organização como devedora e espera doações organizacionais, que são entendidas como ações gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no cotidiano da dinâmica organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Assim, a reciprocidade sentida pode ser utilizada como base social na compreensão do suporte, sendo o trabalhador posicionado como receptor e a organização como doadora (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). A relação de troca entre ambos é representada na figura 6, em forma de esquema mental.

Figura 7 – Percepção de suporte organizacional como crenças do empregado receptor



Fonte: Siqueira e Gomide (2004)

O fenômeno do suporte organizacional situa-se no contexto de interação de interesses entre organização e trabalhador, como uma parceria em que cada uma das partes tem exigências e demandas próprias: a organização apresenta demandas de

desempenho, resultados e cumprimento das normas de comportamentos; os trabalhadores esperam receber materiais e condições necessárias para a realização das atividades (PASCHOAL, 2008). Contudo, se as condições de trabalho não correspondem às exigências demandadas, o trabalho pode se transformar em um potencial estressor para o trabalhador. A norma da reciprocidade determina o retorno de tratamento favorável ou desfavorável ao doador.

As percepções desenvolvidas pelos trabalhadores dependem também da frequência, da intensidade e da sinceridade dos elogios, da aprovação e das recompensas que a organização dirige aos seus membros como recompensa aos seus esforços (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010b). Altos níveis de percepção de suporte organizacional levam os trabalhadores a uma orientação mais positiva em relação à organização, ao clima organizacional, à satisfação no trabalho e aos resultados (APPELBAUM *et al.*, 2019; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; FERRARI CARDOSO; BASILE FORLINI; PRESCILLA DIAS, 2019; RHOADES; EISENBERGER, 2002). Recursos adequados, autonomia, confiança, respeito, valorização, apoio emocional e social, oportunidades de desenvolvimento e de ascensão profissional, liderança eficaz, práticas favoráveis de gestão de pessoas, condições de trabalho desejáveis e tratamento justo podem aumentar a percepção de suporte organizacional. Consequentemente, podem fortalecer o sentimento dos trabalhadores de cuidar da empresa e ajudá-la a atingir seus objetivos, em uma relação recíproca, promovendo maior empenho, comprometimento, satisfação e envolvimento dos trabalhadores com o trabalho (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; KURTESSIS *et al.*, 2015), autonomia, criatividade e inovação, comportamento de cidadania organizacional e diminuição da intenção de sair da organização (EISENBERGER *et al.*, 1986; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). O suporte organizacional percebido também está positivamente relacionado a aspectos como a satisfação no trabalho, autoeficácia profissional, autoestima baseada na organização e equilíbrio entre trabalho e família, e negativamente relacionado a estresse no trabalho, burnout e conflito trabalho-família (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; KURTESSIS *et al.*, 2015).

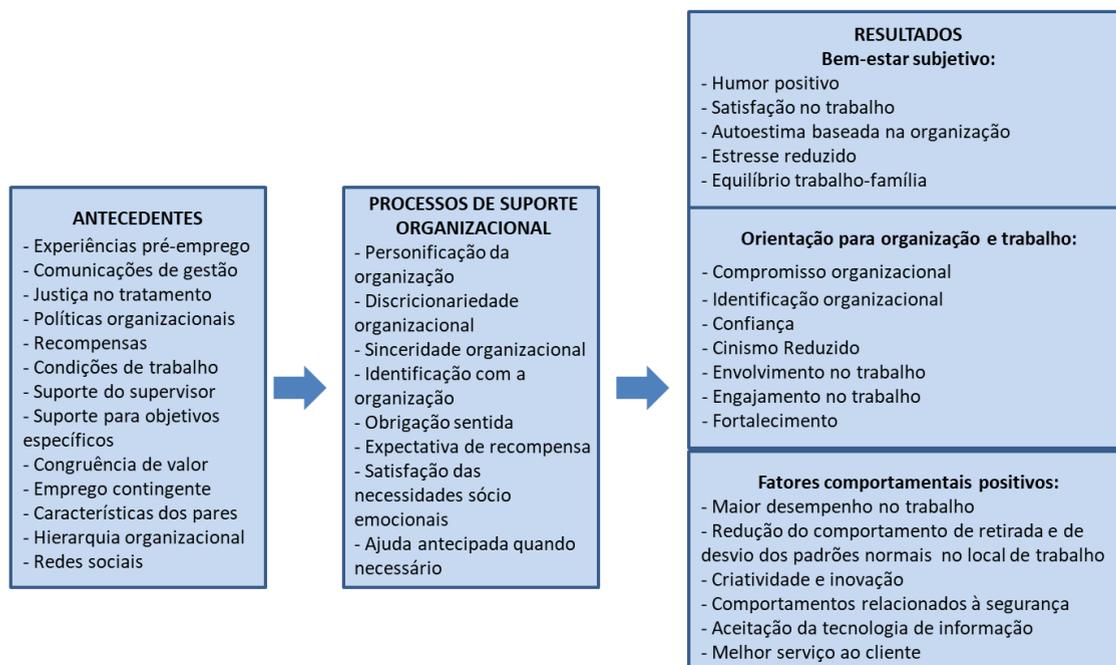
Nesse sentido, trabalhadores com alta percepção de suporte organizacional são motivados a serem positivamente orientados para a organização e a se envolverem em comportamentos úteis para ela. De outra forma, trabalhadores com baixa percepção de

apoio organizacional sentem pouca obrigação para com a organização e, ao contrário, podem buscar vingança através da violação das normas da organização para obter uma recompensa inadequada por seus esforços (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011). Ou ainda, levar a consequências como o absenteísmo e intenção de rotatividade (MOREIRA *et al.*, 2018; SHANTZ; ALFES; LATHAM, 2016; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2015).

De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), as percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização como retribuição ao esforço que depende no trabalho são influenciadas por diversos fatores. Os autores indicaram três principais categorias de tratamento benéfico recebido pelos trabalhadores que estão associadas à percepção de suporte organizacional: (i) tratamento justo (formas usadas para determinar a distribuição de recursos entre os funcionários); (ii) apoio do supervisor (suporte social); e (iii) recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis (como reconhecimento, pagamento, promoções, segurança no emprego, autonomia, fatores estressantes de papel e treinamento). Ademais, constatam que as características pessoais dos trabalhadores e as variáveis demográficas estavam fracamente relacionadas à POS, o que reforça o papel determinante da organização no suporte no trabalho.

Eisenberger e Stinglhamber (2011) resumem os principais antecedentes do suporte organizacional percebido, as consequências já investigadas e os processos que a teoria do suporte organizacional utiliza para explicá-los na Figura 8.

Figura 8 – Antecedentes, processos de influência e consequências do suporte organizacional percebido



Fonte: Eisenberger e Stinglhamber (2011)

A avaliação positiva dos trabalhadores do suporte organizacional, além de proporcionar maior bem-estar, leva-os a adotarem comportamentos mais positivos em relação ao trabalho e à organização, repercutindo em aumento do prazer pelo trabalho (engajamento no trabalho), comprometimento, identificação, confiança, assim como cinismo e estresse reduzido (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; SALAZAR-ESTRADA, 2018). Autores como Souza, Siqueira e Martins (2015) afirmam que o capital psicológico dos trabalhadores também exerce influência sobre as percepções de suporte organizacional e social no trabalho, sendo que, quanto mais elevado capital psicológico, maior a percepção de suporte social no ambiente de trabalho e de sua organização.

Ademais, a organização atua por meio do comportamento individual de membros-chave que ocupam posições de gestão. Os supervisores agem como agentes organizacionais na direção, treinamento e avaliação dos trabalhadores e no fornecimento de recursos, e os subordinados tendem a identifica-los com a organização. Essa identificação leva os trabalhadores a atribuírem características humanas à organização e a acreditarem que eles mantêm relações sociais com ela, como se a organização tivesse uma personalidade com intenções benevolentes ou malevolentes em relação a eles (EISENBERGER *et al.*, 1986; SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Essa personificação ajuda a entender a cultura da organização, seus valores e práticas, e a explicar e prever suas ações, especialmente quando os afetam (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). Entretanto, os subordinados também sabem que os superiores têm características que os diferenciam da organização. Desse modo, o tratamento de suporte do supervisor é adotado como tratamento de suporte organizacional na medida em que os subordinados o identificam com a organização, pela sua forma de agir (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011).

Entretanto, a identificação do trabalhador com a organização é fruto não apenas de atributos organizacionais, mas também das redes de relacionamentos no trabalho (JONES; VOLPE, 2011). Para Freney e Fellenz (2013), o conteúdo dos laços sociais nas redes intraorganizacionais está quase que invariavelmente associado à identificação do trabalhador com a organização em função de as atividades de trabalho demandarem, na sua execução, tanto recursos de tarefa (por exemplo, autonomia) quanto recursos de base relacional (por exemplo, confiança e suporte social). Paschoal *et al* (2010b) pesquisaram o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho dos

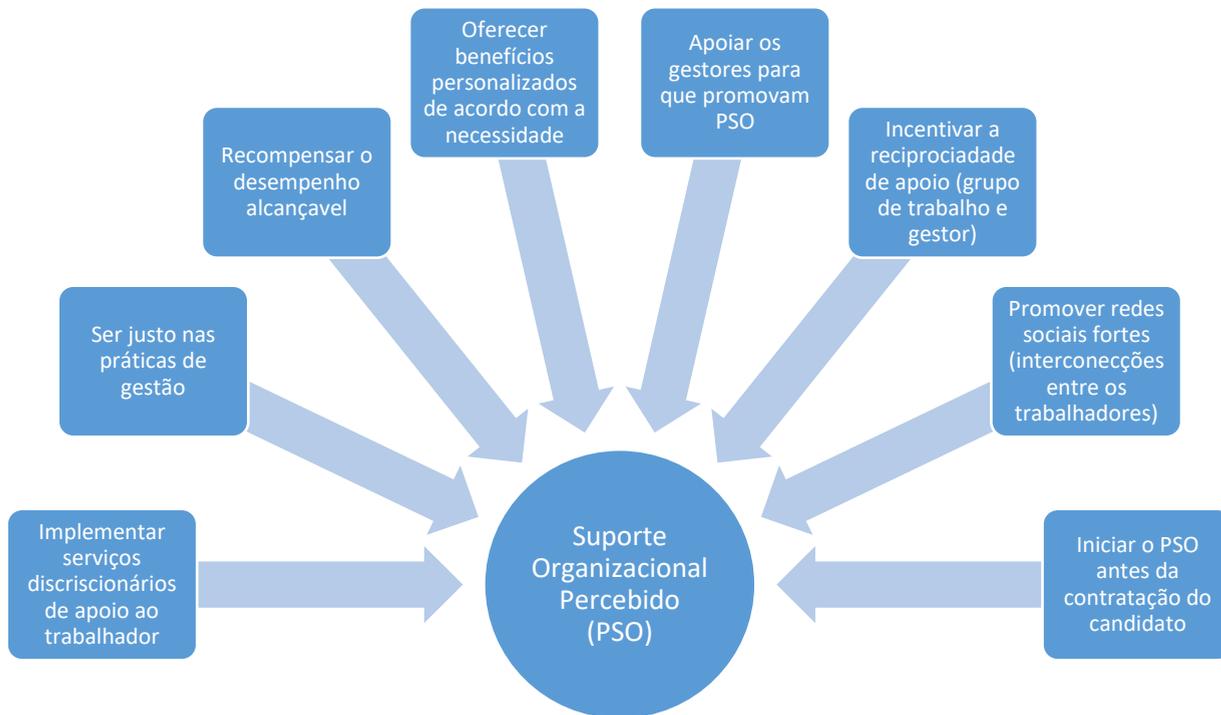
funcionários em uma organização pública brasileira, e os resultados demonstraram que quanto mais positiva é a percepção de suporte social no trabalho e a gestão de desempenho, maior é a realização no trabalho. Já a carga no trabalho apresentou-se como principal preditor de afeto negativo no trabalho.

A relação do indivíduo com o sistema social constitui-se também como um dos fatores importantes para o desempenho individual. Fogaça (2018) analisou, por meio de abordagem multinível (individual e de equipes), as relações preditivas entre as variáveis: bem-estar no trabalho, justiça organizacional, suporte organizacional e desempenho individual no trabalho. Os resultados demonstraram uma relação preditiva entre as variáveis: realização (fator de bem-estar no trabalho) e desempenho no trabalho, e entre as variáveis: justiça interacional e desempenho no trabalho. O estudo também evidenciou que as percepções coletivas de suporte organizacional (variável de nível de equipes) figuram como preditoras do desempenho individual. Ainda, considerando que as percepções dos indivíduos membros de uma mesma equipe foram semelhantes, enquanto que as percepções de suporte entre equipes foram diferentes, os autores ressaltam a importância de compreender o papel das equipes no contexto de trabalho e no impacto que essas exercem sobre as variáveis organizacionais, visando um melhor entendimento de alguns comportamentos apresentados pelos indivíduos em suas tarefas.

As políticas de gestão de pessoas influenciam diretamente a crença de que a organização está preocupada com o bem-estar do trabalhador. Para Eisenberger e Stinglhamber (2011, p. 211), as organizações podem cuidar de seus trabalhadores e obter bons resultados por meio de políticas e estratégias em gestão de pessoas que envolvem três abordagens: (a) o envolvimento de gestores em comportamentos de suporte e promoção de políticas de gestão de pessoas que promovam maior suporte organizacional percebido; (b) o desenvolvimento de gestores pelas organizações, para serem mais solidários; e (c) o auxílio dos líderes da organização na criação de uma cultura organizacional mais favorável.

De acordo com Eisenberger, Malone e Presson (2016), diversas práticas de gestão de pessoas podem otimizar o suporte organizacional percebido pelos trabalhadores (figura 7):

Figura 9 – Práticas de gestão para otimizar o suporte organizacional percebido



Fonte: Com base em Eisenberger et al.(2016)

Ademais, dois aspectos são considerados fundamentais para obter uma maior percepção de suporte organizacional:

1) A sinceridade das expressões favoráveis de incentivo (elogio, aprovação por um bom trabalho, carinho e preocupação frente às dificuldades enfrentadas) fornecidas pelos supervisores. Eisenberger e Stinglhamber (2011) afirmam que expressões favoráveis não verdadeiras recebem pouco valor além da polidez por não atender as necessidades socioemocionais que dependem de julgamentos avaliativos verdadeiros (por exemplo, aprovação, estima, afiliação, apoio emocional), e por não manter promessa de aumento de apoio futuro na forma de ajuda com o trabalho ou aumento de benefícios. Para os autores, o uso indiscriminado de elogios, dados à maioria dos funcionários, independentemente de seu desempenho; o incentivo verbal para a realização de uma atividade específica que não é apoiado por suporte tangível implícito; expressões de apoio emocional que não são seguidas por ações de melhoria; e *feedback* referente ao mau desempenho que é temporariamente mascarado por elogios para evitar o desconforto do gestor em ser franco, são alguns exemplos de expressões com repercussão negativa.

2) A crença e avaliação dos trabalhadores de que as ações da organização são discricionárias, com práticas benevolentes voluntárias da organização, e não obrigadas por

restrições em regulamentos governamentais, contratos sindicais e outros. O tratamento favorável produzido devido a restrições externas tem pouca influência no suporte organizacional percebido, visto que os trabalhadores compreendem que os motivos que levam a organização a tais ações estão relacionados a fatores externos como atendimento a regulamentos ou acordos sindicais e não relacionados ao bem-estar dos trabalhadores, à satisfação das necessidades socioemocionais e das expectativas de desempenho-recompensa (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016; EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011, p. 60; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Nesse sentido, tendo em vista que o suporte organizacional tem implicações importantes na melhora do bem-estar no trabalho e da qualidade de vida relacionada ao trabalho e na orientação favorável do indivíduo aos objetivos organizacionais (SALAZAR-ESTRADA, 2018), assim como influencia na participação dos trabalhadores em atividades de desenvolvimento e comportamento pró-ativo (ROMÁN-CALDERÓN *et al.*, 2016), recomenda-se a promoção de climas organizacionais caracterizados pelo apoio organizacional e pelo empoderamento. Portanto, o suporte organizacional percebido constitui-se em uma importante ferramenta para o desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho engajada (EISENBERGER; MALONE; PRESSON, 2016), pois modera positivamente a relação entre o engajamento no trabalho e o desempenho no trabalho (YONGXING *et al.*, 2017). Além disso, desempenha um papel central na prontidão dos indivíduos para mudanças (GIGLIOTTI *et al.*, 2019).

Ainda, a percepção e o comportamento do trabalhador podem mudar com o tempo, dependendo do quanto suas expectativas estão de acordo com a realidade e o quanto se sentem apreciados pela organização, ou devido a ocorrência de eventos abruptos que tenham um grande significado simbólico para o trabalhador (EISENBERGER; STINGLHAMBER, 2011, p. 29; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). Assim, um diagnóstico periódico sobre o suporte organizacional percebido pelos trabalhadores em resposta ao tratamento dado pela organização auxilia a gestão de pessoas no estabelecimento de políticas públicas de gestão de pessoas efetivas. Borst *et al.* (2019) sugerem que as organizações públicas podem aumentar o engajamento no trabalho e potencializar os resultados inerentemente aos servidores, por meio do aumento de recursos relacionados ao trabalho (autonomia, cooperação com colegas, entre outros) e da seleção de pessoas com personalidade proativa e com altos níveis de motivação para o serviço público.

Na próxima seção, como parte do estudo do contexto de trabalho, abordaremos o construto suporte à aprendizagem para aquisição de competências, que desempenha um

papel relevante no desenvolvimento e desempenho do indivíduo (CONLON, 2004; FLORES, 2018), e o engajamento no trabalho, que está relacionado ao bem-estar laboral e ao desempenho humano no trabalho (MULLER; VAZQUEZ, 2018).

2.3 SUPORTE À APRENDIZAGEM

Tendo em vista que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem, um desafio importante para as organizações é criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). O construto suporte à aprendizagem foi desenvolvido por autores nacionais na primeira década deste século, por meio de estudos sobre suporte organizacional e aprendizagem do indivíduo, compreendidos pela literatura científica de comportamento organizacional (FLORES, 2018). Pela pesquisa bibliográfica, ficou evidenciado que o cenário de pesquisa desse construto é recente, embrionário e incipiente, carecendo de publicações, principalmente ao campo internacional. Para melhor compreender o suporte à aprendizagem, inicialmente trataremos do tema aprendizagem que, nesta era do conhecimento, emerge como uma questão central para a sobrevivência e o sucesso das organizações (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

O termo aprendizagem possui uma grande variedade de definições, dependendo da teoria adotada pelo autor. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), existem duas abordagens conceituais gerais de aprendizagem: (i) behaviorista, em que a ênfase é colocada na mudança de comportamento, de forma duradoura, como produto da interação do indivíduo com o ambiente; e (ii) cognitivista, que também aborda a mudança duradoura do indivíduo como resultado da interação com o ambiente, porém infere que antes ocorrem processos mentais ou aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que poderiam ser reconhecidos a partir daquelas mudanças. Nessa perspectiva, Abbad e Borges-Andrade (2004) definem aprendizagem como um processo psicológico de nível individual que abrange aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades ao trabalho.

Para Pereira et al. (2016), a aprendizagem é um processo multidimensional, complexo e multinível, no qual o indivíduo se transforma, adquire novas competências e, ao mesmo tempo, adapta-se e muda o ambiente. De acordo com os autores, a aprendizagem pode ocorrer por iniciativa pessoal ou por incentivos de terceiros, incluindo as organizações. Portanto, o ato de aprender é um processo pessoal, gradativo, cumulativo,

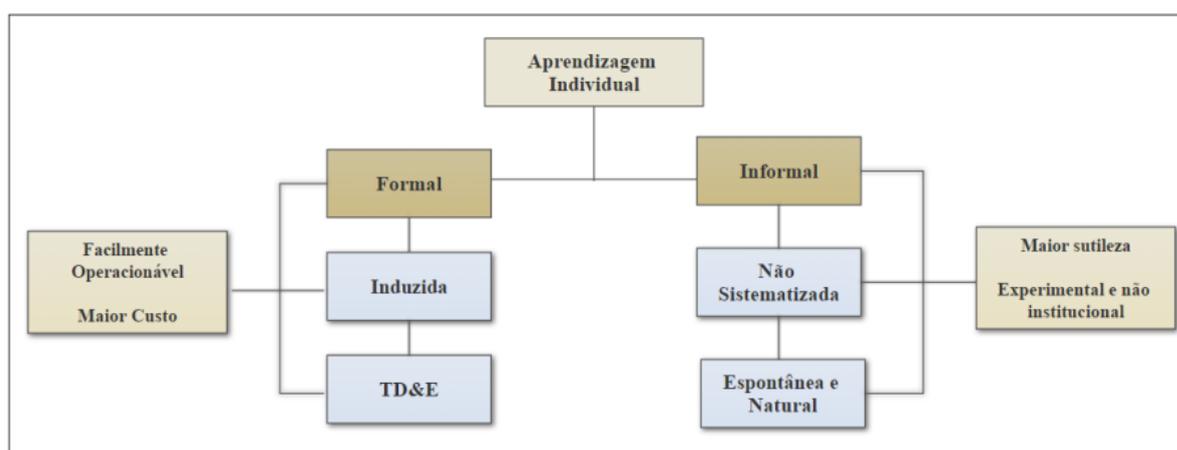
contínuo e intransferível a outrem (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Quem aprende é sempre o indivíduo, porém, seu uso é extrapolado para outros níveis que não apenas o individual, como o organizacional.

As definições mais comuns de aprendizagem no nível individual, segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), relacionam-se a três abordagens: (i) a aprendizagem refere-se à mudança de comportamento resultante de treino ou experiência; (ii) a aprendizagem refere-se ao desenvolvimento de capacidades e estruturas inatas ao indivíduo; e (iii) a aprendizagem refere-se à aquisição, retenção e organização do conhecimento por meio de estruturas ou redes construídas a partir da interação ativa do indivíduo em seu meio. Estas definições possibilitam visualizar formas de aplicação do conceito de aprendizagem individual no âmbito das organizações, a fim de planejar, executar e avaliar ações para que os indivíduos aprendam. Para os autores, no ato de aprender, alguns fatores são complementares, interdependentes e capazes de determinar o sucesso ou fracasso de uma ação de aprendizagem no contexto de trabalho, quais sejam: individuais (motivação do aprendiz), relacionados à tarefa (processos que facilitem a aquisição, retenção e posterior aplicação do conteúdo aprendido) e relacionados ao ambiente de trabalho (apoio à aprendizagem).

A literatura distingue aprendizagem individual de aprendizagem organizacional. Abbad e Borges-Andrade (2004) ressaltam que as expressões aprendizagem organizacional e organizações que aprendem devem ser interpretadas metaforicamente, visto que se referam às organizações que promovem o compartilhamento de aprendizagens individuais e grupais, possibilitando a ocorrência da transferência de aprendizagem do nível individual para os outros níveis da organização. Para Correia-Lima (2017), a aprendizagem individual diz respeito à aquisição ou mudanças de competências (conhecimentos, habilidades ou atitudes) anteriores. É dinâmica, relativamente duradoura e transferível para novos eventos (situações) com que o indivíduo se depara. Pode ser formal (induzida) ou informal (espontânea) e ocorre tanto para atender a demandas cotidianas de trabalho como para desenvolver competências relevantes para contextos futuros. Já a aprendizagem organizacional é efetivada quando os conhecimentos adquiridos pelos indivíduos são socializados por meio da interação entre os membros da organização para compartilhamento de conhecimento, ou codificados, ou seja, retidos na organização por meio de normas, procedimentos e rotinas, e registrados em manuais, projetos e softwares que facilitam a socialização (ABBAD *et al.*, 2013; CORREIA-LIMA, 2017).

Como vimos, a aprendizagem se dá de maneira formal ou informal. Ambas as formas estão correlacionadas e ocorrem de modo simultâneo e complementar, potencializando, assim, as competências dos indivíduos (COELHO JUNIOR, 2009; COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011; CORREIA-LIMA, 2017). De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem formal (induzida) ocorre mediante planejamento sistemático de procedimentos e estratégias instrucionais visando ao alcance de conhecimentos, habilidades e atitudes, previamente delineados, como as ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em contexto corporativo. Já a aprendizagem informal (natural, espontânea) se dá por meio de mecanismos informais em que ocorre a transmissão de conhecimentos e a disseminação de novas tecnologias, tais como: autoestudo, observação, interação com colegas, conversas informais ou formais, em reuniões e encontros, tanto em atividades práticas quanto na interação interpessoal (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010). Isto inclusive a partir de uma experiência formalmente estruturada, em que é possível aprender informalmente dentro dessas instâncias formais de aprendizagem, como cursos e treinamentos (FLORES, 2018). Portanto, os processos de aprendizagem formais e informais estão sempre interligados, sendo que a dicotomia geralmente apresentada pela literatura entre esses tipos de aprendizagem pode ser entendida como uma polarização artificial (FLORES, 2018). As principais características dos dois tipos de aprendizagem (formal e informal) são sintetizadas pela autora, na figura 9.

Figura 10 – Aprendizagem Formal e Informal



Fonte: Flores (2018).

As ações de aprendizagem possuem importância estratégica para as organizações por proporcionar desenvolvimento individual e melhoria nos resultados (COELHO JUNIOR;

BORGES-ANDRADE, 2008; CONLON, 2004). A capacitação contínua possibilita enriquecimento no cargo e aumento das possibilidades de os indivíduos desenvolverem um grau de expertise no exercício de suas atribuições (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011), tendo em vista que o indivíduo adquire competências que se manifestam no seu desempenho (BORGES; MOURÃO, 2013). Porém, nem toda aprendizagem no trabalho, seja ela de natureza formal ou informal, é diretamente aplicável às rotinas de trabalho ou passível de desempenho relacionado às tarefas e responsabilidades do indivíduo.

Portanto, de acordo com Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), há dois tipos de desfechos que ocorrem nas aprendizagens, tanto nas formais quanto nas informais: (1) direta ou central: aquela que é diretamente aplicável às tarefas e rotinas organizacionais do indivíduo, estando sempre relacionada ao desempenho; e (2) indireta ou periférica: aquela que não necessariamente é aplicável ao trabalho. Esta também é considerada aprendizagem, pois mesmo que não há uma relação direta entre o conteúdo aprendido e o posterior desempenho no trabalho, em algum momento essa aprendizagem pode ser mobilizada, podendo causar impacto no resultado final do trabalho do indivíduo. Para os autores, tanto as aprendizagens diretas ou centrais, quanto as indiretas, periféricas ou auxiliares devem ser incentivadas pelas organizações, pois, provavelmente, trarão um impacto no desempenho das atividades do indivíduo, seja sequencialmente ao aprendizado ou após um tempo transcorrido.

Autores como Correia-Lima (2017), Camillis & Antonello (2010) e Conlon (2004) afirmam que a maior parte do conhecimento adquirido nas situações de trabalho se processa por meio da aprendizagem informal, não planejada, especialmente por meio da interação entre os indivíduos no trabalho. Também Eraut (2011), em seu estudo sobre o papel da aprendizagem informal no local de trabalho, indicou que as atividades informais desenvolvidas no trabalho foram responsáveis por cerca de 70% a 90% daquilo que foi aprendido, e que a maior parte desse aprendizado originou do trabalho conjunto no ambiente organizacional. Esses estudos reforçam a importância dos processos informais de aprendizagem no ambiente de trabalho, promovidos a partir das contribuições dos trabalhadores, do compartilhamento de experiências obtidas no contexto de trabalho (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010), e por meio oportunidades em que os indivíduos estejam presentes em situações em que possam ser úteis e reconhecidos pelo valor de seu trabalho, com apoio e feedback (ERAUT, 2011).

Choi e Jacobs (2011) investigaram os efeitos da aprendizagem formal, da orientação pessoal ao aprendizado e do suporte ao ambiente de aprendizagem informal entre

gerentes de nível médio nos bancos comerciais coreanos. Verificaram que a aprendizagem formal e a orientação pessoal de aprendizagem têm impactos significativos e positivos na aprendizagem informal. Já o suporte ao ambiente de aprendizagem não obteve um efeito direto na aprendizagem informal, porém indireto, por meio da aprendizagem formal. Tal relação também foi encontrada em uma das duas organizações estudadas por Correia-Lima (2017), contudo, em outra organização em que o trabalho é realizado de forma mais coletiva, com trabalhos grupais, de campo e junto a comunidades, encontrou uma valorização maior dos aspectos informais das relações para a ocorrência de aprendizagem de competências. Essa diferença confirma a existência de relações entre a complexidade da aprendizagem de indivíduos e os fatores do contexto organizacional. De acordo com os autores, quanto mais o indivíduo se envolve em situações informais e formais de aprendizagem, maior é seu nível de domínio de competências. Assim, ressaltam a relevância de as organizações promoverem suportes materiais e, especialmente, psicossociais, visando favorecer a participação dos indivíduos em situações de aprendizagem informais e formais.

A organização deve empreender esforços na construção e no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem e no provimento do suporte necessário à ocorrência dos processos informais de aprendizagem, visto que a aprendizagem no trabalho pode promover o desenvolvimento contínuo de novas competências, tais como proatividade, flexibilidade, criatividade, comprometimento, capacidade de aprender a aprender (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009). Portanto, para que a aprendizagem individual seja contínua e haja transferência de conhecimentos para a organização, é necessário a intermediação de suportes organizacionais tanto na aprendizagem formal quanto na informal (CORREIA-LIMA, 2017).

A maioria dos estudos apresentados na literatura versa sobre a transferência de aprendizagem em organizações, que é usualmente associada aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), e sobre o suporte à transferência da aprendizagem adquirida e o impacto no trabalho do conteúdo abordado (COELHO JUNIOR, 2009; DALMORO, 2019; PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009). O suporte, no contexto organizacional, remete à ideia de apoio e sustentação no contexto de trabalho para atingimento de algum objetivo, meta ou aspiração específica, e deve ser percebido de maneira explícita e incondicional pelo indivíduo quando este investe em alguma ação informal de aprendizagem (COELHO JUNIOR, 2009).

Diversas pesquisas realizadas evidenciam o impacto de fatores preditivos na transferência de aprendizagem para diferentes tarefas e contextos no trabalho, como: características do indivíduo, ambiente de trabalho e intervenções de treinamento (BLUME *et al.*, 2010). De acordo com os autores, a transferência de aprendizagem por parte do indivíduo tem relações diretas e positivas entre fatores como ambiente de trabalho favorável, capacidade cognitiva, consciência e motivação. Assim, a transferência da aprendizagem para o trabalho ou sua transformação em aprendizagem organizacional depende de suportes organizacionais – estímulos materiais e psicossociais providos pelo ambiente organizacional.

Nesse contexto, considera-se importante analisar o impacto do ambiente organizacional em todas as fases do processo da aprendizagem - aquisição, retenção, manutenção, generalização, transferência e aplicação. Nesse intuito, surge o construto de suporte à aprendizagem, ampliando o escopo do suporte à transferência de aprendizagem (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Para os autores, o suporte à aprendizagem consiste na investigação do quanto o aprendiz percebe que os colegas e chefias incentivam ou restringem as iniciativas de aprendizagem informal no trabalho, sem incluir os efeitos de ações formais e sistematizadas de aprendizagem. Para Dennen e Wang (2002), o suporte à aprendizagem consiste em uma ação direcionada à aprendizagem, sendo esta socializada e motivada por necessidades de trabalho ou necessidades pessoais (por exemplo, crescimento profissional).

De acordo com Correia-Lima (2017), o suporte organizacional à aprendizagem corresponde a estímulos materiais e psicossociais oferecidos pela organização para favorecer a aprendizagem de indivíduos no trabalho, alcançando suas etapas de aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência. O suporte à aprendizagem é recebido dos agentes: organização, chefia e colegas para a manifestação de competência – entendida como a mobilização dos conhecimentos (saberes), habilidades (fazeres) e atitudes (valores) implicados no exercício do trabalho (profissional e organizacional), concretizado por um desempenho exitoso que agrega valor à pessoa (autodesenvolvimento) e à organização (desenvolvimento organizacional) (CORREIA-LIMA, 2017).

O suporte à aprendizagem é visto como um dos fatores que mais impactam o desempenho do indivíduo no trabalho (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). Autores como Coelho Junior (2009), Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) e Silva (2017) confirmaram em seus estudos empíricos que as percepções de suporte à aprendizagem possui impacto

significativo no desempenho individual no trabalho. Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) investigaram os efeitos associados a variáveis psicológicas (satisfação no trabalho e percepção de suporte à aprendizagem) na predição do desempenho no trabalho, assim como de variáveis biográficas e funcionais e das percepções coletivas de suporte à aprendizagem. Como resultado, observaram que as percepções coletivas de suporte dos colegas à aprendizagem, a nível do contexto de trabalho, foram as que mais contribuíram significativamente para a predição de desempenho individual no trabalho, o que indica que as percepções compartilhadas estão fortemente associadas ao desempenho.

A influência do suporte à aprendizagem informal no desempenho individual no trabalho se dá tanto por parte dos pares, como da chefia e da unidade de trabalho (SILVA, 2017), sendo que os indivíduos que possuem percepção positiva sobre o suporte à aprendizagem dos colegas e das chefias são propensos a manifestar um melhor desempenho em comparação aos que não percebem. Corroborando com esse entendimento, Coelho Junior e Mourão (2011) evidenciaram que o suporte psicossocial à aprendizagem informal é um importante fator gerador de melhoria nos resultados de trabalho. Outros estudos também reforçam a importância do suporte organizacional para a aprendizagem (formal ou informal, individual ou organizacional), nas distintas fases de seu processo (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010; CORREIA-LIMA, 2017).

Os processos de aprendizagem formal e informal possuem grande importância tanto para o nível macro organizacional quanto para o nível individual de desenvolvimento dos indivíduos. Entretanto, a aprendizagem informal tem se apresentado com maior impacto no desempenho, além de possuir baixos custos quando comparada à aprendizagem formal, tendo em vista o aproveitamento do conhecimento já presente no ambiente de trabalho (COELHO JUNIOR, 2009).

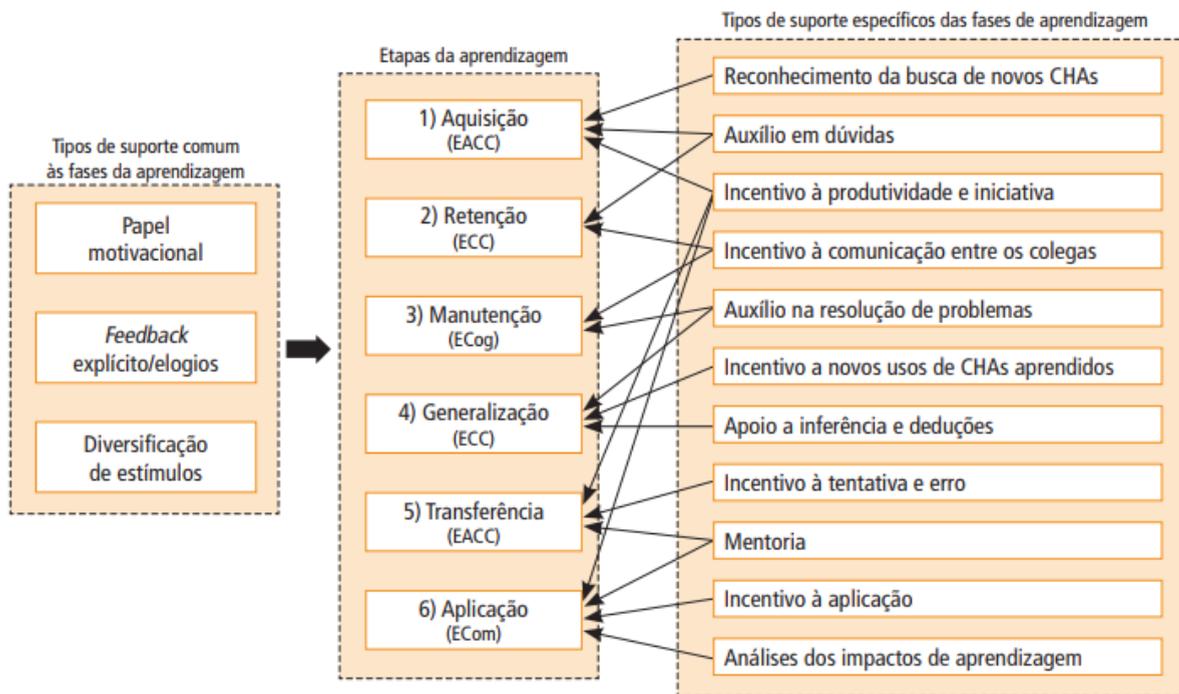
Para Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), cabe ao gestor criar de um ambiente organizacional de apoio e de suporte à aprendizagem informal no trabalho, incentivado aprendizagens que sejam relevantes à organização como um todo, sejam elas formais ou informais, mesmo que nem sempre estejam vinculadas ao fazer atual do indivíduo em seu cargo. Por exemplo, incentivar os indivíduos a aprender como funcionam processos de outros setores pode possibilitar uma visão sistêmica do negócio organizacional. Nesse sentido, quanto maior o suporte oferecido pelos superiores na aprendizagem dos indivíduos, maior será o suporte da unidade e dos seus pares (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2011). Tal constatação implica em importantes considerações práticas: o papel dos gestores na promoção de ações de apoio à aprendizagem informal no

trabalho, visando criar um ambiente de aprendizagem que estimule o suporte psicossocial dos colegas; e a adoção de políticas de gestão do capital intelectual, visando estimular o amplo compartilhamento informal e disseminação do conhecimento para proporcionar aprendizado individual e grupal.

Com base na literatura, Correia-Lima (2017) relacionam três fenômenos distintos entre si que a gestão pode exercer influência, pois são instigados pelo suporte organizacional: (i) aprendizagem de indivíduos (aquisição de competências); (ii) aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido; e (iii) conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. Tais fenômenos reforçam a existência de dois tipos de suportes organizacionais: suportes à aprendizagem (que podem atuar como preditores da aprendizagem individual) e suportes à transferência (que podem favorecer - ou desfavorecer - a aplicação da aprendizagem no trabalho e a conversão de aprendizagem individual em aprendizagem organizacional).

Coelho Junior e Mourão (2011) elaboraram um modelo que sintetiza as relações diretas e interdependentes entre os tipos de suporte psicossocial que podem ser oferecidos no contexto de trabalho, considerando cada uma das etapas da aprendizagem informal, incluindo a manutenção e a aplicação por eles inserida, e seus respectivos enfoques, tendo em vista a estrutura tripartite que compõem o construto: cognições, comportamentos e afetos (figura 10).

Figura 11 – Modelo de Suporte Psicossocial para as Diferentes Etapas da Aprendizagem Informal



LEGENDA:

EACC – Enfoque Afetivo e Cognitivo-Comportamental; **ECC** – Enfoque Cognitivo-Comportamental; **ECog** – Enfoque Cognitivo; **ECom** – Enfoque Comportamental

Fonte: Coelho Junior e Mourão (2011)

Para Coelho Junior e Mourão (2011), as fases iniciais do processo de aprendizagem requerem uma atitude mais favorável por parte de colegas e chefias em relação ao esclarecimento de dúvidas e ao incentivo à autonomia e proatividade do aprendiz. Já as últimas fases do ato de aprender são mais objetivas quanto ao impacto da aprendizagem no desempenho, pois exercem efeitos diretos nos resultados de trabalho do indivíduo. Dessa forma, para que os indivíduos possam atuar ativamente no suporte à aprendizagem, tanto como provedor quanto receptor do apoio de colegas e chefias, é fundamental que a gestão promova uma contínua dinâmica para a mudança.

Como explicitado anteriormente, a percepção do indivíduo sobre o suporte à aprendizagem é um importante diagnóstico organizacional acerca das condições laborais orientadas à aquisição e ao desenvolvimento de competências profissionais. Esse estudo investiga a percepção de suporte à aprendizagem para a aquisição de competências, ancorado nos conceitos cognitivistas de aprendizagem de competências apresentados por Correia-Lima (2017). Em sua pesquisa, o autor apresentou duas novas escalas de medida dos suportes disponibilizados pela organização para a aprendizagem individual por meio de processos formais e informais e a

transferência da aprendizagem ao trabalho nas organizações: Escala de Suporte Organizacional à Aquisição de Competências (ESOAC) e Escala de Suporte Organizacional à Transferência no Trabalho (ESOTT). A ESOAC abrange o suporte material à aprendizagem e o suporte psicossocial à aprendizagem. Com base na literatura especializada, o autor conceitua os contrutos conforme segue:

- Suporte Organizacional à Aprendizagem: abrange fatores situacionais que se referem às condições materiais e psicossociais fornecidas pela organização, que estimulam a aprendizagem de competências dos indivíduos.
- Suporte Material à Aprendizagem: são as condições contextuais referentes à disponibilidade de recursos materiais e financeiros em quantidade e qualidade necessária, e a adequação do ambiente físico à aprendizagem de competências pelos indivíduos.
- Suporte Psicossocial à Aprendizagem: variável contextual que abrange fatores como apoio gerencial, social, do grupo de trabalho e organizacional, oportunidades de práticas das novas habilidades, apoio da chefia para remoção de obstáculos à aprendizagem de competências.

Para Coelho Junior e Mourão (2011) o engajamento dos indivíduos em ações de aprendizagem no trabalho é de fundamental valia para a prática de novos comportamentos que visem aperfeiçoar continuamente o desempenho, por meio de ambientes estimuladores de aprendizagem individual, que incentivem a autonomia do trabalhador na busca de novas formas de executar seu trabalho. Tendo em vista que as oportunidades de desenvolvimento profissional são importantes recursos de trabalho, os quais tem efeito sobre o engajamento no trabalho, no próximo item abordaremos o construto engajamento no trabalho, sua relação com os recursos e as demandas de trabalho e o desempenho profissional.

2.4 ENGAJAMENTO DO TRABALHO

O engajamento no trabalho surge como uma alternativa conceitual que envolve a relação da pessoa com seu trabalho e associa-se às demandas laborais, aos recursos de trabalho e ao desempenho (SCHAUFELI, 2018), sendo considerado um estado psicológico experiencial que visa medir o impacto entre os recursos do trabalho e os recursos pessoais na busca por resultados organizacionais (SCHAUFELI; BAKKER, 2010). No mundo do trabalho, esse construto ganhou maior destaque nas organizações contemporâneas, visto a

necessidade de os trabalhadores estarem psicologicamente conectados ao seu trabalho, dispostos e aptos a investir em seus papéis, proativos e comprometidos com altos padrões de desempenho de qualidade (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Os autores afirmam que trabalhadores engajados são indivíduos altamente energéticos e auto-eficazes, que criam seu próprio *feedback* positivo, em termos de apreciação, reconhecimento e sucesso, e, mesmo quando cansados, após um dia de muito trabalho, mantém um estado bastante agradável pelo fato deste estar associado a realizações positivas.

A partir do contexto de mudanças no mundo do trabalho na virada do século XX, em que as organizações passaram a exigir substancial adaptação psicológica e envolvimento por parte dos trabalhadores, o engajamento no trabalho tornou-se um fator desejado. Segundo Schaufeli (2018), o termo engajamento aplicado ao trabalho é geralmente creditado ao Instituto Gallup, visto que, nos anos de 1990, desenvolveu um questionário de 12 questões aplicado a mais de 100 mil trabalhadores para avaliar a percepção sobre os locais de trabalho. Mais tarde, esse instrumento de medição ficou conhecido como Q¹² ou questionário de engajamento do Gallup.

Na academia, o engajamento no trabalho foi estudado como uma construção única e conceituado primeiramente por Kahn (1990), como o aproveitamento da individualidade dos membros da organização em seus papéis no trabalho, visto que, ao se identificar com o trabalho, as pessoas se empenham e se expressam física, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desempenho de seu papel. Mais tarde, Kahn (1992) diferenciou o conceito de engajamento como comportamento, considerando-o como a manifestação da presença psicológica, um estado mental específico que impulsiona a energia da pessoa no papel do trabalho.

Assim, para Schaufeli (2018), o surgimento do engajamento está relacionado a dois fatores: (i) à importância dada ao capital humano e ao envolvimento psicológico dos trabalhadores com o negócio; e (ii) ao crescimento do interesse científico nos estudos da psicologia positiva, especialmente a partir do início do século XXI. O movimento da psicologia positiva introduziu discussões sobre fatores positivos que conduzem ao comportamento organizacional produtor, aos desvios positivos da norma, ao bem-estar no trabalho e ao desenvolvimento humano pleno (MULLER; VAZQUEZ, 2018). Por meio do estudo do funcionamento humano ótimo, visa descobrir e promover os fatores que permitem ao indivíduo, às organizações e à comunidade prosperar. Os estudos desse movimento contribuem para o desenvolvimento de teorias e práticas, especialmente em relação aos aspectos subjetivos e positivos do funcionamento dos sujeitos e sua relação

com a saúde, buscando prevenir danos, doenças e desordens ocupacionais, bem como fortalecer a saúde e a vitalidade dos sujeitos (EFROM; MAGNAN, 2018b).

Um fator importante é a diferenciação de engajamento no trabalho com engajamento do trabalhador. Para Schaufeli (2018), o primeiro é considerado a relação da pessoa com o seu trabalho e o segundo a relação da pessoa com a organização. Para o autor, o contexto em que surgiu o engajamento no trabalho pode explicar o fato de que, no mundo empresarial, é entendido como uma mistura de três conceitos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comportamento extrapapel (esforço discricionário do trabalhador para ir além da função laboral). Contudo, o engajamento no trabalho deve ser entendido como um construto único e independente, estando mais fortemente associado ao desempenho no trabalho, visto que reflete mais um motivador energético do que um sentimento de saciedade, típico da satisfação no trabalho (SCHAUFELI, 2018). Nesse sentido, KAŠPÁRKOVÁ et al. (2018) conclui em seus estudos que o engajamento no trabalho está mais fortemente relacionado ao desempenho no trabalho do que à satisfação no trabalho, ou seja, pessoas engajadas têm melhor desempenho que seus pares menos engajados; contudo, trabalhadores satisfeitos não têm melhor desempenho do que seus pares menos satisfeitos.

Schaufeli (2018) apresenta os diversos modelos teóricos de engajamento no trabalho por meio de quatro principais abordagens:

1) A abordagem da satisfação das necessidades: manifesta que para os trabalhadores se tornarem engajados é necessário o atendimento a três necessidades psicológicas: a) significância do trabalho (sentimento de retorno do papel desempenhado, que é influenciado pela natureza do trabalho), b) segurança psicológica (sentimento que pode se expor sem medo de consequências negativas, que é influenciado pelo ambiente social) e c) disponibilidade (crença de que possui recursos físicos e mentais para se engajar no trabalho, dependendo de seus recursos individuais).

2) O modelo da mudança afetiva: demonstra a dinâmica recíproca dos afetos negativos e positivos no contexto laboral que afetam o engajamento, ou seja, à medida que a pessoa se mobiliza durante o dia de trabalho, muda de tarefa ou é exposta a vários tipos de eventos diários, seu engajamento pode aumentar ou diminuir. Assim, essa abordagem propõe que o mecanismo subjacente para emergir ou aumentar o engajamento seja a mudança do afeto negativo para o positivo, por meio de intervenções que desloquem o potencial motivacional do afeto negativo para um estado afetivo positivo.

3) Teoria da Troca Social: O engajamento é um dos modos de os trabalhadores recompensarem a organização pelo investimento feito por ela, como, por exemplo, salário decente, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, entre outros recursos. Contudo, quando a organização não provê tais recursos, os trabalhadores podem diminuir seus esforços e se desengajarem de seus papéis, o que eventualmente pode resultar em *burnout*. Entretanto, Schaufeli (2018) afirma que os dados empíricos encontrados que fundamentam o engajamento em relação às trocas sociais no trabalho são limitados para a fundamentação dessa teoria.

4) O modelo de recursos e demandas de trabalho (*job-demands resources – JDR*): Esse modelo defende que o engajamento no trabalho é o resultado da natureza motivacional dos recursos do trabalho (aspectos laborais funcionais como *feedback* do desempenho, controle do trabalho ou suporte social de colegas) e recursos pessoais (aspectos do *self* associados com a resiliência, como autoeficácia, otimismo e estabilidade emocional). Para Schaufeli (2018), “os recursos energizam os trabalhadores (vigor), encorajam sua persistência (dedicação) e os mantêm com foco em seus esforços (concentração)”. Assim, conceitua engajamento no trabalho como um estado psicológico positivo e gratificante, caracterizado por vigor (altos níveis de energia e resiliência), dedicação (vivenciar um senso de significado, orgulho e desafio) e absorção (estar totalmente concentrado e feliz, envolvido no trabalho).

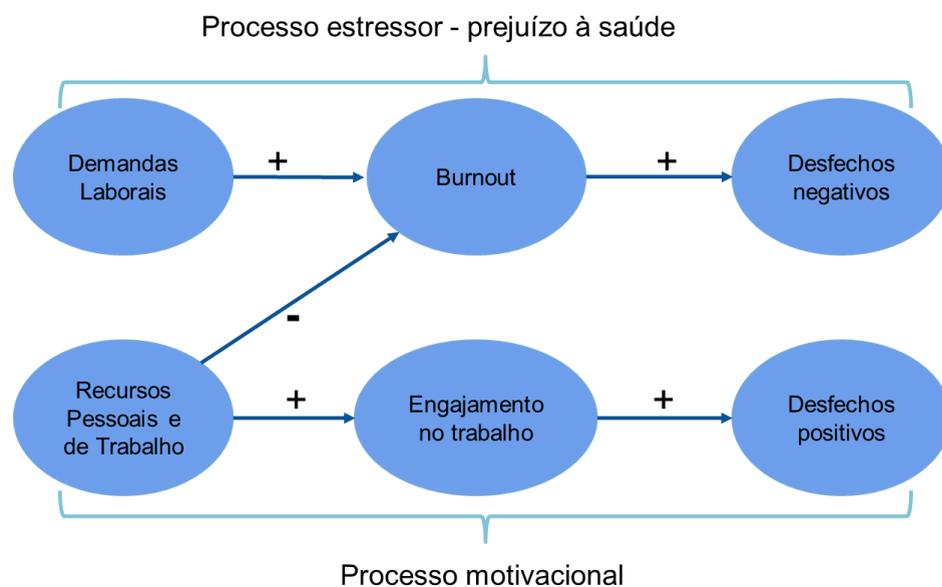
O modelo JD-R foi introduzido há cerca de quinze anos para entender o *burnout* e, após alguns anos, foi complementado com o construto engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2017). O autor conceitua *burnout* como um estresse psicológico relacionado ao estado crônico do trabalho, caracterizado por exaustão (por exemplo, sentir-se esgotado emocionalmente), distanciamento mental (por exemplo, cinismo e falta de entusiasmo) e eficácia pessoal reduzida (ou seja, duvidar da competência e contribuição de alguém no trabalho). Altas demandas e baixos recursos laborais levam ao burnout, o qual prediz sintomas depressivos (VAZQUEZ *et al.*, 2019). Em seu estudo, os autores concluem que os recursos de trabalho e a satisfação de vida influenciam indireta e negativamente sintomas depressivos, sendo importantes fatores psicossociais de proteção ao Burnout.

No modelo JD-R, todo trabalho inclui demandas e recursos que estão diferencialmente relacionados a resultados específicos. As demandas são exigências físicas, psicológicas, sociais e organizacionais que requerem esforço físico, cognitivo ou emocional e estão associadas a custos fisiológicos e psíquicos que sugam energia, como, por exemplo, sobrecarga de trabalho, conflitos com outras pessoas e insegurança futura no

trabalho (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Já os recursos são características laborais utilizadas pelos indivíduos para lidar com exigências de sua vida laboral, que podem auxiliar na consecução dos objetivos de trabalho, reduzir as demandas de emprego e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal (DEMEROUTI *et al.*, 2001). Assim, o modelo integra dois processos psicológicos básicos: um processo de estresse (prejuízos à saúde), desencadeado por demandas excessivas de emprego e falta de recursos; e um processo motivacional (engajamento no trabalho), desencadeado por abundantes recursos no trabalho, levando a resultados positivos, tais como comprometimento organizacional, intenção de permanecer na organização, comportamento extra-função, segurança do trabalhador e desempenho superior no trabalho (SCHAUFELI, 2017). Como resultado, os trabalhadores com elevados níveis de estresse ocupacional tendem a ter mais baixo engajamento no trabalho (CORDIOLI *et al.*, 2019).

A figura 9 representa esse modelo teórico e as relações positivas e negativas das demandas laborais e dos recursos pessoais e de trabalho:

Figura 12 – Modelo teórico de recursos e demandas de trabalho (JDR)



Fonte: Schaufeli (2017)

Nesta perspectiva, o engajamento no trabalho medeia a relação entre os recursos laborais e pessoais com os resultados positivos, como desempenho no trabalho (processo motivacional). Contudo, se as demandas de trabalho exigem sustentação física e esforço mental, acarretam custos físicos e psicológicos nos trabalhadores, podendo gradualmente

exaurir a recarga de energia do indivíduo e, eventualmente, fazê-lo entrar em processo de exaustão (processo de prejuízo à saúde - como *Burnout*).

O autor ressalta que, do ponto de vista da intervenção, tanto a alta demanda de trabalho quanto a falta de recursos contribuem para o esgotamento, enquanto abundantes recursos de trabalho (e não baixas demandas de emprego) contribuem para o engajamento no trabalho. Portanto, aumentar recursos como apoio social, controle do trabalho e *feedback*, o esgotamento é evitado e o engajamento é promovido. Por outro lado, a redução de demandas como sobrecarga de trabalho, conflitos e insegurança no trabalho afeta apenas o esgotamento, mas não o engajamento no trabalho. Isso ocorre devido às demandas de emprego também poderem ser, até certo ponto, fontes de desafio, de modo que a redução destas demandas poderia resultar em trabalhos menos desafiadores e, portanto, reduzir os níveis de engajamento no trabalho.

Os líderes (gestores) possuem papel fundamental nesse processo de equilíbrio entre recursos e demandas de trabalho, podendo ser um importante recurso de trabalho para seus subordinados na medida em que fornecem a sua equipe: (i) recursos de trabalho, como organização do trabalho, uso de habilidades, variedade de tarefas; (ii) recursos de desenvolvimento, como *feedback* de desempenho, perspectiva de carreira; e (iii) recursos sociais, como bom ambiente de equipe e clareza de papéis. Ainda, podem monitorar as demandas qualitativas e quantitativas de trabalho como sobrecarga de trabalho, demandas emocionais e interferência trabalho-casa, reduzindo as demandas de trabalho quando excessivas, o que, por sua vez, reduzem os níveis de esgotamento e aumentam simultaneamente os recursos de trabalho de sua equipe, gerando níveis mais altos de engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2017).

Em sua pesquisa, Schaufeli et al. (2008) demonstraram que a falta de apoio do supervisor relaciona-se à exaustão e ao cinismo, enquanto o controle do trabalho e/ou apoio aos colegas de trabalho relaciona-se positivamente ao vigor, dedicação e absorção, e negativamente à eficácia pessoal reduzida. Rotta et al. (2019) reforçam que o apoio e o reconhecimento do desempenho dos profissionais são importantes para o fortalecimento do engajamento no trabalho, principalmente no início da carreira. Breevaart e Bakker (2018) demonstraram que ao ajudar os subordinados a atingir suas metas organizacionais, mesmo sob condições de trabalho difíceis, o comportamento de liderança transformacional aumentou o engajamento dos professores em situação de altas demandas e desafios (cognitivas e carga de trabalho), bem como amorteceu o impacto negativo das demandas diárias de impedimento (conflito de papéis) no engajamento diário dos professores. A

diminuição das demandas de emprego, o aumento de recursos profissionais (e pessoais) e o estímulo à liderança 'engajada' diminuem o cansaço e aumentam o engajamento no trabalho, obtendo resultados mais positivos para trabalhadores e organizações (SCHAUFELI, 2017).

O modelo de recursos e demandas no trabalho (JDR) possui fundamentação empírica robusta na especificação das relações entre as características do trabalho e pessoais, como liderança, bem-estar do funcionário e resultados (SCHAUFELI, 2018). De acordo com Vazquez et al. (2015), esse modelo assume a perspectiva do movimento da psicologia organizacional positiva, na qual o bem-estar do trabalhador é resultado do equilíbrio ideal entre aspectos positivos e negativos. Os aspectos positivos referem-se aos recursos trabalhistas que atuam como fatores de proteção e que mantêm as pessoas saudáveis enquanto lidam com as demandas de sua vida profissional. Já os aspectos negativos referem-se às demandas de trabalho, ou seja, requisitos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que exigem esforço e estão associados a riscos potenciais e custos fisiológicos e psicológicos das características do trabalho (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Assim, os recursos do trabalho amortecem os efeitos potencialmente negativos das demandas excessivas de trabalho, influenciando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Dessa forma, situações de trabalho altamente exigentes em combinação com altos níveis de recursos de trabalho resultam em níveis mais altos de engajamento no trabalho (HU; SCHAUFELI; TARIS, 2017).

Corroborando com essa teoria, Magman et al. (2016) conceituam engajamento como um estado sempre positivo e intenso, que está mais fortemente vinculado ao modo como as pessoas engajadas realizam seu trabalho do que às metas organizacionais e tarefas laborais, ou aos tipos de organização em que estão inseridas. Para os autores, o entendimento da relação entre o engajamento no trabalho e as variáveis que o afetam é premissa para a interpretação dos resultados obtidos em sua avaliação. Ainda, o engajamento no trabalho é visto como um processo dinâmico que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais. Nesse sentido, Schaufeli (2017) ressalta que há uma grande necessidade prática de se avaliar fatores psicossociais no trabalho e melhorar o bem-estar dos trabalhadores. As más condições de trabalho e o *burnout* em trabalhadores estão associados, por exemplo, à ausência de doenças, lesões e acidentes de trabalho, baixo desempenho no trabalho e produtividade reduzida. Já as boas condições de trabalho estão associadas ao engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2017).

Estudos empíricos demonstram os benefícios que o engajamento no trabalho proporciona tanto a nível pessoal quanto a nível organizacional. Desde o início o engajamento no trabalho é visto como fator preditivo do desempenho no trabalho e da satisfação do cliente (BAKKER *et al.*, 2008). Até então, diversos achados reforçam sua influência benéfica em diversos aspectos da relação do trabalhador com seu trabalho, como, por exemplo:

- a) Aumento da iniciativa pessoal e comportamento inovador no nível dos times de trabalho (HAKANEN; PERHONIEMI; TOPPINEN-TANNER, 2008);
- b) Maior capacidade para o trabalho (RONGEN *et al.*, 2014);
- c) Aumento da qualidade do sono e do desempenho no trabalho (KUBOTA *et al.*, 2011);
- d) Melhor desempenho no trabalho e maior qualidade dos atendimentos prestados, gerando maior satisfação do cliente (BAKKER *et al.*, 2008; KAŠPÁRKOVÁ *et al.*, 2018; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005) (INNSTRAND; LANGBALLE; FALKUM, 2012; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005);
- e) Menor incidência de erros pelos médicos no atendimento de pacientes (PRINS *et al.*, 2009);
- f) Incentivo a comportamentos de trabalho de cidadania organizacional e menos de trabalho contraproducente (SULEA *et al.*, 2012);
- g) Comportamentos de tarefa mais altruístas, de iniciativa, criativos e funcionais (REIJSEGER *et al.*, 2017);
- h) Diminuição dos problemas de saúde e aumentos na satisfação com a vida e no desempenho no trabalho (BAKKER; BAL, 2010; SHIMAZU *et al.*, 2012);
- i) Mediador das relações entre congruência de valor, suporte organizacional percebido, comportamento da cidadania organizacional, autoavaliações centrais e desempenho da tarefa, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (AKINGBOLA; VAN DEN BERG, 2019; BOYD *et al.*, 2011; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010);
- j) Produz efeito negativo em sintomas depressivos e na ansiedade, e efeito positivo na satisfação com a vida (HAKANEN; SCHAUFELI, 2012; INNSTRAND; LANGBALLE; FALKUM, 2012);
- k) Proporciona menor absentéismo por adoecimento, visto que a duração da ausência no trabalho está particularmente ligada ao processo de deformação

(excesso de demandas de trabalho), enquanto a frequência da ausência no trabalho está particularmente relacionada ao processo motivacional (baixo engajamento) (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; SCHAUFELI; TARIS; RHENEN, 2008);

- l) Media a relação entre recursos de trabalho e a intenção de turnover, sendo que quanto mais recursos, menores são os níveis de intenção de sair da organização e maiores são os níveis de engajamento e as iniciativas pessoais (SCHAUFELI; BAKKER, 2004b);
- m) Proporciona menor sofrimento psicológico e maior bem-estar, levando a um ganho futuro de recursos (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009).

Entretanto, alguns pesquisadores sugeriram que o engajamento no trabalho pode ter também uma relação curvilinear com resultados positivos, ou seja, a partir de certo ponto, altos níveis de engajamento poderiam se tornar prejudiciais (DEMEROUTI; CROPANZANO, 2010). Para investigar mais profundamente essa questão, Shimazu et al. (2018) examinaram a relação entre engajamento no trabalho, sofrimento psicológico e desempenho no trabalho (na atividade e no comportamento criativo). No estudo, os autores encontraram tanto uma relação linear quanto curvilinear nas relações investigadas:

a) quanto à relação entre engajamento no trabalho e sofrimento psíquico, foi encontrada uma relação negativa para baixos níveis de engajamento no trabalho. Porém, essa relação negativa desapareceu em níveis intermediários de engajamento e, em níveis mais altos de engajamento, observou-se uma relação positiva, o que sugere que o efeito favorável do engajamento no trabalho na saúde mental pode atingir um limite superior, após o qual se estabiliza, podendo ocorrer efeitos adversos. Ainda, esses resultados sugerem que, embora níveis muito altos de engajamento no trabalho possam ter um efeito prejudicial à saúde mental em curto prazo, em longo prazo isso pode desaparecer e até se transformar em um efeito positivo na saúde mental. Assim, considerando que o acúmulo de recursos pessoais está relacionado ao aumento da saúde (mental) (HOBFOLL, 2002), Shimazu et al. (2018) concluem que altos níveis de engajamento no trabalho podem contribuir para a melhoria da saúde mental em longo prazo.

b) quanto à relação entre engajamento no trabalho e desempenho no trabalho, os autores encontraram que, quanto mais altos os níveis de engajamento no trabalho, melhor é o desempenho em funções. Esse resultado sugere que mesmo níveis excessivamente altos de engajamento no trabalho não são prejudiciais; pelo contrário, eles estão

relacionados positivamente ao desempenho no papel, apesar de os efeitos favoráveis no desempenho em funções parecer se tornarem mais fracos ao longo do tempo. Assim, o engajamento no trabalho tem papel mediador na relação entre o trabalho e os resultados individuais e organizacionais.

De acordo com Vazquez (2018), espera-se que o vínculo de prazer que o indivíduo sente ao estar engajado no trabalho, além de atuar como protetor psicossocial do trabalho, seja um indicador de saúde do trabalhador. Dessa forma, considerando que os problemas de saúde e processos motivacionais são desencadeados, respectivamente, pelas demandas e os recursos do trabalho (SCHAUFELI, 2017), é de fundamental importância investigar os níveis de engajamento no trabalho e conhecer as percepções dos trabalhadores, especialmente quanto aos recursos de trabalho e as demandas laborais, para que a instituição possa intervir em aspectos organizacionais que influenciam os resultados desejados. Entretanto, os profissionais de gestão de pessoas precisam ir além de investigar os níveis de engajamento no trabalho e incorporar os resultados das pesquisas periódicas nas políticas e práticas de gestão de pessoas, como seleção de pessoal, socialização, gerenciamento de desempenho e treinamento e desenvolvimento (ALBRECHT et al., 2015).

Como exposto, as condições de trabalho interferem nos níveis de engajamento no trabalho, podendo gerar benefícios e desfechos positivos (como o engajamento no trabalho), por meio do processo motivacional, ou prejuízos e desfechos negativos (como o *burnout*). No intuito de investigar tanto os desfechos positivos, quanto os negativos que advém das condições laborais, abordamos, no próximo item, os riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho.

2.5 DANOS FÍSICOS E PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO

No mundo contemporâneo do trabalho, torna-se cada vez mais essencial a manutenção de ambientes laborais saudáveis, por meio de ações que visem acompanhar e melhorar a saúde mental dos trabalhadores. Um ambiente psicossocial positivo possibilita bem-estar mental e físico dos trabalhadores, maior desenvolvimento pessoal e desempenho profissional (EU-OSHA, 2014). Já um cenário laboral precário e desfavorável, deixa o trabalhador propenso a danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho.

A lógica perversa do produtivismo afeta sensivelmente a organização do trabalho, gerando mudanças significativas nas instituições e nas relações de trabalho (BRASIL, 2017). Busca-se melhor produtividade e maiores índices de desempenho, mesmo que isso acarrete em um alto custo aos trabalhadores, especialmente na saúde mental. De acordo com Lima (2011), nos países em desenvolvimento como o Brasil, as exigências de qualidade e quantidade vêm sendo intensificadas pelas empresas. Contudo, raramente é feito um investimento importante em tecnologia ou em melhorias nas condições de trabalho. A saúde mental dos trabalhadores, uma das principais causas de concessão de benefício auxílio-doença por incapacidade laborativa, é uma preocupação crescente no mundo contemporâneo, demonstrada tanto por parte do governo, por meio de discussões coletivas, encontros, seminários e oficinas de trabalho, quanto pelas organizações, por meio de programas de qualidade de vida no trabalho (BERTONCELLO; BORGES-ANDRADE, 2015).

No Brasil, os transtornos mentais e comportamentais são a terceira causa de incapacidade para o trabalho – correspondendo a 8,9% do total de auxílios-doença e aposentadorias por invalidez (afastamento do trabalho) no período de 2012 a 2016 (BRASIL, 2017). Vários fatores contribuem para os riscos psicossociais no trabalho que afetam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores: competição e expectativas de desempenho crescentes, longas jornadas de trabalho, intensificação do ritmo das mudanças e reestruturações organizacionais, oportunidades de trabalho reduzidas, medo da perda do emprego, estabilidade financeira reduzida, situações de banalização da violência (como o assédio moral institucionalizado), relações interpessoais pautadas por autoritarismo e competitividade, demanda constante por produtividade e desvalorização das potencialidades e subjetividades dos trabalhadores (BAHIA, 2014).

Para a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2014), os riscos psicossociais decorrem de deficiências na concepção, na organização e na gestão do trabalho, assim como no contexto social de trabalho controverso, podendo produzir efeitos negativos a nível psicológico, físico e social, tais como estresse relacionado com o trabalho, esgotamento ou depressão. Ainda, alguns exemplos de condições de trabalho são citados como possíveis condutores a riscos psicossociais:

- cargas de trabalho excessivas;
- exigências contraditórias e falta de clareza na definição das funções;
- falta de participação na tomada de decisões que afetam o trabalhador e falta de controle sobre a forma como executa o trabalho;

- má gestão de mudanças organizacionais e insegurança laboral;
- comunicação ineficaz e falta de apoio da parte de chefias e colegas;
- assédio psicológico ou sexual e violência de terceiros.

A saúde no trabalho é um tema inter e transdisciplinar, e uma das formas de abordagem desse tema é a psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours, na França, a partir dos anos 80 do século XX. A psicodinâmica do trabalho tem por objetivo desvendar as mediações que ocorrem entre o sujeito e o trabalho real, por meio do estudo das relações entre saúde mental e trabalho, com enfoque na subjetividade do trabalhador resultante da interação entre o sujeito e o contexto de trabalho, a fim de compreender psicodinamicamente as significações dos trabalhadores (DEJOURS; SZNELWAR; LANCMAN, 2004; MACÊDO *et al.*, 2016; MENDES; CASTRO; BOTTEGA, 2014; MESQUITA *et al.*, 2016). Assim, essa abordagem estuda as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação (pensar, sentir e agir individual e coletivo dos trabalhadores), buscando compreender como esse vínculo com o trabalho se manifesta nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de mobilização subjetiva que visam mediar as contradições na organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento (GHIZONI *et al.*, 2014). É na subjetividade que o trabalho faz sentido, logo, torna-se fundamental compreender como se produzem as subjetividades no contexto laboral (MENDES; ARAUJO, 2012).

A psicodinâmica do trabalho visa o coletivo de trabalho e não os indivíduos isoladamente (MERLO; MENDES, 2009), visto que é no coletivo que as mudanças duradouras acontecem (MENDES; CASTRO; BOTTEGA, 2014). As intervenções são voltadas para a análise da organização do trabalho em que os sujeitos estão inseridos, a fim de repensar o trabalho real em detrimento ao prescrito, nas suas vivências de prazer e/ou sofrimento, resignificar o sofrimento por meio do resgate do sentido central do trabalho como fonte de realização pessoal no campo social e de construção da identidade do sujeito, e mobilizar o sujeito para a ação, estabelecendo estratégias para manter e garantir a saúde mental no trabalho (FACAS, 2013; MARTINS; MENDES, 2012). A mobilização subjetiva, uma das formas de conquistar o prazer no trabalho, é compreendida como um processo intersubjetivo caracterizado pelo engajamento da subjetividade do trabalhador, pelo fortalecimento do vínculo dos profissionais ao trabalho e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, transitando pelo reconhecimento do fazer do trabalhador e pela cooperação (AMARAL *et al.*, 2017; GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015). Apesar de alguns estudos apontarem que as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores

têm sido insuficientes para protegê-los do adoecimento físico e mental, outros demonstraram que, por meio da mobilização subjetiva na detecção prévia de riscos e na criação de estratégias coletivas, os próprios trabalhadores conseguiram se organizar de modo protetivo em ambientes insalubres ou com riscos psicossociais para minimizar o impacto desses riscos (GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015; MAGNUS; MERLO, 2012). Para os que vivenciam sofrimento criativo, não patogênico, a mobilização coletiva pode ser potência de transformação no trabalho (MAGNUS; MERLO, 2015).

O sofrimento psíquico decorre das contradições entre o sujeito e seu contexto de trabalho - caracterizado pela organização do trabalho, condições de trabalho, relações de trabalho, mobilizações subjetivas e identidade do trabalhador - e das estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para ressignificar e superar esse sofrimento, buscando transformar o trabalho em uma fonte de prazer (MESQUITA *et al.*, 2016; SILVA, 2018). O estudo do prazer no trabalho é conectado à autonomia, à liberdade, ao reconhecimento, à identidade, à possibilidade de cooperação, às relações sócio-profissionais positivas, ao orgulho da profissão, à sublimação, ao processo criativo, à adequação da infraestrutura, ao clima amistoso e à possibilidade de desenvolvimento pessoal. Já as vivências de sofrimento no trabalho são associadas à falta de reconhecimento, à perda da identidade profissional, à ausência de reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional, à sobrecarga, aos conflitos nas relações sócio-profissionais, à impossibilidade do trabalhador colocar sua subjetividade no espaço de trabalho, à desqualificação do trabalhador, à informalidade do trabalho, ao medo e insegurança na realização das atividades, aos problemas de infraestrutura, entre outras causas (BUENO; MACÊDO, 2012; GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015). E o adoecimento mental é percebido como consequência do sofrimento vivenciado pelos trabalhadores, o que reforça a necessidade de transformações nos modelos de gestão e nas condições e relações de trabalho, como mecanismos preventivos (GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015).

A Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1948, definiu saúde como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, e não meramente a ausência de doenças ou de enfermidades. Dejours (1986) critica este conceito, com base em dois princípios: primeiro, pelo fato de ser impossível definir esse estado de bem-estar e conforto e, segundo, por considerar que esse perfeito e completo estado de bem-estar não existe, é utópico. Para o autor, é necessário considerar três fatores associados a áreas da saúde: (i) a fisiologia, ou seja, o funcionamento do organismo como instável e em constante movimento, e as regras

que asseguram seu equilíbrio e sua sobrevivência; (ii) a psicossomática, que se refere a relação do que se passa entre a mente das pessoas e o funcionamento de seus corpos, tendo em vista que não há um estado perfeito de bem-estar e conforto psíquico (por exemplo, angústias fazem parte do cotidiano e são inerentes às próprias condições humanas, não sendo possível eliminá-las, e sim, transformá-las). O que há são objetivos, desejos e esperanças na busca por transformação. Para o autor, saúde mental é quando ter esperança é permitido; e (iii) a psicopatologia do trabalho, que considera o trabalho como um elemento fundamental para a saúde, sendo que a falta dele também acarreta prejuízos à saúde.

Dejours (1986) ressalta a importância de perceber como se dá a organização do trabalho - compreendida como a divisão das tarefas (conteúdo das tarefas) e a divisão dos homens (as relações humanas), pois afeta diretamente o funcionamento mental, ou seja, o desejo do trabalhador: quando ruim, podem acarretar perturbações e sofrimento no indivíduo, inclusive doenças mentais e físicas; quando adequada, o trabalho é um meio de equilíbrio, sendo favorável à saúde das pessoas. Dessa forma, o autor propõe conceituar saúde para cada homem, mulher ou criança: É ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico (liberdade de regular as variações que aparecem no estado do organismo), psíquico (liberdade que é deixada ao desejo de cada um na organização de sua vida) e social (liberdade de se agir individual e coletivamente sobre a organização do trabalho).

A saúde física dos trabalhadores está diretamente associada às condições de trabalho, enquanto a saúde mental está ligada à organização do trabalho (DEJOURS, 2016). De acordo com o autor, a saúde mental não abrange apenas o sofrimento e as doenças mentais descompensadas pelo trabalho, mas também se relaciona ao prazer no trabalho e à construção da saúde mental por meio do trabalho. Assim, o trabalho nunca é neutro, podendo ser decisivo na conservação da saúde mental do trabalhador.

A saúde dos trabalhadores é entendida não como ausência de doença, mas como a busca da integridade física, psíquica e social na organização do trabalho, por meio de estratégias que visem responder às diversidades do contexto de trabalho, devendo ser preocupação central nas organizações (FACAS, 2013). Tendo em vista que “é no processo intersubjetivo resultante da interação das pessoas com a organização do trabalho que são produzidas as significações psíquicas e construções sociais” (FACAS, 2013), busca-se resignificar e transformar situações de sofrimento em prazer (realização) no trabalho, por

meio do estudo da relação sujeito-trabalho-saúde, partindo da análise e da caracterização da organização do trabalho.

A OMS (2010) tem demonstrado sua preocupação com os fatores psicossociais do trabalho que acometem a saúde, o bem-estar e o bom funcionamento dos trabalhadores, assim como tem orientado as organizações no estabelecimento de ações preventivas para a promoção de ambientes laborais saudáveis, envolvendo quatro áreas interligadas: ambiente físico, ambiente psicossocial, recursos para a saúde pessoal e envolvimento da organização com a comunidade. Para a OMS, ambiente de trabalho saudável é “aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho” (OMS, 2010).

Efrom, Vazquez e Hutz (2019) apresentam um panorama comparativo das definições de fatores psicossociais do trabalho incorporadas às legislações de diferentes entidades internacionais, regionais e nacionais. Destacam que, no Brasil, há carência de conceito nos documentos legais e de entendimento comum sobre o que são fatores psicossociais do trabalho. Ainda, não há, de forma explícita, uma política para promover fatores saudáveis ou protetivos em termos práticos no contexto do trabalho. De acordo com os autores, apenas a NR 36 do Ministério do Trabalho, de 2013, levou em consideração os aspectos psicossociais na determinação de ações no nível organizacional, especificamente para as empresas de abate e processamento de carnes e derivados.

No serviço público brasileiro, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS, instituído pelo Decreto 6833/2009, prevê, entre seus objetivos, a realização de ações de promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores, que visem intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho (BRASIL, 2009). Os prejuízos à saúde dos servidores são determinados por fatores multicausais, em que estão presentes fatores individuais, coletivos, sociais e institucionais (MENDES; CASTRO; BOTTEGA, 2014). Um ambiente psicossocial de trabalho deteriorado é um fator de risco, visto que se associa a indicadores de saúde física e de saúde mental reduzida (FERNANDES *et al.*, 2016). Mendes *et al.* (2014) associam o crescente número de afastamentos do trabalho ao enfraquecimento das estratégias coletivas. Enquanto o aumento do estresse afeta os trabalhadores tanto fisiologicamente, quanto emocionalmente, cognitivamente e comportamentalmente, as boas práticas de gestão contribuem para o desenvolvimento e a percepção dos trabalhadores de ambientes

psicossociais mais saudáveis, apresentando um impacto significativo e negativo sobre os danos à saúde no trabalho (GENARI, 2018; SILVA, 2018).

Perez et al. (2017) analisaram as legislações brasileiras do Ministério da Saúde com foco no acolhimento ao trabalhador-usuário do Sistema Único de Saúde (SUS), em especial à saúde mental. Concluem que, apesar de ser historicamente observável a existência de uma tentativa de interligar a saúde do trabalhador às questões de saúde mental, não há explicitamente uma articulação entre as políticas referentes à saúde do trabalhador e àquelas que se referem à saúde mental. Ainda, observaram a dificuldade de inserir nas práticas de saúde no trabalho o acolhimento e a compreensão integral do trabalhador em sofrimento psíquico ocasionado pelo trabalho. A Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora - PNSTT (BRASIL, 2012), importante marco na saúde mental, ressalta a importância de levar em conta os determinantes sociais (a exemplo do fator produtivo). Contudo, de acordo com Perez et al. (2017), esta política ainda está aquém das demandas dos trabalhadores e trabalhadoras, em particular aquelas relativas à saúde mental.

Traesel e Merlo (2014) também analisaram as políticas públicas do campo da saúde do trabalhador, em especial a PNSTT, considerando sua interface com a Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador e com o Plano Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador. Os autores salientam os efeitos negativos nos trabalhadores da administração pública com enfoque gerencialista, com ritmo laboral frenético e desconsideração das comunicações significativas e dos relacionamentos. Os servidores públicos pesquisados, por sentirem-se sozinhos e desvalorizados, com intenso trabalho, além dos limites de suas forças, relataram um estado de imensa fragilidade e anulação psíquica, e, conseqüentemente, crescimento de risco cardiovascular e de uso de medicações, sentimento de impotência, cansaço, insegurança e temor pelo futuro. Tal contexto de trabalho amplia o risco de adoecimento da saúde física e psíquica os trabalhadores, enquanto que, se houvesse relações de trabalho mais dignas, os possibilitaria de se sentirem autenticamente engajados. Diante dessas constatações, os autores concluem que há um trabalho político a ser feito no intuito de ressignificar o trabalho público, que pode ser realizado por meio da fala e da construção de um coletivo, com ações alicerçadas no saber fazer do servidor, no respeito a sua criatividade, na inteligência prática que se manifesta no trabalho real, na reapropriação do sentido de seu trabalho, na gestão do tempo, no zelo pelo servidor público e no seu papel na preservação da ética e do bem comum. Nesse intuito, ressaltam a importância de se buscar práticas de gestão que

promovam um ambiente de trabalho mais saudável, com prevalência de relações simétricas geradoras de realização e emancipação.

Facas (2013) critica as ações de saúde realizadas pelas organizações que são puramente assistencialistas. Ressalta a necessidade de alterar o modelo de lógica curativa e assistencialista das doenças que acometem o trabalhador, por uma lógica preventiva. Ademais, salienta que as poucas ações preventivas realizadas são desconectadas da realidade de trabalho, sem uma preocupação com o que está causando ou potencializando o adoecimento – o que é uma questão fundamental na proposição de ações efetivas para a saúde do trabalhador. Ademais, Poersch e Merlo (2017) chamam a atenção para outro fator importante de saúde mental: o retorno do trabalhador às atividades. Para os autores, o retorno às atividades é o poder de agir, de transformar. Em seu estudo, observam que as “amputações” - representadas pelas limitações físicas e restrições ocupacionais - não inibiram o poder de agir e o desejo de transformação dos trabalhadores acometidos por doenças ocupacionais que retornaram ao trabalho, confirmando a necessidade de criar de novos modos de trabalhar e de viver, e construir coletivamente “estratégias de inventividade”.

A organização desempenha um papel importante na experiência de emoções positivas e negativas relacionadas ao trabalho, e estas, por sua vez, na saúde mental dos trabalhadores (ARNOLD; DUPRÉ, 2012). Bertoncetto e Borges-Andrade (2015) pesquisaram estudos empíricos nacionais e internacionais que relacionavam saúde mental dos trabalhadores e suporte organizacional e as pesquisas demonstram que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) está positivamente associada à saúde dos trabalhadores. Para os autores, as ações de suporte organizacional que influenciam positivamente a saúde dos trabalhadores podem ser uma forma direta de promoção da efetividade e da eficácia organizacionais.

Tamayo e Tróccoli (2002) investigaram, no Brasil, as correlações entre a percepção de suporte organizacional, o suporte social, a exaustão emocional e os estilos de enfrentamento no trabalho. Gestão do desempenho, ascensão, promoção e salários, carga de trabalho e suporte social apresentaram-se como importantes preditores da exaustão psicológica, caracterizada por sentimentos de esgotamento e cansaço. A exaustão emocional se mostrou mais relacionada a características do ambiente de trabalho do que a características do próprio trabalhador, o que denotou a importância das variáveis organizacionais e dos seus agentes na saúde mental.

Para Facas (2013), os indicadores de adoecimento revelam-se pelos danos físicos e psicológicos. A avaliação da atual situação dos ambientes de trabalho é uma das etapas fundamentais para traçar objetivos, metas e ações para a melhoria dos ambientes de trabalho de acordo com as reais necessidades dos trabalhadores, envolvendo direção, gestores e trabalhadores (OMS, 2010). Nesse sentido, esse estudo se propõe investigar os riscos de danos físicos, psicológicos e sociais relacionados ao trabalho dos servidores, e analisar o efeito do suporte organizacional e social, do suporte à aprendizagem e do engajamento no trabalho sobre esses riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o impacto que o contexto de trabalho tem no bem-estar dos trabalhadores, no engajamento no trabalho e nos danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, a presente pesquisa busca analisar esses efeitos. Neste capítulo são apresentados o modelo de pesquisa hipotetizado, os procedimentos metodológicos que foram adotados para obtenção de respostas relacionadas ao problema de pesquisa, ao modelo teórico proposto e às hipóteses envolvidas no estudo.

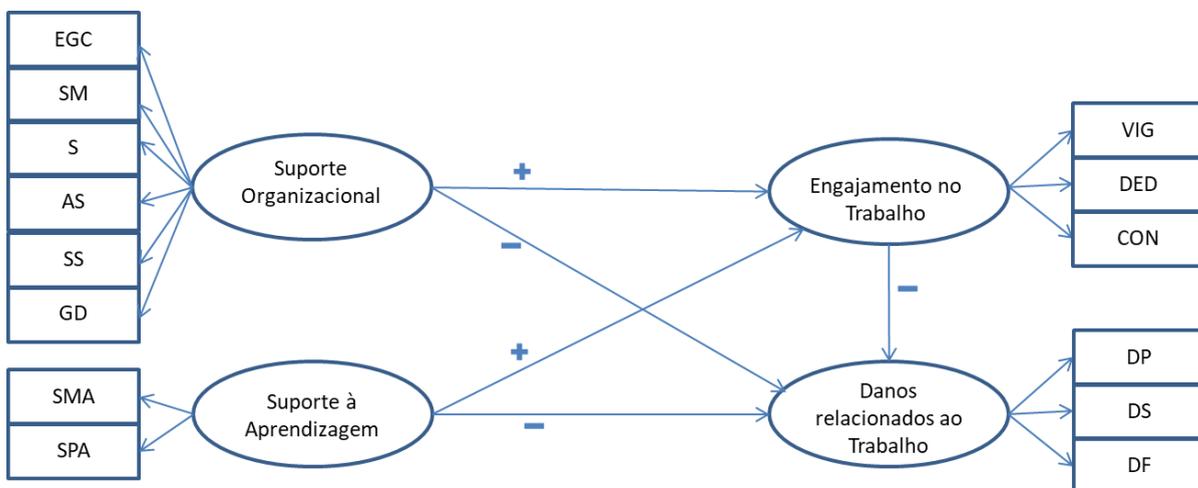
3.1 MODELO DE PESQUISA HIPOTETIZADO

Com base na literatura apresentada no capítulo anterior sobre os construtos: suporte organizacional e social, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, definiu-se para este estudo as seguintes variáveis:

- Independentes: suporte organizacional e suporte à aprendizagem para aquisição de competências;
- Independentes e dependente: engajamento no trabalho
- Dependente: danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

Assim, busca-se verificar o efeito explicativo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, bem como se o engajamento no trabalho (desfecho positivo) possui efeito protetivo aos danos relacionados ao trabalho (desfecho negativo). A Figura 13 ilustra o modelo hipotetizado, correlacionando as variáveis e seus construtos.

Figura 13 – Modelo teórico hipotetizado



Fonte: elaborado pela autora (2020)

O modelo teórico proposto foi inspirado na literatura científica e adaptado em função do contexto da pesquisa. Os conceitos adotados estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos dos construtos utilizados na pesquisa

Construto	Fatores	Conceito adotado	Referência do conceito
Suporte Organizacional	Estilos de gestão da chefia (EGF)	Conjunto de crenças globais desenvolvidas pelo trabalhador sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar	Eisenberger et al. (1986)
	Suporte social no trabalho (SST)		
	Gestão de desempenho (GD)		
	Sobrecarga no trabalho (S)		
	Suporte material (SM)		
	Ascensão e salários (AS)		
Suporte à Aprendizagem (aquisição de competências)	Suporte material à aprendizagem (SMA)	Corresponde a estímulos materiais e psicossociais oferecidos pela organização que estimulam a aprendizagem de competências dos indivíduos: - Suporte material: recursos materiais e financeiros em quantidade e qualidade necessária, adequação do ambiente físico à aprendizagem de competências. - Suporte Psicossocial: variável contextual que abrange fatores como apoio gerencial, social, do grupo de trabalho e organizacional, oportunidades de práticas das novas habilidades, apoio da chefia para remoção de obstáculos à aprendizagem de competências.	Correia-Lima (2017)
	Suporte psicossocial à aprendizagem (SPA)		
Engajamento no Trabalho	Vigor	Estado psicológico positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor (altos níveis de energia e resiliência), dedicação (vivenciar um senso de significado, orgulho e desafio) e absorção (estar totalmente concentrado e feliz, envolvido no trabalho).	Schaufeli et al. (2002)
	Concentração		
	Dedicação		
Danos relacionados ao trabalho	Danos psicológicos (DP)	Sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral;	Facas e Mendes (2018)
	Danos sociais (DS)	Comportamentos de isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais;	
	Danos físicos (DF)	Dores no corpo e distúrbios biológicos.	

Fonte: elaborado pela autora (2020)

O Quadro 3 apresenta as hipóteses da pesquisa correlacionadas aos respectivos objetivos específicos do estudo, sustentando o modelo teórico proposto acima.

Quadro 3 - Hipóteses da pesquisa

Hipóteses e Objetivos Específicos	Descrição das hipóteses da pesquisa
<p>H1 Obj. 1</p>	<p>H1: Docentes e técnico-administrativos apresentam percepções significativamente diferentes de suporte no trabalho, níveis de engajamento no trabalho e riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho:</p> <p>H1a: Docentes e técnicos possuem percepções significativamente diferentes de suporte organizacional;</p> <p>H1b: Docentes e técnicos possuem percepções significativamente diferentes de suporte à aprendizagem para aquisição de competências;</p> <p>H1c: Docentes e técnicos possuem níveis de engajamento no trabalho significativamente diferentes;</p> <p>H1d: Docentes e técnicos possuem riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho significativamente diferentes.</p>
<p>H2, H3 Obj. 2</p>	<p>H2: O suporte organizacional ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho;</p> <p>H3: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho.</p>
<p>H4, H5 Obj. 3</p>	<p>H4: O suporte organizacional ocasiona efeito negativo sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho;</p> <p>H5: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito negativo sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.</p>
<p>H6 Obj. 4</p>	<p>H6: O engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2020)

3.2 CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de corte transversal, com levantamento de abordagem quantitativa (FONSECA, 2002) para a população de servidores de uma instituição pública de ensino superior, por meio de uma análise objetiva dos dados, com o uso de linguagem matemática/estatística para descrever as correlações e efeitos entre as variáveis pesquisadas. Essa pesquisa é caracterizada como aplicada quanto a sua natureza, visto que a motivação do presente estudo é gerar conhecimento para aplicação prática (GIL,

2007). Em relação à abordagem, foram utilizados métodos quantitativos para o levantamento das informações necessárias, com a utilização de questionários validados pela literatura e aplicados à população estudada.

De natureza aplicada, pode ser classificada, quanto aos objetivos como exploratória (GIL, 2007), pois não foram identificados estudos sobre o tema da pesquisa em forma de censo que possibilita obter diagnóstico em amplitude dos servidores da Universidade e (2) explicativa, pois se preocupa em identificar correlações e efeitos entre as variáveis: suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi aplicada na modalidade de pesquisa survey, a fim de obter informações sobre as opiniões do grupo de interesse (FONSECA, 2002), sendo o questionário online o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados. O questionário possibilita medir com maior exatidão aquilo que se deseja, e viabiliza a aplicação para grandes amostras (LEITE, 2008). De acordo com Leite (2008), a pesquisa por questionário também possibilita o anonimato dos respondentes, o que pode repercutir em dados mais reais, o que é apropriado para este estudo visto abranger questões sensíveis do contexto de trabalho dos participantes.

A pesquisa foi realizada em uma universidade pública federal por pesquisador que também compõe o quadro funcional da instituição, com atuação na área de gestão de pessoas. O instrumento proposto para a coleta dos dados é um questionário online programado por especialistas da área de tecnologia da informação da própria universidade, nominado de Censo de Desenvolvimento de Servidores. Esse instrumento foi desenvolvido em 2017, na ocasião em que foi aplicado um questionário para o mesmo público-alvo que visava conhecer melhor os servidores, seu contexto de trabalho, mapear as competências existentes e as que necessitam serem desenvolvidas (PROGESP, 2019). O Censo constitui-se em um instrumento de pesquisa que possibilita obter informações que auxiliam na implantação da gestão por competências no órgão objeto de estudo, envolvendo diversas ações nos subprocessos de gestão de pessoas: ingresso, mobilidades, desenvolvimento de pessoal, entre outros. Por ser um instrumento de diagnóstico conhecido, a utilização do instrumento Censo visa obter maior adesão dos servidores na pesquisa acadêmica, possibilitando, assim, um diagnóstico institucional com maior representatividade.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

O estudo foi realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que tem sede em Porto Alegre e possui 5.326 servidores públicos em seu quadro de pessoal permanente³, sendo 2.518 pertencentes à carreira de Técnico-Administrativo em Educação, 2.711 docentes do Magistério Superior, 97 docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. A UFRGS é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Com sua comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, a Universidade tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. Como universidade pública, exerce importante liderança acadêmica no Brasil, sendo considerada a melhor universidade pública federal nos últimos oito anos, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)⁴ do Ministério da Educação (MEC), por ter alcançado a maior pontuação no Índice Geral de Cursos (IGC) entre todas as universidades federais do Brasil.

A UFRGS está comprometida com o desenvolvimento regional, nacional e, portanto, com a sociedade em geral. Sua missão, prevista em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), é: “Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos e gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico capazes de promover transformações na sociedade”. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o instrumento formal utilizado pelas universidades para orientar a estratégia da organização e um planejamento de desenvolvimento a longo prazo. De acordo com a Portaria nº 1.081/2008 do Ministério da Educação - MEC, a implantação das políticas previstas no PDI é um dos indicadores para a avaliação do ensino superior do Brasil.

No Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2026 (UFRGS, 2016), a Universidade demonstra sua preocupação com o bem-estar no trabalho, por meio do apoio a ações de assistência e promoção à saúde, de vigilância nos ambientes de trabalho e de capacitação para o desenvolvimento institucional e profissional. Dentre os objetivos estratégicos do Plano de Gestão 2016-2020 da Universidade (UFRGS, 2017), encontram-se: promover ações para o bem-estar da comunidade universitária nos diferentes espaços

³ Dados do quadro de servidores permanentes do ano de 2019, obtidos do site da Universidade (www.ufrgs.br).

⁴ http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/id/6777662

da Universidade e desenvolver a gestão de pessoas por meio do aprimoramento da política de qualificação e aperfeiçoamento de servidores e a implantação da Gestão por Competências na Universidade. Nesse sentido, visando dar continuidade ao aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) lançou o Censo de Desenvolvimento de Servidores, o qual foi concebido como uma das etapas para o desenvolvimento da gestão por competências na Universidade (PROGESP, 2019).

No contexto da UFRGS, o projeto iniciou em 2014 por meio da instituição de um grupo de trabalho com o objetivo de refletir e propor ações que pudessem contribuir para a implementação da gestão por competências na Universidade⁵. A primeira versão do foi lançada em 2017, com o objetivo de mapear o nível de qualificação, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento dos servidores da Universidade, as preferências individuais em relação ao trabalho e as percepções em relação a alguns aspectos do suporte institucional (PROGESP, 2019). Os resultados do primeiro Censo foram utilizados para o aperfeiçoamento dos subsistemas de gestão de pessoas, como o ingresso, a mobilidade e o desenvolvimento de servidores.

Desta forma, essa pesquisa corresponde a primeira parte do segundo Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019, que visa obter dados dos servidores sobre o suporte organizacional percebido, o suporte à aprendizagem, o nível de engajamento no trabalho e os riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.

3.4 QUESTIONÁRIO APLICADO

Para definir o questionário da pesquisa, primeiramente foram localizados na literatura instrumentos validados no Brasil que se propunham a medir os construtos: suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e bem-estar no trabalho. Diversos instrumentos foram apresentados ao Grupo de Trabalho responsável pela implementação da gestão por competências na Universidade, o qual é composto por servidores técnico-administrativos e docentes representantes de diferentes áreas da gestão de pessoas. A partir de discussões sobre o escopo da pesquisa com os integrantes do Grupo e com gestores do Departamento de Atenção à Saúde da PROGESP, optou-se por investigar os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho como desfecho negativo do suporte no trabalho, ao invés do desfecho positivo de bem-estar no trabalho.

⁵ https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=23918

Vencida essa etapa, optou-se pelos instrumentos considerados mais adequados para o contexto da Universidade.

O instrumento de suporte organizacional selecionado obteve algumas alterações restritas ao vocabulário no intuito de adaptar a linguagem das questões ao contexto da instituição, sem alterar a composição dos instrumentos. Os pesquisadores e os integrantes do Grupo de Trabalho que sugeriram as alterações de vocabulário possuem conhecimento da estrutura e linguagem local. Termos descritos nos itens do instrumento ESOP são mais utilizados no setor privado, como, por exemplo, *empresa, funcionários e supervisores*. Esses termos foram alterados para expressões mais adequadas ao contexto de instituição pública, como, por exemplo, *instituição, servidores e chefia imediata*. Posteriormente, os instrumentos foram avaliados por gestores da área de gestão de pessoas que estão nas funções de direção do órgão.

Para compor o questionário, foram utilizados quatro instrumentos validados no Brasil, totalizando 82 itens. Para responder às perguntas, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos. Dalmoro e Vieira (2014) estudaram o efeito do número e da disposição de itens em uma escala tipo *Likert* nos resultados de uma mensuração, e concluíram que a escala de cinco pontos mostrou-se mais adequada por ser tão precisa quanto à de sete pontos, porém com maior facilidade e velocidade de uso. Tendo em vista o grande número de itens no questionário, optou-se pela escala tipo *Likert* de cinco pontos.

Para caracterizar os participantes do estudo, também foram incluídos no questionário dados sociodemográficos, tais como plano de carreira do servidor (Professor do Magistério Superior; Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; ou Técnico-Administrativo em Educação), local de exercício, função de chefia, tempo de serviço na instituição, sexo, idade e escolaridade. A estrutura do questionário está apresentada no Quadro 4 e o instrumento completo aplicado está apresentado no Anexo I.

Quadro 4 - Estrutura do questionário

Bloco	Instrumento utilizado	Nº de Itens	Autor(es)
BLOCO1	Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)	42	Tamayo, Tróccoli e Paz (2000)
BLOCO2	Escala de Suporte Organizacional à Aquisição de Competências (ESOAC)	14	Correia-Lima (2017)

BLOCO3	Escala de Engajamento no Trabalho de Utrech (UWES)	9	Vazquez et al. (2015)
BLOCO4	Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho (EDT)	23	Facas (2013); Facas e Mendes (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O suporte organizacional e social foi medido por meio da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) desenvolvida por Tamayo, Tróccoli e Paz (2000), a qual também abrange tanto o suporte organizacional quanto o suporte social no trabalho. A escala original é composta por 42 itens distribuídos em seis fatores:

- 1) Estilos de Gestão da Chefia – envolve a percepção dos indivíduos quanto à forma de gestão da chefia imediata com sua equipe, nas políticas e práticas organizacionais;
- 2) Suporte Social no Trabalho - percepção dos indivíduos acerca da existência de apoio social e emocional do grupo de trabalho para a resolução de dificuldades, melhor relacionamento interpessoal e maior bem-estar;
- 3) Gestão do desempenho – envolve a percepção dos indivíduos sobre as possibilidades de desenvolvimento individual, por meio das políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho como um todo; a participação dos servidores na resolução de problemas; e a coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais.
- 4) Suporte Material - percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela instituição para a execução eficaz das tarefas;
- 5) Sobrecarga de Trabalho - percepção dos indivíduos em relação ao quantitativo de demandas de trabalho excessivas e imposição de mudanças;
- 6) Ascensão e Salários - percepção dos indivíduos sobre a retribuição financeira, promoção e ascensão funcional.

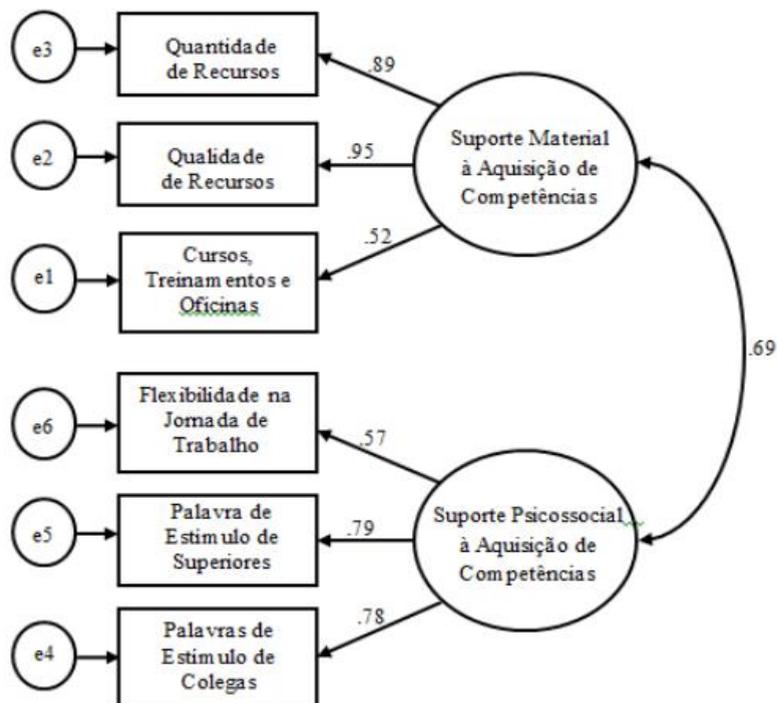
O instrumento ESOP validado pelos autores possui bons índices psicométricos. Contudo, tendo em vista o tempo transcorrido (duas décadas da validação original), bem como que os pesquisadores não obtiveram acesso ao documento em que detalha o agrupamento dos itens da escala por fator, optou-se por fazer a análise fatorial desse instrumento. A análise fatorial exploratória definiu o agrupamento dos itens por fator, e a análise fatorial confirmatória mostrou o quão bem as variáveis mensuram o construto

suporte organizacional para o contexto de uma instituição de ensino pública. No capítulo 5 apresentamos os resultados dessas análises fatoriais.

Para medir o suporte à aquisição de competências, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Correia-Lima et al. (2017), nominado Escala de Suporte Organizacional à Aquisição de Competências (ESOAC), que é uma das escalas do instrumento de Suporte à Aprendizagem nas Organizações (ISAQ). A ESOAC é composta por dois fatores, de três itens cada: (i) suporte material à aprendizagem, que abrange a quantidade e qualidade da estrutura física e tecnológica e a oferta de cursos de educação formal e de curta duração; e (ii) suporte psicossocial à aprendizagem, que envolve a flexibilidade no trabalho para buscar novas aprendizagens e o estímulo dado pelos superiores e pelos colegas para aprendizagem de novas ideias e novas formas de executar as atividades.

A análise fatorial confirmatória da ESOAC validada pelos autores apresentou bons indicadores de ajustamento para o modelo proposto: $\chi^2 (13) = 53,37$, $p < 0,001$, $\chi^2/gf = 6,67$, GFI = 0,94, AGFI = 0,85, CFI = 0,94, RMSEA = 0,150 (IC90% = 0,114; 0,190). As cargas fatoriais variam entre de 0,52 a 0,95, indicando adequação dos itens para medir seu respectivo fator. Os fatores mostraram-se fortemente correlacionados, conforme ilustra a Figura 14.

Figura 14 – Estrutura Fatorial Confirmatória da ESOAC



Fonte: Correia-Lima et al. (2017)

Para avaliar o engajamento no trabalho, utilizou-se a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desenvolvida e testada por Schaufeli e Bakker (2004b) e validada no Brasil Vazquez et al. (2015), sendo muito utilizada nos estudos sobre o tema. As escalas brasileiras de Engajamento no Trabalho de Utrech (UWES-17 e UWES-9) possuem boas propriedades psicométricas, semelhantes à original, e são compostas por três fatores: vigor, dedicação e concentração. A versão da escala reduzida (UWES-9) possui 9 itens oriundos da escala de 17 itens (UWES-17). De acordo com os autores, não há diferenças psicométricas entre as versões brasileiras das UWES-17 e UWES-9, sendo que esse resultado é consistente com a literatura internacional. Para este estudo, optou-se pela escala reduzida (UWES-9), que manteve bons índices de consistência interna: alfas de 0,86 para vigor; 0,79 para dedicação e 0,83 para concentração.

Já para identificar os danos físicos, psicológicos e sociais decorrentes do trabalho, utilizou-se o instrumento de medição Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho (EDT), que faz parte do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – PROART, elaborado por Facas (2013) e aperfeiçoado por Facas e Mendes (2018). O PROART objetiva mapear os riscos psicossociais no trabalho, a partir de quatro escalas distintas: a) Escala da Organização Prescrita do Trabalho; b) Escala de Estilos de Gestão; c) Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho; d) Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho. Contudo, de acordo com os objetivos desse estudo e considerando que Facas e Mendes (2018a) afirmam ser possível aplicar as escalas independentemente, optamos somente pela Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDT). A escala foi validada pelos autores, indicando KMO = 0,97, Eigenvalues = 15,95, Variância Explicada = 14,97 e Correlações > 0,60. A EDT é composta por três fatores: danos psicológicos ($\alpha = 0,94$), com 7 itens; danos sociais ($\alpha = 0,91$), com mais 7 itens; e danos físicos ($\alpha = 0,93$), com 9 itens. De acordo com os autores, os danos psicológicos referem-se aos sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral; os danos sociais ao isolamento e às dificuldades nas relações familiares e sociais; e os danos físicos às dores no corpo e aos distúrbios biológicos relacionados ao trabalho.

Realizada em forma de Censo, a pesquisa foi aplicada para toda população de servidores ativos do quadro permanente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, totalizando 5.492 servidores, em um único período. Todos os potenciais respondentes estavam em efetivo exercício no período de aplicação da pesquisa (23 de setembro a 25 de outubro de 2019) e pertenciam ao quadro de pessoal permanente da UFRGS, nas

carreiras: Técnico-Administrativos, Docentes do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) da UFRGS.

Para divulgação da pesquisa, foi enviado e.mail convite a todos servidores da Universidade com explicação da pesquisa e convite para o preenchimento do questionário, foram divulgadas matérias informativas no site da Universidade⁶ e no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas⁷, vídeo ilustrativo com informações sobre a pesquisa e orientações para participação, além de divulgações em eventos como o Salão EDUFRS⁸ e entrevista na rádio da universidade. Para ampliar a adesão, manteve-se aviso de pendência de preenchimento da pesquisa no portal do servidor (intranet da Universidade) durante todo o período de aplicação da pesquisa, como lembrete.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa ficou hospedado no Portal do Servidor da UFRGS, sistema de intranet da instituição. O público-alvo recebeu um e.mail com o seguinte conteúdo: convite de participação, breve resumo sobre a pesquisa, link para acesso ao questionário, prazo de preenchimento. Para acessar o questionário, o respondente realizava login no Portal do Servidor. No início do questionário o participante foi informado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP/UFRGS) como parte do projeto de pesquisa (CAAE: 16616719.1.0000.5347 - Parecer: 3.585.839).

Caso opta-se pelo consentimento com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o respondente era direcionado para as questões da pesquisa. Somente participou da pesquisa o respondente que marcou na declaração do TCLE do questionário a opção “estou de acordo e concordo em participar”. Como critério de exclusão, foram desconsiderados questionários incompletos. A análise dos resultados se deu pelo uso do software estatístico SPSS, versão 24, e pelo uso do software R, que é um programa de livre distribuição com código fonte aberto.

3.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO DA PESQUISA

A elaboração e execução do plano de comunicação para a pesquisa “Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019 – 1ª etapa” foi realizada pelo Grupo de Trabalho (GT)

⁶ <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/progesp-realiza-o-censo-de-desenvolvimento-de-servidores-2019>

⁷ https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=25184

⁸ <https://www.ufrgs.br/progesp/?tag=salao-edufrgs>

responsável pela implementação da Gestão por Competências na Universidade, no qual a pesquisadora faz parte como membro. O objetivo principal das ações de comunicação é sensibilizar quanto à pesquisa e obter o máximo de adesões, tendo em vista que a participação é voluntária.

A comunicação com o público alvo foi baseada, principalmente, no envio de e-mails. Também foram utilizados outros recursos: notícias, pop-up e banner virtual em sites da Universidade, vídeo ilustrativo, entrevista na rádio da UFRGS, participação em eventos na Universidade e inserção de “pendência” no Portal do Servidor (sistema próprio utilizado pelos servidores da Universidade para acesso a diversos serviços funcionais). As ações de comunicação foram realizadas antes e durante o período de preenchimento dos formulários (23 de setembro a 27 de outubro de 2019), para todos os servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade.

O resultado dessas ações foi visível, repercutindo em maior quantitativo de preenchimento de formulários nas datas de envio dos e-mails e após inserção de pendência no Portal do Servidor. No anexo 3 são apresentadas as peças de comunicação desenvolvidas e os principais resultados das ações de comunicação.

No próximo capítulo são apresentados os resultados das análises dos dados obtidos na pesquisa, iniciando pela caracterização da amostra e o diagnóstico institucional referente aos temas abordados: suporte organizacional, suporte à aprendizagem para aquisição de competências, engajamento no trabalho e riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Após, são apresentados os resultados das análises de correlação e regressão linear entre os construtos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na descrição da amostra, na análise fatorial exploratória e confirmatória do instrumento ESOP e na regressão linear múltipla dos construtos pesquisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O total de participantes considerados na pesquisa foi de 1.770 servidores, visto que 78 não preencheram na totalidade as questões da pesquisa. Assim, a amostra corresponde a 33% do total de servidores (5.326) do quadro permanente da instituição em 2019, distribuídos nas carreiras de Técnico-Administrativo (40% de 2.518) e docente: Professor do Magistério Superior (27% de 2.711) e Professor do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT (16% de 97). Os servidores dessas carreiras atuam no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação do Governo Federal do Brasil.

A Tabela 1 apresenta as características da amostra populacional dos servidores participantes. Observa-se um equilíbrio quanto ao número de participantes por sexo (53% F; 47% M) e carreira (56% TA; 44% docentes). A maioria dos respondentes (63%) possui até 10 anos de trabalho na instituição (M = 11,92 anos de exercício; DP = 11,30) e 40 anos ou mais de idade (M = 45,27 anos de idade; DP = 11,13). A maioria dos participantes não possui função de chefia (77%; N = 1.371), contudo, há um número considerável de respondentes com função de chefia (N = 399 servidores).

Tabela 1 – Características da amostra

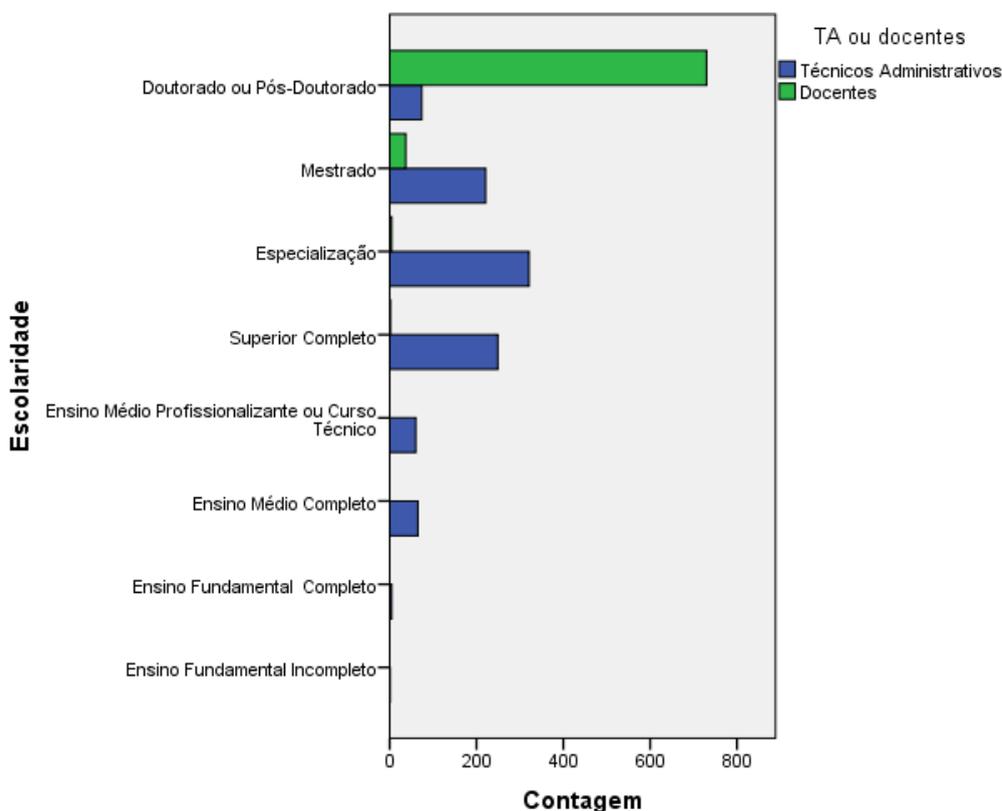
Características da Amostra		Frequência	Porcentagem (%)
CARREIRA	Técnico-Administrativos (TA)	996	56%
	Docentes	774	44%
SEXO	Masculino (M)	830	47%
	Feminino (F)	940	53%
FUNÇÃO DE CHEFIA	Não tem função de chefia	1371	77%
	Tem função de chefia	399	23%
TEMPO DE EXERCÍCIO NA INSTITUIÇÃO	Até 3 anos	481	27%

	De 4 a 10 anos	635	36%
	De 11 a 20 anos	207	12%
	De 21 a 30 anos	300	17%
	30 anos ou mais	147	8%
FAIXA ETÁRIA	De 18 a 28 anos	76	4%
	De 29 a 39 anos	586	33%
	40 ou mais anos	1108	63%
TOTAL		1770	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto à escolaridade, os docentes (Professor do Magistério Superior e Professor do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT), em sua maioria, possuem doutorado ou pós-doutorado (94,32%; N=730). Já em relação aos técnicos (Técnico-Administrativo em Educação) há grande variação na escolaridade, o que representa a diversidade de cargos da carreira de Técnico-Administrativos em Educação na instituição. Entretanto, a maioria dos técnicos participantes possui pós-graduação (54%) ou ensino superior (25%), conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Escolaridade dos técnicos e docentes



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.2 ANÁLISES FATORIAIS DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO ESOP

Para avaliar o construto de Suporte Organizacional, realizou-se primeiramente, a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória do instrumento Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), desenvolvida por Tamayo, Tróccoli e Paz (2000). A análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada para identificar o número de fatores indicados estatisticamente e os itens que se relacionam com cada fator. Essa análise se deve ao fato de os pesquisadores não terem obtido acesso ao documento em que consta as cargas fatoriais de cada item da ESOP e o agrupamento destes por fator.

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada tendo em vista o tempo transcorrido desde a validação original do instrumento ESOP pelos autores (duas décadas atrás), a fim de verificar o quão bem as variáveis observáveis mensuram o construto suporte organizacional, assim como se o instrumento é adequado para o contexto de uma instituição de ensino pública. Dessa forma, os resultados da AFC poderão confirmar ou rejeitar a teoria de mensuração Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), desenvolvido por Tamayo et. al (2000).

Para realizar as análises fatoriais, dividiu-se o total de participantes válidos (1.770) em duas partes iguais, sendo que 50% das observações foram utilizadas na análise fatorial exploratória e a outra parte para a análise fatorial confirmatória da ESOP. De acordo com Hair (2009), para adequada generalização dos resultados e poder estatístico é desejado de 15 a 20 observações para cada variável independente. Dessa forma, o quantitativo de observações por variável se manteve adequado (21 observações por variável independente) para tais análises.

4.2.1 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial de uso exploratório tem como um dos objetivos identificar as dimensões subjacentes de um determinado construto que o instrumento em questão está medindo (LAROS, 2011). Assim, a análise fatorial foi realizada para identificar as dimensões que representam o construto teórico da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP).

Primeiramente, utilizou-se o método Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – KMO para avaliar a adequação da análise fatorial e o teste de esfericidade de Bartlett para verificar a presença de correlações entre as variáveis. A estatística KMO varia

entre 0 e 1, sendo que valores maiores do que 0,5 são recomendados como sendo aceitáveis (KAISER, 1974, apud FIELD, 2009). Já o teste de esfericidade de Bartlett fornece a significância estatística, ou seja, demonstra se há correlações significantes entre pelo menos algumas variáveis (HAIR et. al, 2009), sendo que, quando menor que 0,05 (sign.<0,05), é estatisticamente significativa. Os testes aplicados na amostra demonstraram que há correlações adequadas e significativas entre as variáveis, possibilitando dar continuidade nas análises (KMO = 0,952; Bartlett = 0,000).

A AFE foi realizada pelo método de rotação Oblimin com normalização de Kaiser, por tratar-se de variáveis comportamentais em que os fatores podem estar correlacionados entre si (FIELD, 2009). O método de extração foi pela fatoração pelo eixo principal, ou seja, a análise de fatores comuns que, de acordo com Hair (2009), é utilizada prioritariamente para identificar fatores ou dimensões latentes que refletem o que as variáveis originais têm de comum, ou quando o pesquisador deseja eliminar a variância específica e de erro, pois tem pouco conhecimento sobre essas quantias. A definição do número de fatores seguiu o critério de autovalor (também chamado de *eigenvalue*) de Kaiser-Guttman, que corresponde à quantidade de variância explicada por um componente. De acordo com as orientações de KAISER (1960), apud FIELD (2009), consideram-se todos os fatores com autovalores maiores do que 1 (um). Dessa forma, foram extraídos 6 fatores dos 42 itens do instrumento (mesmo resultado da validação original pelos autores), com variância total explicada de 63%.

A análise fatorial produz cargas fatoriais que são consideradas pesos de regressão das variáveis mensuradas para predizer o construto subjacente (LAROS, 2011). De acordo com o autor, consideram-se cargas significativas quando excedem o valor absoluto de 0,30. Adotamos esse critério para considerar cada variável observada como representante útil de um fator, o que repercutiu na exclusão do item '*SO8. A instituição divulga as metas de desempenho esperada*' da ESOP, por apresentar carga fatorial com valor abaixo do mínimo necessário (0,30).

De acordo com Laros (2011), se uma variável é excluída por não ter uma carga fatorial substancialmente adequada em nenhum dos fatores, a análise fatorial deve ser refeita com o subconjunto restante de itens. Assim, rodou-se nova análise fatorial exploratória sem o item *SO8*. Como resultado, manteve-se o agrupamento em 6 fatores, e todos os itens obtiveram cargas fatoriais acima de 0,30. Dois dos itens (*SO2* e *S026*) poderiam estar em dois fatores distintos, pois possuíam cargas fatoriais idênticas ou semelhantes. Dessa

forma, optou-se por mantê-los agrupados em um dos fatores indicados que fazia mais sentido teórico.

Os fatores foram nominados de acordo com o sugerido pelos autores Tamayo et. al (2000), visto que o agrupamento dos itens manteve a coerência teórica da validação original. A seguir, apresentamos os seis fatores com a identificação do agrupamento dos itens:

- Estilos de gestão da chefia: SO33, SO34, SO35, SO29, SO31, SO32, SO16, SO15, SO23, SO28, SO4, SO26, SO10;
- Suporte material: SO19, SO27, SO9, SO21, SO1, SO7, SO24, SO12, SO6;
- Sobrecarga: SO20, SO18, SO11, SO25, SO22, SO17;
- Ascensão e salários: SO42, SO40, SO41;
- Suporte social no trabalho: SO36, SO14, SO30, SO37, SO5;
- Gestão de desempenho: SO39, SO38, SO3, SO2, SO13

Concluída essa etapa, seguiu-se para a análise fatorial confirmatória do instrumento ESOP, a fim de confirmar ou rejeitar a teoria de mensuração de Tamayo et. al (2000) para a presente amostra.

4.2.2 Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória (CFA) foi realizada para analisar a validade do instrumento de mensuração ESOP para o construto suporte organizacional no contexto da pesquisa. A CFA avalia se os itens medidos (variáveis observadas) refletem o construto latente teórico que devem medir (HAIR et al., 2009). De acordo com Laros (2011), na análise fatorial confirmatória é testado o quanto a estrutura fatorial teórica se adequa aos dados observados.

A CFA foi executada no programa estatístico R, com o uso do método de máxima verossimilhança robusta (*robust maximum likelihood - MLR*), que é considerado o mais adequado quando as variáveis observadas são ordinais e se desviam ligeiramente ou moderadamente da normalidade (LI, 2016). De acordo com o autor, ao comparar a abordagem de MLR com a estimativa de máxima verossimilhança (ML), o MLR é menos dependente da suposição de distribuição normal multivariada, pois as estimativas de parâmetros também são obtidas usando o estimador de ML assintoticamente imparcial, mas os erros padrão e as estatísticas dos testes qui-quadrado são estatisticamente

corrigidos para aprimorar a robustez do ML contra desvios de normalidade, nas formas de assimetria, curtose ou ambas.

Foram analisados os principais índices de ajuste do modelo proposto de mensuração (HAIR *et al.*, 2009; SCHWEIZER, 2010), apresentados a seguir:

- a) Teste X^2 (Qui-quadrado): indica a magnitude da discrepância entre a matriz de covariância observada e modelada. No entanto, considerando que o X^2 é afetado pelo tamanho da amostra, autores sugerem examinar a magnitude do X^2 considerando os graus de liberdade, por meio do índice X^2/gf (BENTLER; BONETT, 1980). Valores entre 1 e 2 são considerados excelentes; entre 2 e 3 bons; valores entre 3 e 5 são aceitáveis se a amostra é grande; e valores acima de 5 rejeitam o modelo. O valor da razão X^2/gf do modelo proposto é 4,17 ($gf=773$ e $X^2 = 3220,857$), sendo um bom resultado para o tamanho da amostra.
- b) CFI (*Comparative Fit Index*): mede uma melhora relativa no modelo testado em relação a um modelo padrão em que as covariâncias estimadas entre as variáveis são zero. O CFI varia entre 0 e 1, sendo indicado valores maiores que 0,90, visto que quanto mais próximo a 1 mais bem ajustado o modelo está. O modelo testado nessa pesquisa apresentou CFI robusto de 0,87, sendo considerando marginalmente adequado.
- c) TLI (*Tucker-Lewis Index*): realiza ajustes nos efeitos da complexidade do modelo, sendo que valores próximos a 1 estão de acordo com um bom ajuste. O modelo testado nessa pesquisa apresentou TLI robusto de 0,86, sendo considerando marginalmente adequado.
- d) RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Aproximation*): índice de ajuste parcimonioso que estima o quão bem os parâmetros do modelo produzem a covariância populacional. Quanto mais próximo à zero, melhor o modelo tem esse ajuste, sendo que valores próximos ou menores que 0,06 indicam um ajuste razoável. O modelo apresentou RMSEA robusto de 0,065, sendo considerando um ajuste razoável.
- e) Teste SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*): reporta a média padronizada dos resíduos (discrepâncias entre a matriz observada e modelada), sendo que valores menores de 0,10 são indicativos de bom ajuste. O modelo obteve valor de 0,08, indicando que existe um bom ajuste dos dados no modelo testado.

A Tabela 2 apresenta os índices de ajuste considerados no modelo de mensuração da ESOP. O modelo foi avaliado como adequado para a mensuração do construto suporte organizacional para o contexto desse estudo.

Tabela 2 – Índices de Ajuste da ESOP

Índice	X ² /gl	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Valor	4,17	0,87	0,86	0,065	0,066

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para analisar a confiabilidade do instrumento, ou seja, se o conjunto de itens por fator produzem resultados consistentes em todo o instrumento, realizou-se o teste Alfa de Cronbach (α), que é uma medida desenvolvida por Cronbach (1951), considerada a mais comum para checar a confiabilidade (FIELD, 2009). De acordo com o autor, quanto maior o valor de alfa, maior a consistência interna do instrumento, sendo que um valor entre 0,7 e 0,8 é considerado aceitável. Cronbach (1951) apud Field (2009), também sugeriu que quando há vários fatores em uma escala, a fórmula do Alfa de Cronbach (α) deve ser aplicada separadamente aos itens relacionados aos diferentes fatores. Tendo em vista que o instrumento ESOP possui seis fatores, o Alfa foi aplicado separadamente a essas subescalas. Como resultado, todos os fatores do instrumento ESOP obtiveram valores consistentes de Alfa, acima do mínimo indicado. A Tabela 3 apresenta os valores de Alfa de Cronbach (α) encontrados nesse estudo. Comparados à validação original feita pelos autores Tamayo, Tróccoli e Paz (2000). A maioria dos valores diverge para mais, mantendo-se adequados para esse estudo.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach (α) dos fatores da ESOP

Fatores ESOP	Alfa de Cronbach (α) Autora (2020)	Alfa de Cronbach (α) (TAMAYO et al., 2000)
Estilos de gestão da chefia	0,94	0,93
Suporte material	0,88	0,82
Sobrecarga	0,80	0,81
Ascensão e salários	0,76	0,75
Suporte social no trabalho	0,91	0,85
Gestão do desempenho	0,81	0,78

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Portanto, a ESOP validada apresentou 41 itens em uma estrutura com 6 fatores cujas cargas fatoriais variaram entre 0,44 e 0,87, sendo que os alfas de Cronbach dos fatores variaram entre 0,76 e 0,94.

4.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Nesta seção são apresentados os resultados de cada construto pesquisado, compreendendo a percepção de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem para aquisição de competências dos servidores participantes da pesquisa, assim como seu nível de engajamento no trabalho e possíveis riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.

Os dados são analisados por carreira (técnicos N=996 e docentes N=774), gênero, idade, tempo de serviço na instituição e função gerencial, a fim de verificar a aceitação ou rejeição da hipótese ***H1: Docentes e técnico-administrativos apresentam percepções significativamente diferentes de suporte no trabalho, níveis de engajamento no trabalho e riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.***

4.3.1 Percepção de Suporte Organizacional

A percepção de suporte organizacional foi avaliada a partir das observações coletadas por meio do instrumento Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), composta por 41 itens, distribuídos em seis fatores, conforme validado na seção 1.2. As respostas foram por meio de uma escala de frequência tipo Likert de cinco pontos, sendo 1=nunca, 2=raramente, 3=algumas vezes, 4=frequentemente e 5=sempre. Na análise das médias apresentadas nos fatores que compõem a ESOP, encontraram-se diferenças significativas por carreira, tempo de serviço na instituição, gênero e função gerencial, que são detalhadas a seguir.

Em relação à média geral de suporte organizacional e social, o teste t não mostrou diferenças significativas entre as carreiras de técnicos (Média=3,50; DP=0,59) e docentes (Média=3,49; DP=0,52). Contudo, ao analisar as diferenças nas médias em cada fator do suporte organizacional (Tabela 4), verificou-se que na maioria dos fatores, exceto 'estilos de gestão da chefia' e 'sobrecarga no trabalho', os técnicos e docentes apresentaram diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,01$) nas médias:

Tabela 4 – Resultados da ESOP por fator e carreira

Fatores do Suporte Organizacional	TA ou docentes	Média	Desvio Padrão
Suporte social no trabalho*	Técnicos Administrativos	3,84	0,86
	Docentes	3,43	0,84
Estilos de gestão da chefia	Técnicos Administrativos	3,75	0,88
	Docentes	3,73	0,71
Suporte material*	Técnicos Administrativos	3,31	0,66
	Docentes	3,22	0,63
Gestão de desempenho*	Técnicos Administrativos	3,32	0,76
	Docentes	3,67	0,60
Sobrecarga no trabalho	Técnicos Administrativos	2,58	0,76
	Docentes	2,51	0,73
Ascensão e salários*	Técnicos Administrativos	2,98	0,88
	Docentes	3,26	0,86

*p<0,01

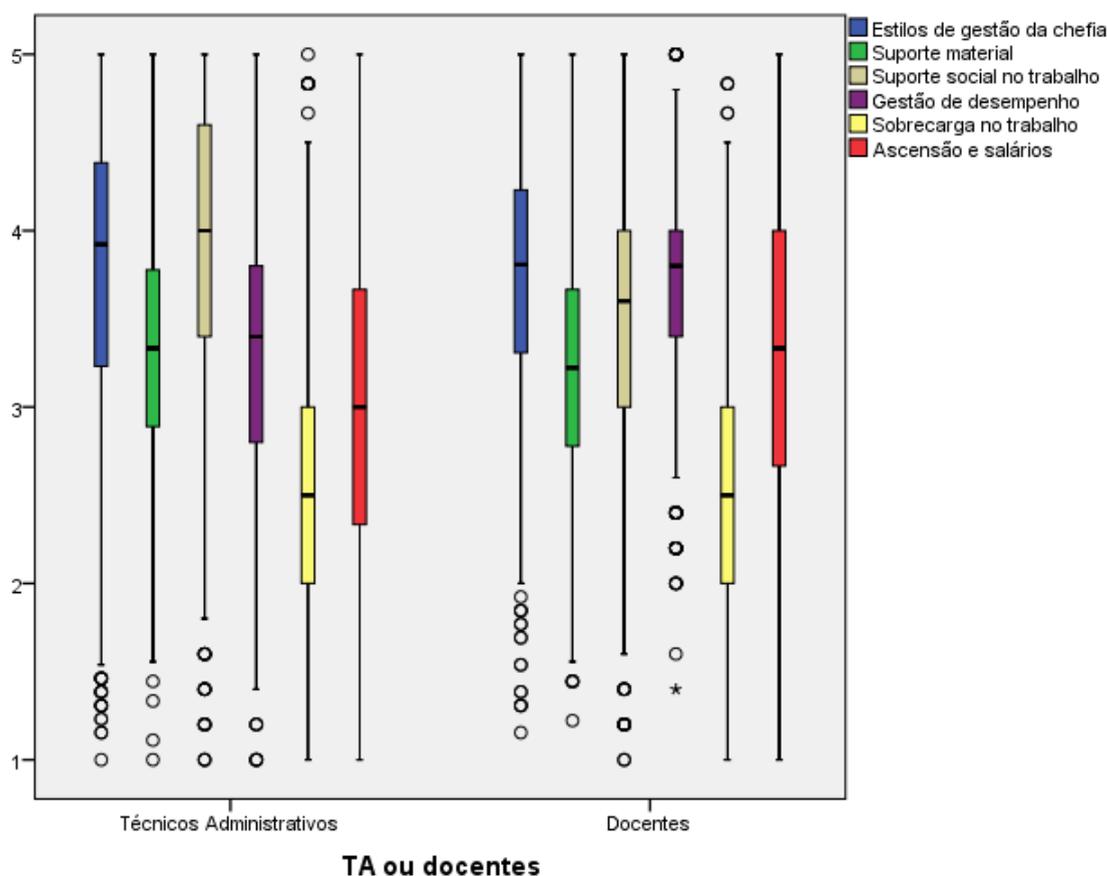
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Observa-se que os técnicos possuem maior percepção de ‘suporte social no trabalho’ (apoio social e emocional do grupo de trabalho para a resolução de dificuldades, melhor relacionamento interpessoal e maior bem-estar) e de ‘estilos de gestão da chefia’ (forma de gestão da chefia imediata com sua equipe, nas políticas e práticas organizacionais). Os docentes também apresentaram maior percepção de ‘estilos de gestão da chefia’ e, diferentemente dos técnicos, para ‘gestão do desempenho’ (possibilidades de desenvolvimento individual, por meio das políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho como um todo).

As médias dos demais fatores ficaram próximas ou abaixo do ponto médio da escala. O fator de menor média para técnicos e docentes foi ‘sobrecarga no trabalho’ (quantitativo de demandas de trabalho excessivas e imposição de mudanças), o que é um fator positivo em termos de bem-estar dos trabalhadores. Também o fator ‘suporte material’ (disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela instituição para a execução eficaz das tarefas) foi de menor média para os docentes e o fator ‘ascensão e salários’ (retribuição financeira, promoção e ascensão funcional) foi de menor média para os técnicos administrativos.

O Gráfico 2 que ilustra os dados de mediana e valores mínimo e máximo de cada fator do suporte organizacional por carreira:

Gráfico 2 – Dados estatísticos dos fatores do suporte organizacional por carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dessa forma, tendo em vista que em quatro dos seis fatores da ESOP as diferenças nas médias entre técnicos e docentes foram significativamente diferentes, a hipótese **H1a: Docentes e técnicos possuem percepções significativamente diferentes de suporte organizacional** é parcialmente aceita.

Além da carreira, outras variáveis foram significativas nas diferenças de percepções de suporte organizacional. A ANOVA multivariada demonstrou que o tempo de exercício dos servidores na instituição tem efeito sobre a percepção de suporte organizacional em cada fator (variável), na maioria dos fatores, exceto para 'ascensão e salários':

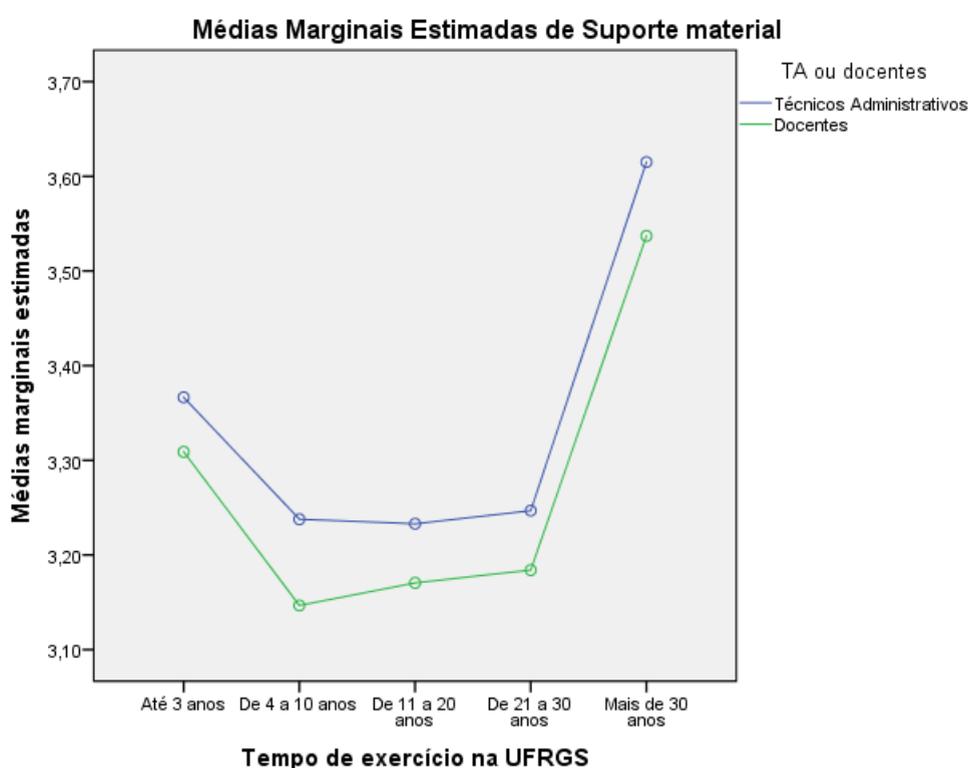
- suporte material [$f(4,1760) = 12,364$; $p < 0,01$];
- sobrecarga no trabalho [$f(4,1760) = 17,8599$; $p < 0,01$];
- suporte social no trabalho [$f(4,1760) = 2,643$; $p < 0,05$];
- estilos de gestão da chefia [$f(4,1760) = 10,197$; $p < 0,01$];
- gestão do desempenho [$f(4,1760) = 14,504$; $p < 0,01$];

Para analisar as diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de servidores por tempo de serviço, realizou-se o Post-Hoc de Sidak, visto que o teste de

Levene mostrou que as variâncias são homogêneas (Sig. $P > 0,05$). Encontraram-se os seguintes resultados:

a) Em relação ao **'suporte material'**, as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 3,23 a 3,61 para técnicos e de 3,14 a 3,31 para docentes. Os servidores (técnicos e docentes) que possuem mais de 30 anos de exercício e os docentes com até 3 anos de exercício apresentaram, na média, maior percepção de suporte material que os demais grupos, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$) na comparação com os técnicos de menos de 30 anos de exercício e com os docentes entre 4 e 30 anos de exercício. O Gráfico 3 ilustra a diferença na percepção de suporte material na média dos grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

Gráfico 3 – Percepção de suporte material entre técnicos e docentes, por tempo de serviço

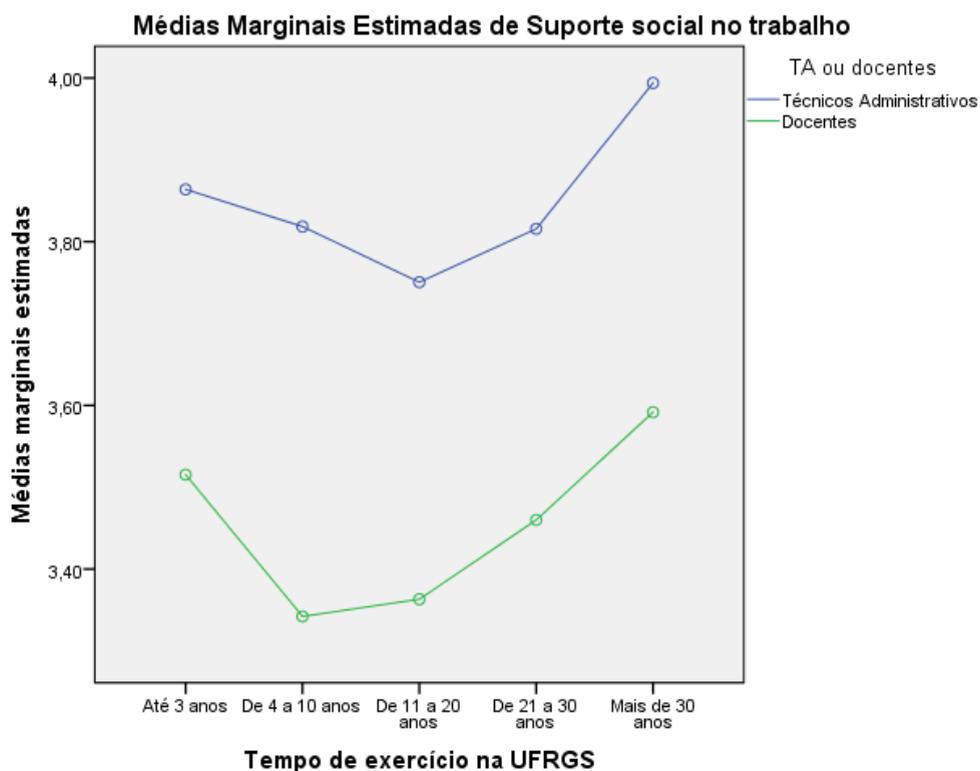


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

b) Em relação ao **'suporte social no trabalho'**, as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 3,34 a 3,59 para técnicos e de 3,75 a 3,99 para docentes. Na média, os servidores (técnicos e docentes) que possuem mais de 30 anos de exercício demonstraram maior percepção de suporte organizacional que os com menos tempo de exercício, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$) em relação aos servidores que possuem entre 4 e 30 anos de exercício. O Gráfico 4 ilustra a diferença na percepção de

suporte social no trabalho na média dos grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

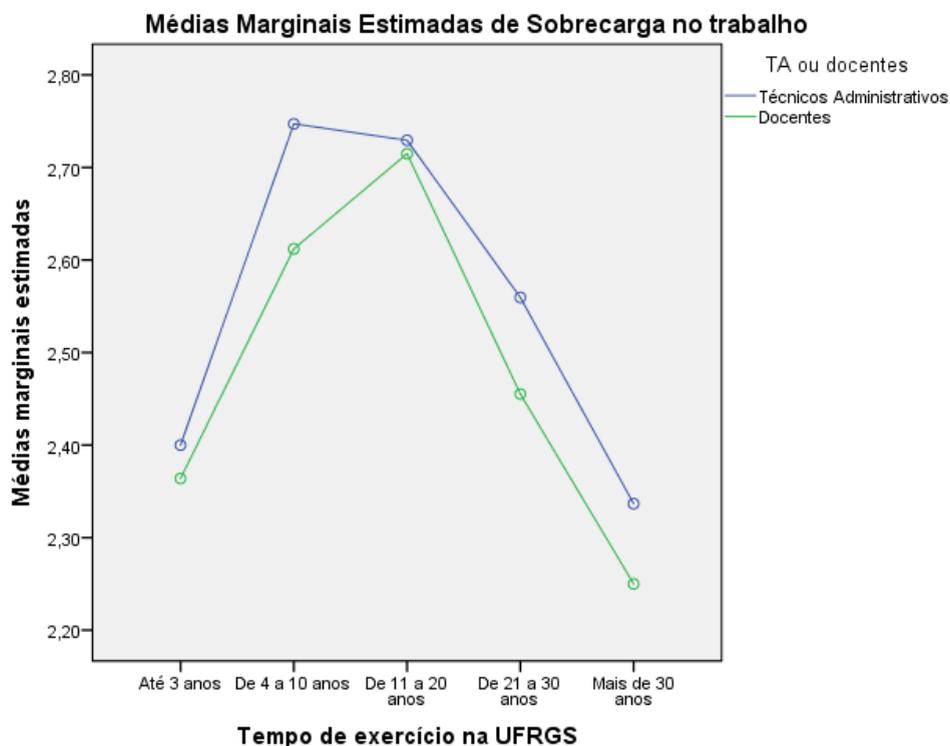
Gráfico 4 – Percepção de suporte social no trabalho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

c) Já em relação à '**sobrecarga no trabalho**', as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 2,33 a 2,74 para técnicos e de 2,25 a 2,71 para docentes. Tanto os técnicos quanto os docentes com tempo de serviço entre 4 e 20 anos apresentaram, na média, maior percepção de sobrecarga no trabalho que os demais. O Gráfico 5 ilustra a diferença na percepção de sobrecarga no trabalho na média dos grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

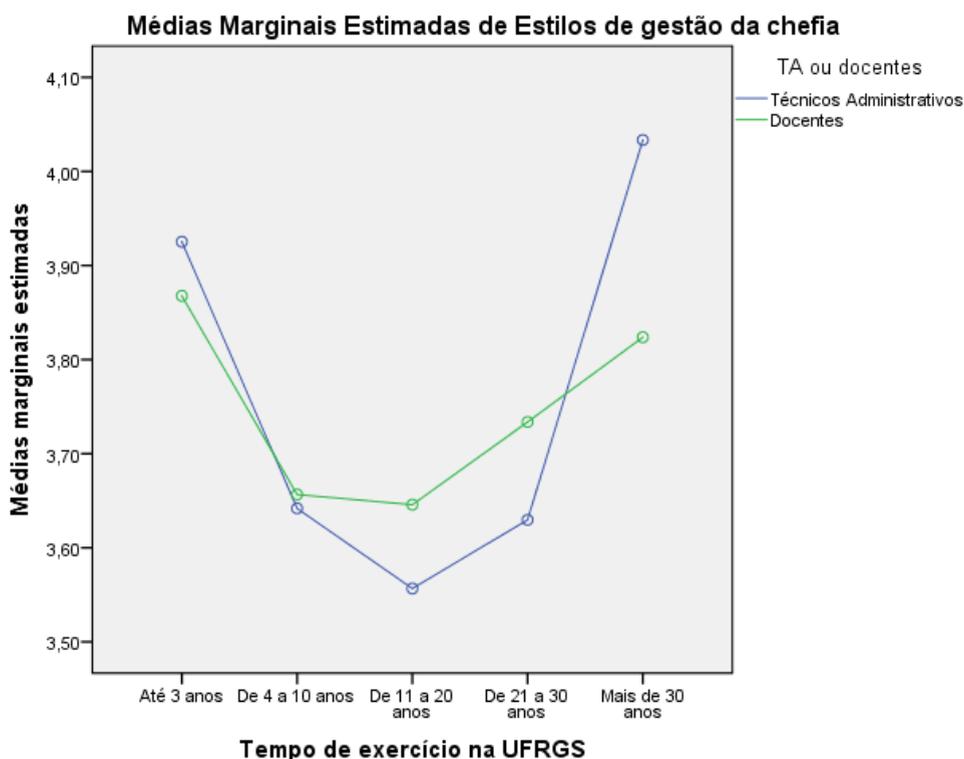
Gráfico 5 – Percepção de sobrecarga no trabalho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

d) Em relação ao **'estilos de gestão da chefia'**, as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 3,55 a 4,03 para técnicos e de 3,64 a 3,87 para docentes. Os técnicos com mais de 30 anos de exercício ou com até 3 anos de exercício apresentaram maior percepção dos **'estilos de gestão da chefia'** do que os técnicos que possuem de 4 a 30 anos de exercício, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$). Já os docentes não apresentaram diferença significativa na média dos grupos por de tempo de exercício na instituição, apesar de os que possuem até 3 anos de exercício apresentarem maior média. Ressalta-se que o período de estágio probatório é nos três primeiros anos de exercício, necessitando de um acompanhamento mais efetivo da chefia imediata, por meio de orientações, avaliações periódicas e de ações de desenvolvimento. Talvez este seja um dos motivos pelo qual a percepção dos servidores com menos tempo de instituição é melhor para a variável **'estilos de gestão da chefia'**. O Gráfico 6 ilustra essa diferença na percepção média dos grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

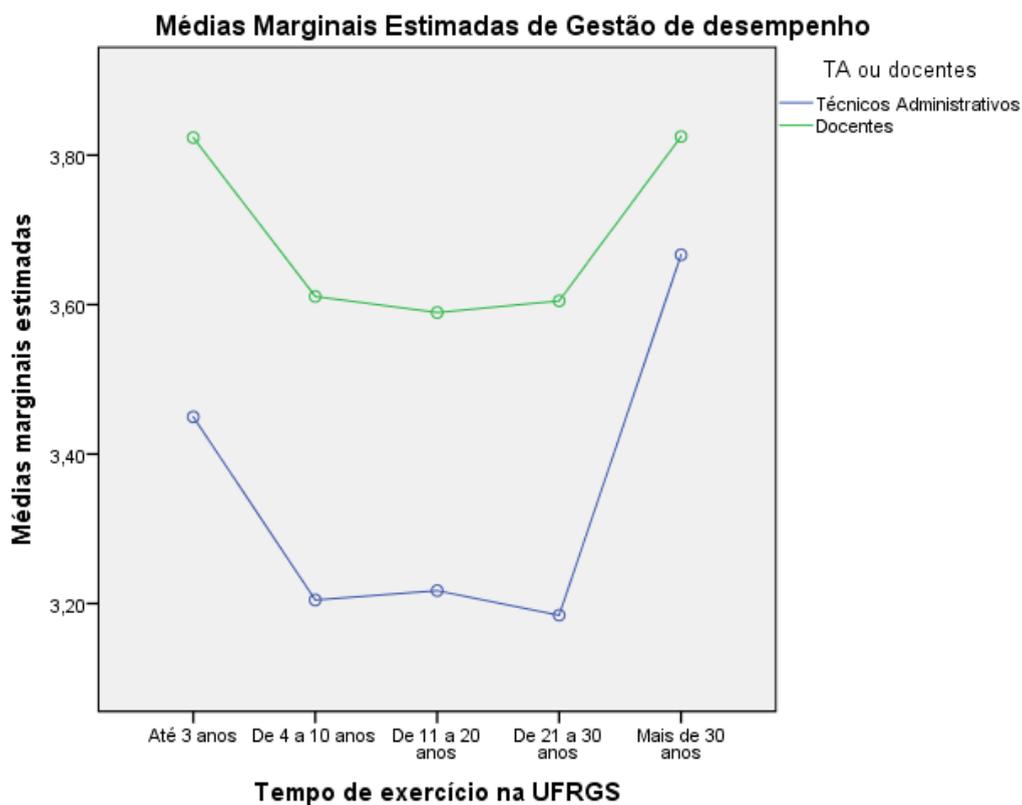
Gráfico 6 – Percepção de estilos de gestão da chefia entre técnicos e docentes, por tempo de serviço



Fonte: elaborado pela autora (2020)

e) Em relação à **'gestão do desempenho'**, as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 3,18 a 3,66 para técnicos e de 3,58 a 3,82 para docentes. Em comparação com o tempo de serviço, os docentes que possuem até 3 anos ou mais de 30 anos de exercício possuem maior percepção que os demais docentes. Essa diferença é estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre os docentes que possuem até 3 anos de exercício em comparação aos que possuem de 4 a 30 anos de exercício. Já entre os técnicos, os que possuem até 3 anos ou mais de 30 anos de exercício possuem maior percepção de 'gestão do desempenho' que os demais, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$) em relação aos que possuem de 4 a 30 anos de exercício. De modo geral, observa-se que os docentes possuem maior percepção de gestão do desempenho que os técnicos administrativos. O Gráfico 7 ilustra essa diferença entre os grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

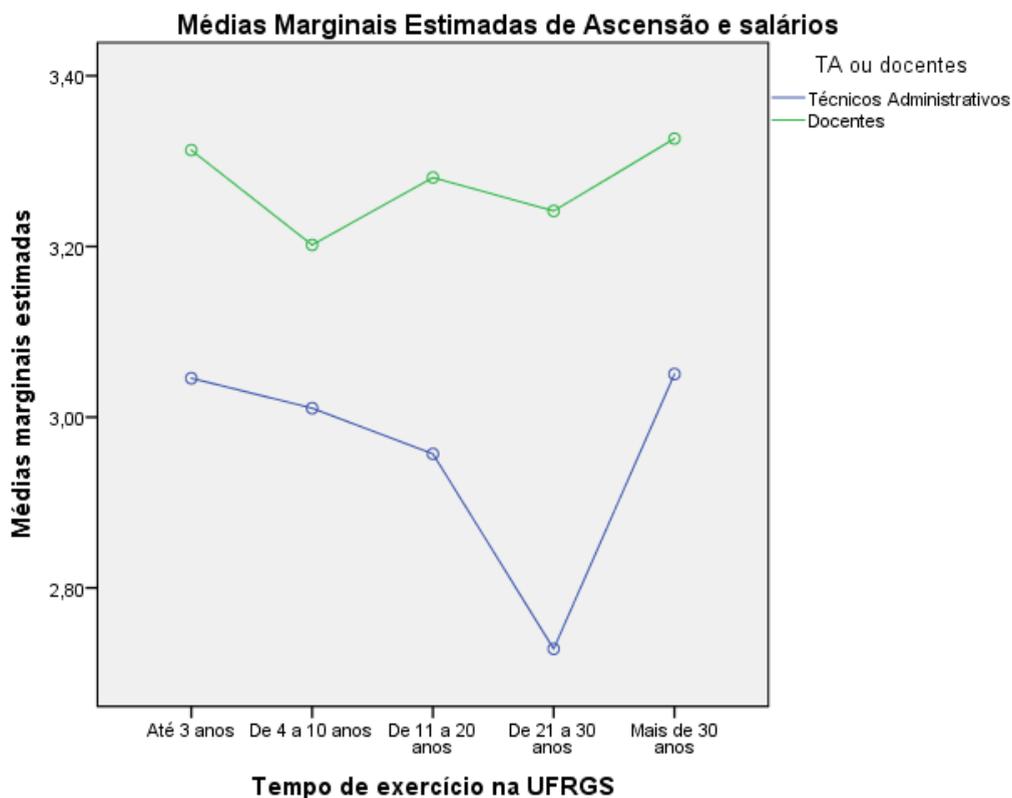
Gráfico 7 – Percepção de gestão de desempenho entre técnicos e docentes, por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

a) Em relação à '**ascensão e salários**', as médias dos servidores por tempo de serviço variam de 2,72 a 3,05 para técnicos e de 3,20 a 3,32 para docentes. As diferenças nas médias foram significativamente diferentes apenas entre os servidores de até três anos de exercício em relação aos que possuem de 21 a 30 anos de exercício na instituição. Na relação por cargo, os docentes possuem maior percepção de ascensão e salários do que os técnicos administrativos. O Gráfico 8 ilustra as diferentes percepções entre os grupos de servidores por tempo de exercício na instituição.

Gráfico 8 – Percepção de ascensão e salários entre técnicos e docentes por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Ademais, realizou-se o teste t para comparar a percepção de suporte organizacional entre servidores que possuem função de chefias e servidores que não possuem função de chefia. As diferenças nas médias foram estatisticamente significativas ($p < 0,01$) para os fatores apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 – Diferenças significativas nas médias das percepções entre chefia e não chefia

Fatores do Suporte Organizacional	Média aritmética dos servidores COM função de chefia	Média aritmética dos servidores SEM função de chefia
Suporte material ($p < 0,001$)	3,39	3,23
Suporte social no trabalho ($p < 0,05$)	3,73	3,63
Gestão do desempenho ($p < 0,001$)	3,59	3,43
Sobrecarga no trabalho ($p < 0,01$)	2,64	2,52

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Os dados demonstram que as chefias possuem uma maior percepção de suporte organizacional na maioria dos fatores, exceto para o fator 'estilos de gestão da chefia' em

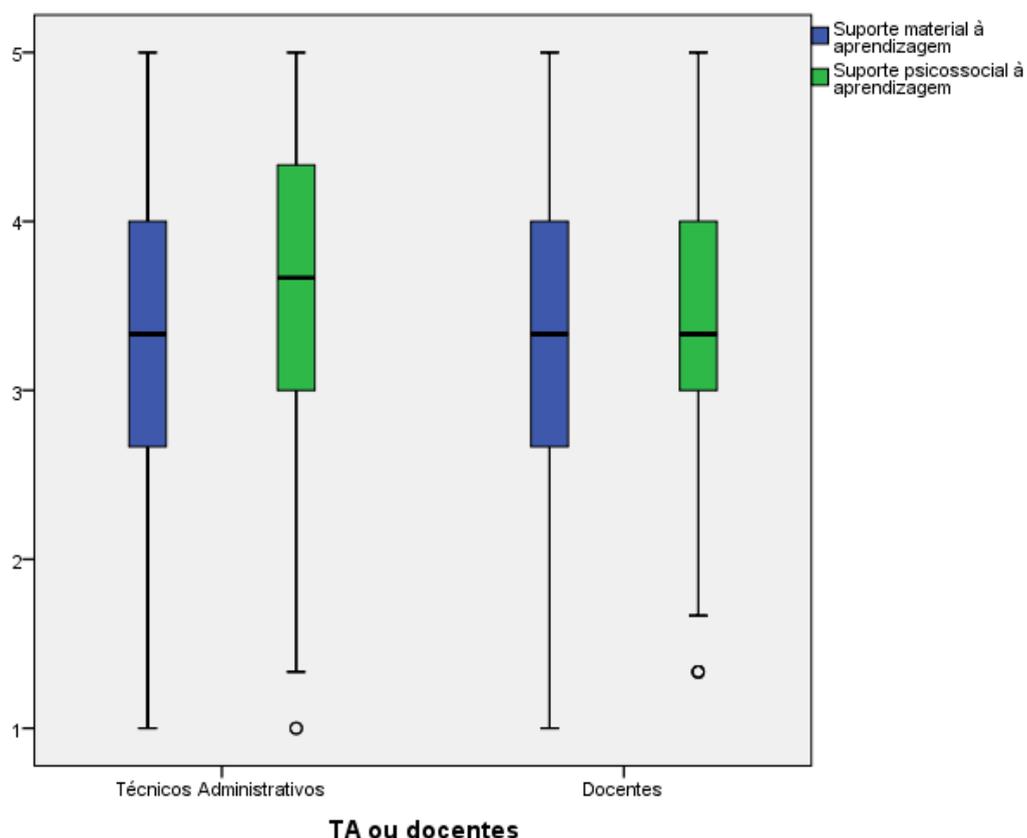
que a média, apesar de não ser significativamente diferente, é menor do que a média da percepção dos servidores que não possuem função de chefia (chefia $M=3,72$ e não chefia $M=3,79$), revelando uma avaliação de maior autocrítica.

Ainda, realizou-se teste t comparando a percepção de suporte organizacional entre homens e mulheres. Os resultados demonstraram diferenças significativas ($p<0,05$) entre as médias dos homens (Média= $3,54$; DP= $0,54$) e mulheres (Média= $3,47$; DP= $0,57$). Na análise dos fatores que compõem o suporte organizacional, observou-se que essa diferença é significativa ($p<0,05$) apenas para os fatores 'sobrecarga no trabalho' (homens $M=2,44$, Dp= $0,73$; mulheres $M=2,64$, Dp= $0,75$) e 'ascensão e salários' (homens $M=3,15$, Dp= $0,91$; mulheres $M=3,06$, Dp= $0,85$). Portanto, as mulheres possuem maior percepção de sobrecarga de trabalho e menor percepção de ascensão e salários em relação aos homens.

4.3.2 Percepção de Suporte à Aprendizagem

A percepção de suporte à aprendizagem foi avaliada por meio do instrumento Escala de Suporte Organizacional à Aquisição de Competências (ESOAC), que é composta por dois fatores: suporte material à aprendizagem e suporte psicossocial à aprendizagem, com três itens cada. As respostas foram por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1=pouco e 5=muito.

De forma geral, observa-se que os servidores técnicos ($M=3,3$; Dp= $0,86$) e docentes ($M=3,28$; Dp= $0,83$) possuem uma percepção moderada de suporte à aprendizagem para a aquisição de competências, com médias próximas ao ponto médio da escala.



O teste t mostrou que as diferenças nas médias para os dois grupos de servidores (técnicos e docentes) não foram significativas ($p > 0,05$). Entretanto, ao analisar nas médias por fator, os resultados apresentaram diferenças significativas para 'suporte psicossocial à aprendizagem' ($p < 0,001$ Sig 2-tailed), no qual os técnicos ($M=3,58$; $Dp=0,82$) revelaram maior percepção que os docentes ($M=3,41$; $Dp=0,74$). O suporte psicossocial à aprendizagem abrange a flexibilidade no trabalho para buscar novas aprendizagens e o estímulo dado pelos superiores e colegas para aprendizagem de novas ideias e novas formas de executar as atividades. Já no fator 'suporte material à aprendizagem' as diferenças nas médias entre técnicos ($M=3,27$; $Dp=0,92$) e docentes ($M=3,19$; $Dp=0,92$) foram menores que o fator anterior, mas não estatisticamente significativas ($p > 0,05$). O suporte material envolve a avaliação da quantidade e qualidade da estrutura física e tecnológica e da oferta de cursos de educação formal e de curta duração

Apesar de os técnicos administrativos apresentarem percepção média superior aos docentes para ambos os fatores da ESOAC, apenas no fator 'suporte psicossocial à aprendizagem' essa diferença é estatisticamente significativa ($p < 0,05$), o que nos leva a aceitar parcialmente a hipótese **H1b: Docentes e técnico-administrativos possuem**

percepções significativamente diferentes de suporte à aprendizagem para aquisição de competências

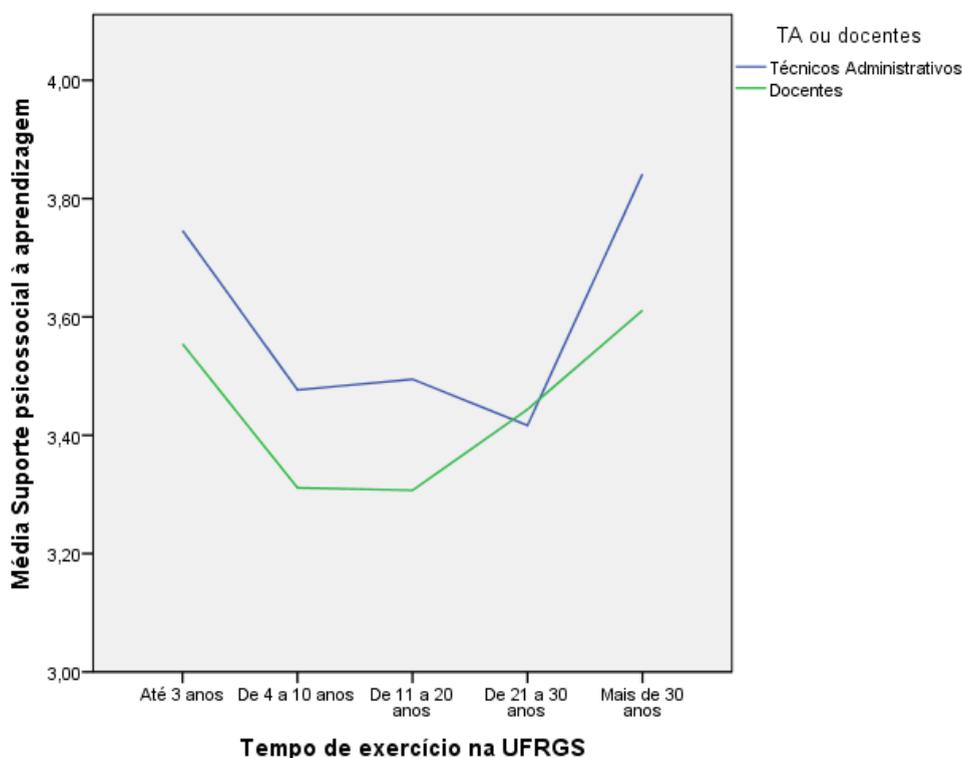
Ademais, realizou-se a ANOVA multivariada para comparar as médias de cada fator da ESOAC por gênero, função de chefia e tempo de serviço na instituição. Em relação a gênero, não houve diferenças significativas nas médias entre homens e mulheres. Já em relação à função gerencial, o teste t demonstrou diferenças nas médias estatisticamente significativas ($p < 0,01$). Chefias ($M=3,43$; $Dp=0,80$) apresentam maior percepção de suporte à aprendizagem que os servidores que não possuem função gerencial ($M=3,26$; $Dp=0,85$). Os resultados também mostraram que o tempo de exercício dos servidores na instituição tem efeito significativo sobre a percepção de cada fator da ESOAC:

- a) Suporte psicossocial à aprendizagem [$f(4,1765) = 13,371$; $p < 0,01$];
- b) Suporte material à aprendizagem [$f(4,1764) = 5,932$; $p < 0,01$].

Para analisar as diferenças nas médias estatisticamente significativas entre os grupos de servidores por tempo de serviço, realizou-se o Post-Hoc de Sidak para os fatores da ESOAC, visto que o teste de Levene mostrou que as variâncias são homogêneas (Sig. $p > 0,05$). Encontraram-se os seguintes resultados:

- a) Em relação ao 'suporte psicossocial à aprendizagem', as médias dos grupos de servidores por tempo de serviço variam de 3,49 a 3,65. Os servidores (técnicos e docentes) que possuem mais de 30 anos de exercício ou com até 3 anos de exercício apresentaram, na média, maior percepção de 'suporte psicossocial à aprendizagem', sendo essa diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$). O Gráfico 9 ilustra a diferença nas médias da percepção de suporte psicossocial dos servidores técnicos e docentes, por tempo de exercício na instituição.

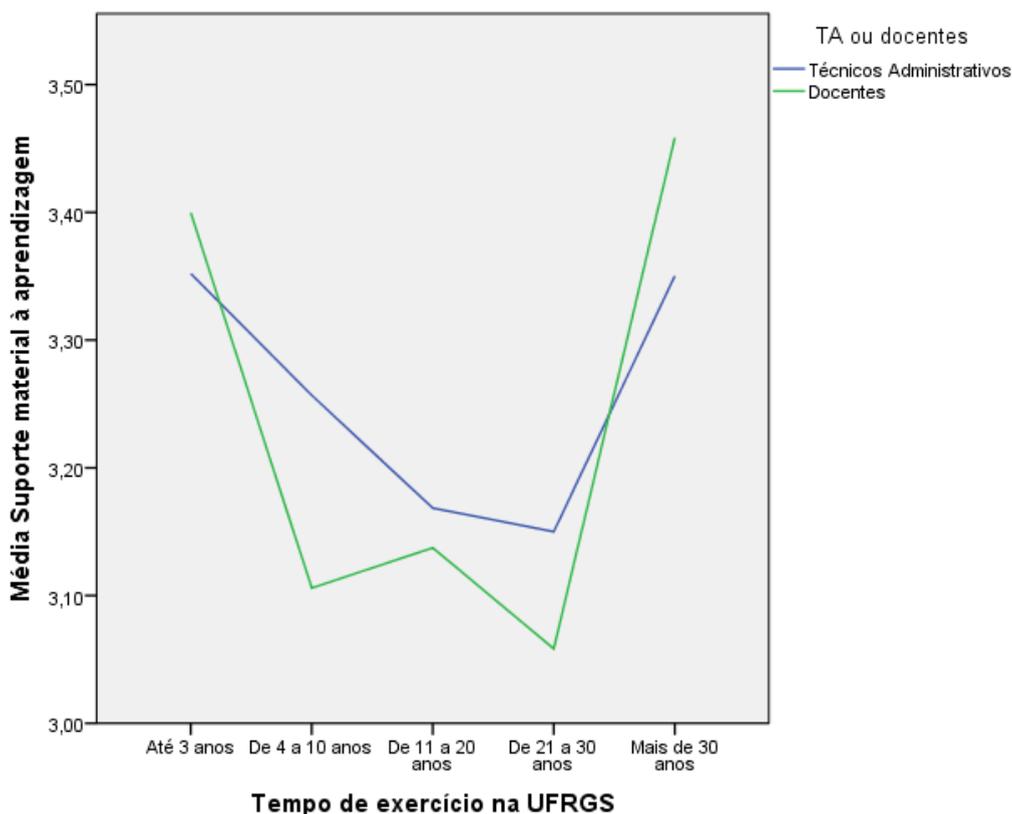
Gráfico 9 – Percepção de suporte psicossocial à aprendizagem por carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

b) Em relação ao ‘suporte material à aprendizagem’, as médias variam de 3,10 a 3,38. Os resultados demonstram que os servidores com menor tempo de serviço na instituição (até 3 anos) e com maior tempo de serviço na instituição (mais de 30 anos) possuem maior percepção de ‘suporte material à aprendizagem’ que os demais. Essa diferença é estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre os servidores de até 3 anos de exercício e de 4 a 30 anos de serviço. Os servidores com mais de 30 anos de serviço também possuem diferença significativa na média em relação aos que possuem entre 21 a 30 anos de exercício. O Gráfico 10 ilustra essas diferenças na média dos grupos por tempo de serviço na instituição.

Gráfico 10 – Percepção de suporte material à aprendizagem por tempo de serviço



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Assim, conclui-se que os técnicos possuem maior percepção de suporte à aprendizagem para aquisição de competências que os docentes, com média significativamente maior no fator 'suporte psicossocial à aprendizagem'. Ainda, as percepções dos servidores de suporte à aprendizagem são influenciadas pelo tempo de serviço na instituição, sendo significativamente maior entre os que possuem menos tempo de serviço (até 3 anos) ou mais tempo de serviço (mais de 30 anos). Chefias também apresentaram maior percepção de suporte à aprendizagem que os demais servidores.

4.3.3 Níveis de Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho foi avaliado por meio da versão reduzida da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2004) e validada no Brasil por Vazquez et al. (2015). A UWES-9 é formada por três fatores: vigor, dedicação e concentração, com três itens cada. Para as respostas utilizou-se a escala de frequência tipo likert de 5 pontos (1=nunca; 2=raramente; 3=algumas vezes; 4=frequentemente; e

5=sempre). Na versão brasileira da UWES-9, as normas de análise foram elaboradas por grupos de idade, de acordo com as etapas da carreira (MAGNAN *et al.*, 2016):

- 18 a 28 anos: início da vida laboral;
- 29 a 39 anos: desenvolvimento e formação profissional;
- 40 ou mais anos: consolidação da carreira.

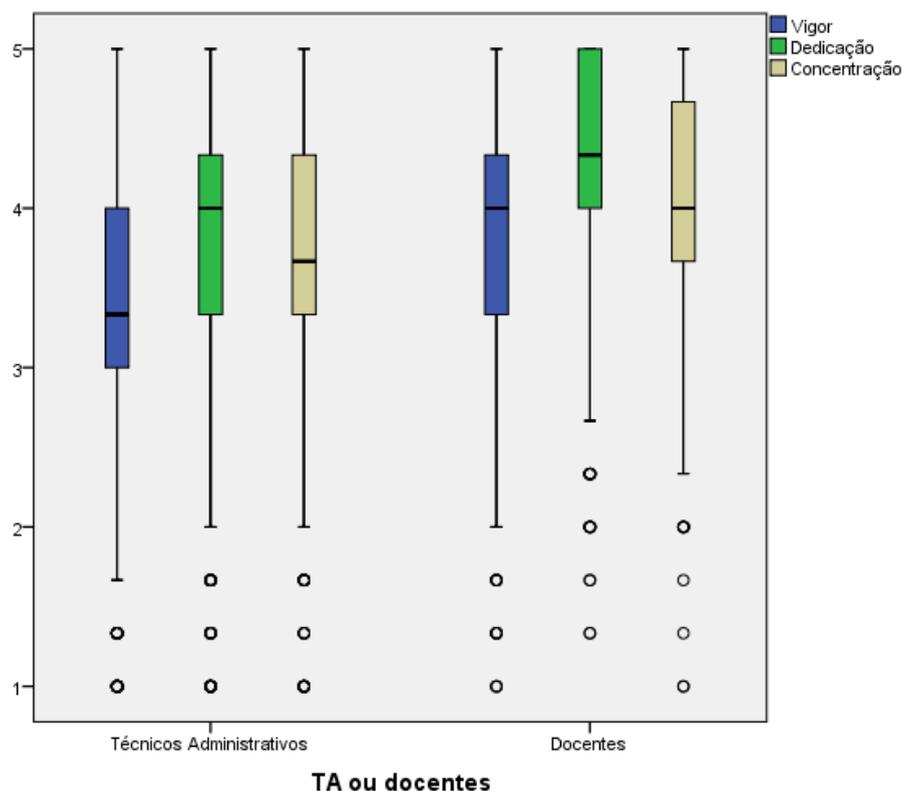
Tendo em vista a alta correlação entre os três fatores, a aplicação do modelo pode ser tanto com um quanto com três fatores. De acordo com Vazquez *et al.* (2015), o modelo de três fatores possui índices de ajuste um pouco melhores, contudo o modelo de um fator é mais parcimonioso. Portanto, os autores sugerem que a escolha do modelo deve ser baseada no objetivo teórico da medição do engajamento no trabalho usando a UWES: para uma interpretação global do processo de participação no trabalho, sugerem a análise com um fator; porém, para um detalhamento específico e mais profundo da dinâmica interna do processo de participação no trabalho, sugerem a análise com três fatores.

Dessa forma, utilizou-se o modelo com três fatores para análise dos níveis de engajamento dos técnicos e docentes e o modelo com um fator para fins de comparação entre grupos (teste t, ANOVA e regressão linear múltipla). Primeiramente, realizou-se análise descritiva dos níveis de engajamento e, após, comparou-se as médias por grupo de servidores, faixa etária, sexo, função de chefia e tempo de serviço na instituição.

De forma geral, os servidores apresentam escore acima do ponto médio da escala de engajamento no trabalho ($M=3,8$; $Dp=0,77$; $N=1769$). Na análise das médias por fator, os resultados indicam que o escore mais alto está na dedicação ($M=4$; $Dp=0,86$; $N=1769$), seguido pela concentração ($M=3,9$; $Dp=0,81$; $N=1769$) e Vigor ($M=3,5$; $Dp=0,86$; $N=1769$).

Realizou-se o teste t de amostras independentes para analisar as diferenças entre os grupos de servidores (técnicos e docentes), que resultou em diferenças estatisticamente significativas ($p<0,001$ Sig. 2-tailed), rejeitando-se a hipótese nula (H_0) de igualdade das médias entre dois grupos. Os docentes ($M=4,02$; $Dp=0,65$; $N=773$) apresentaram maior média de engajamento no trabalho que os técnicos ($M=3,62$; $Dp=0,82$; $N=996$), sendo essa diferença significativa nos três fatores: Vigor ($d=0,30$), Dedicação ($d=0,48$) e Concentração ($d=0,37$).

O Gráfico 11 ilustra as médias dos fatores do engajamento no trabalho por cargo (técnicos e docentes). Observa-se que a maior média está para o fator dedicação, especialmente para os docentes.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Procedeu-se a análise dos escores por faixa etária, de acordo com as normas de análise de Magnan et al. (2016), considerando as etapas da carreira. A Tabela 6 apresenta os escores e percentis encontrados na amostra para cada fator.

Tabela 6 – Escores do engajamento no trabalho por fator e faixa etária

Engajamento no Trabalho	Vigor			Dedicção			Concentração		
	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 ou mais anos	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 ou mais anos	18 a 28 anos	29 a 39 anos	40 ou mais anos
Média	3,12	3,39	3,68	3,47	3,80	4,10	3,35	3,66	4,02
Percentil população	20	20	15	25	25	15	30	30	25

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

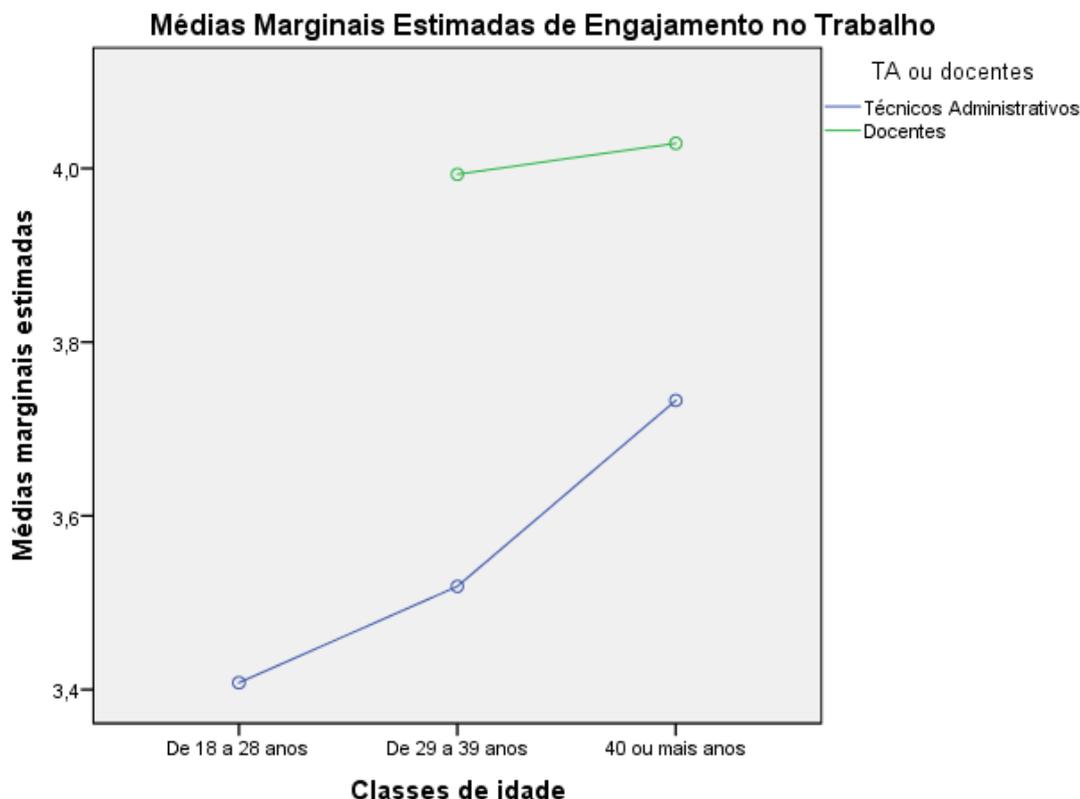
Os escores foram baixos (percentil menor que 40), o que é um alerta a problemas que podem afetar a saúde profissional devido às demandas estressoras negativas e elevadas (MAGNAN *et al.*, 2016). Os autores sugerem avaliar se os baixos escores se dão pela escassez ou inadequação dos recursos de trabalho e pessoais, por meio de uma investigação dos recursos e demandas no contexto de trabalho, tendo em vista que o engajamento no trabalho é afetado indiretamente por variáveis psicossociais como: suporte social, violência laboral, modos de organização do trabalho etc.

Ademais, verificou-se diferença significativa ($p < 0,05$) na média por faixa etária entre os grupos de servidores (TA e Docentes). A ANOVA de duas vias mostrou que há efeito da idade [$F(2,1764) = 8,070$; $P < 0,01$] e, principalmente, da carreira do servidor [$F(1,1764) = 92,869$; $P < 0,01$] no nível de engajamento no trabalho.

Tendo em vista a não homogeneidade de variâncias, realizou-se o teste de comparação múltipla (MCT), Post Hoc de Games-Howell. O resultado demonstrou diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$) na média entre os servidores de 40 anos ou mais em comparação com os de menor idade (18 a 28 anos; e 29 a 39 anos). Os servidores com 40 anos ou mais apresentam maior nível de engajamento no trabalho que os de idade inferior a 40 anos, sendo essa diferença estatisticamente significativa.

Também há efeito moderado da interação entre carreira e Faixa Etária [$F(1,1764) = 4,982$, $p < 0,05$]. O teste de Post-Hoc de Games-Howell demonstrou que as médias de engajamento no trabalho por faixa etária dos técnicos administrativos mostraram diferenças significativas ($p < 0,01$): 18 a 28 anos ($M=3,40$); 29 a 39 anos ($M= 3,51$); e 40 ou mais anos ($M=3,73$), com escore progressivo de acordo com a faixa etária. Já a média de engajamento no trabalho dos docentes por faixa etária pouco varia, não sendo essa diferença estatisticamente significativa: 29 a 39 anos ($M=3,99$) e 40 ou mais anos ($M=4,029$). Ressalta-se que não há docentes com menos de 29 anos na amostra, o que pode se justificar pelo fato da carreira de docente possuir requisito maior de formação para o ingresso do que a dos técnicos. O Gráfico 12 ilustra essas diferenças nas médias do engajamento no trabalho por cargo e faixa etária:

Gráfico 12– Engajamento no trabalho de técnicos e docentes por faixa etária



Em relação ao nível de engajamento no trabalho por gênero (homens: $M=3,83$, $Dp=0,7$, $N=829$; e mulheres: $M=3,76$, $Dp=0,8$, $N=786$), as diferenças nas médias não se mostraram estatisticamente significativas ($p>0,05$; $d=0,07$). Já em relação às chefias, as médias foram significativamente diferentes ($p<0,01$), sendo que os gestores apresentaram maior escore:

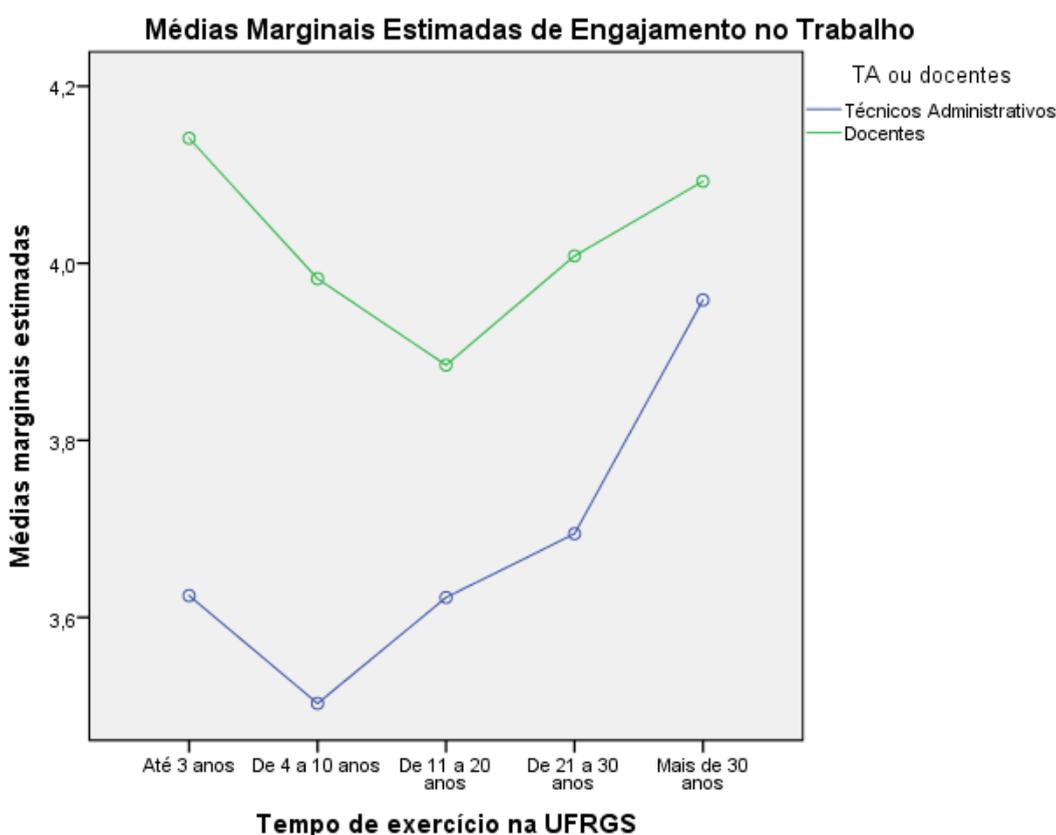
- a) com função de chefia ($M=3,91$; $Dp=0,69$; $N=399$);
- b) sem função de chefia ($M=3,76$; $Dp=0,79$; $N=1.370$)

Ainda, observaram-se diferenças nas médias em relação ao tempo de serviço na instituição por cargo (técnico e docente). A ANOVA de duas vias mostrou que há efeito do tempo de serviço [$F(4,1768) = 5,547$; $P<0,01$] e, principalmente, da carreira do servidor [$F(1,1768) = 67,465$; $P<0,01$] no nível de engajamento no trabalho. Também há efeito moderado da interação entre carreira e tempo de serviço [$F(4,1768) = 2,893$, $p<0,05$].

O teste de Post-Hoc de Sidak demonstrou que os servidores técnicos ($M=3,95$) e docentes ($M=4,09$) com mais de 30 anos de serviço não possuem entre si diferenças significativas na média ($d=0,13$), porém na comparação entre as demais classes de tempo de serviço (até 3 anos; de 4 a 10 anos; de 11 a 20 anos; de 21 a 30 anos) essa diferença por cargo é significativa ($p<0,05$). Os técnicos com mais de 30 anos apresentaram maior

média de engajamento no trabalho que os demais técnicos, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$) na média em comparação com os que possuem menos de 20 anos de exercício. Já os docentes com até 3 anos de exercício foram os que apresentaram maior média de engajamento no trabalho, sendo essa diferença na média significativamente diferente ($p < 0,05$) em comparação com os docentes que possuem entre 11 e 20 anos de exercício ($d = 0,25$). O Gráfico 13 ilustra essas diferenças na média por classe de tempo de serviço.

Gráfico 13 – Engajamento no trabalho dos técnicos e docentes por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Esses dados complementam as diferenças por faixa etária, podendo ser divergente em relação aos docentes, visto que o escore de engajamento no trabalho é maior no ingresso (até 3 anos de exercício), diminuindo significativamente com o passar do tempo (até 20 anos de exercício), contudo retomando o crescimento até o final da carreira.

Assim, conclui-se que os docentes possuem maior média de engajamento no trabalho em comparação aos técnicos, sendo essa diferença estatisticamente significativa. Os docentes não apresentaram diferenças significativas entre as faixas etárias, apesar de as médias serem maiores para os que possuem 40 anos ou mais de idade. Contudo,

apresentaram diferenças significativas nas médias por tempo de serviço na instituição, obtendo maior escore os que possuem até 3 anos de serviço (período de estágio probatório). Já os técnicos apresentam diferença significativa na média por faixa etária, obtendo maior escore os que possuem 40 anos ou mais de idade; e diferença significativa na média por tempo de serviço na instituição, obtendo maior média os que possuem 30 anos ou mais de serviço na instituição. Esses resultados confirmam a hipótese **H1c: Docentes e técnicos possuem níveis de engajamento no trabalho significativamente diferentes.**

Ademais, não houve diferenças significativas nas médias por gênero; entretanto, houve diferenças significativas nas médias das chefias em relação aos que não possuem função gerencial, sendo que as chefias apresentaram maior média de engajamento no trabalho.

4.3.4 Riscos de Danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Os riscos de danos relacionados ao trabalho foram avaliados por meio da Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDT), desenvolvida por Facas (2013) e aperfeiçoado por Facas e Mendes (2018b). A EDT é composta por 3 fatores e 23 itens: danos psicológicos (7 itens); danos sociais (7 itens); e danos físicos (9 itens). As respostas foram por meio de uma escala de frequência tipo Likert de cinco pontos, sendo 1=nunca, 2=raramente, 3=algumas vezes, 4=frequentemente e 5=sempre.

Primeiramente, analisaram-se os escores de risco de danos relacionados ao trabalho para técnicos (N=996) e docentes (N=773), por fator. Após, realizou-se análise de comparação por meio do teste t e ANOVA multivariada. As análises seguiram as normativas de classificação dos riscos apresentadas por Facas e Mendes (2018b), conforme Figura 15.

Figura 155 – Parâmetros de Avaliação para a EDT

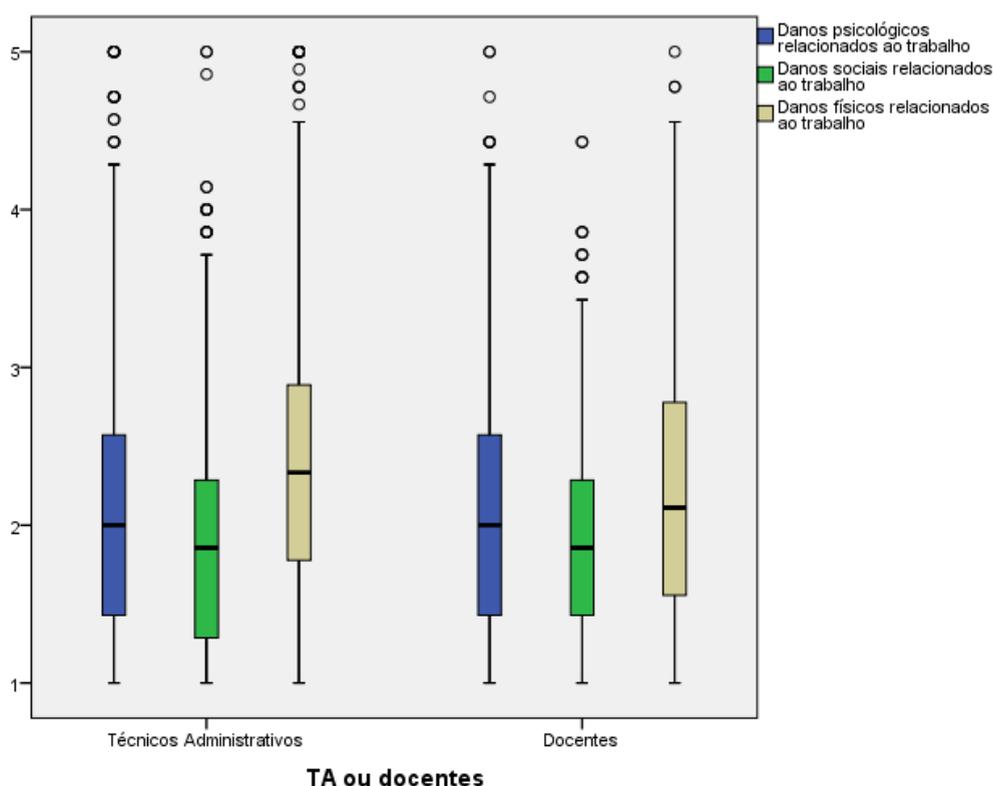
1,00	2,30	3,70	5,00
Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	
Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais.	Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo	Resultado Negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.	

Fonte: Facas e Mendes (2018b)

De forma geral, os servidores apresentaram baixo risco de danos psicológicos (técnicos: $M=2,13$; $Dp=0,86$; e docentes: $M=2,07$; $Dp=0,79$) e de danos sociais relacionados ao trabalho (técnicos: $M=1,91$; $Dp=0,69$; e docentes: $M=1,93$; $Dp=0,65$), sendo um resultado positivo. Já em relação aos danos físicos relacionados ao trabalho, os técnicos administrativos apresentaram risco médio ($M=2,38$; $Dp=0,88$), enquanto os docentes apresentaram baixo risco ($M=2,20$; $Dp=0,80$). Esse resultado mediano para os técnicos representa um estado de alerta para situações limite.

O Gráfico 14 ilustra as diferenças nas médias dos técnicos e docentes em relação a cada fator: danos psicológicos, danos sociais e danos físicos relacionados ao trabalho. Observa-se que os danos físicos relacionados ao trabalho possuem maior escore médio, seguido pelos danos psicológicos.

Gráfico 14 – Danos relacionados ao trabalho de técnicos e docentes



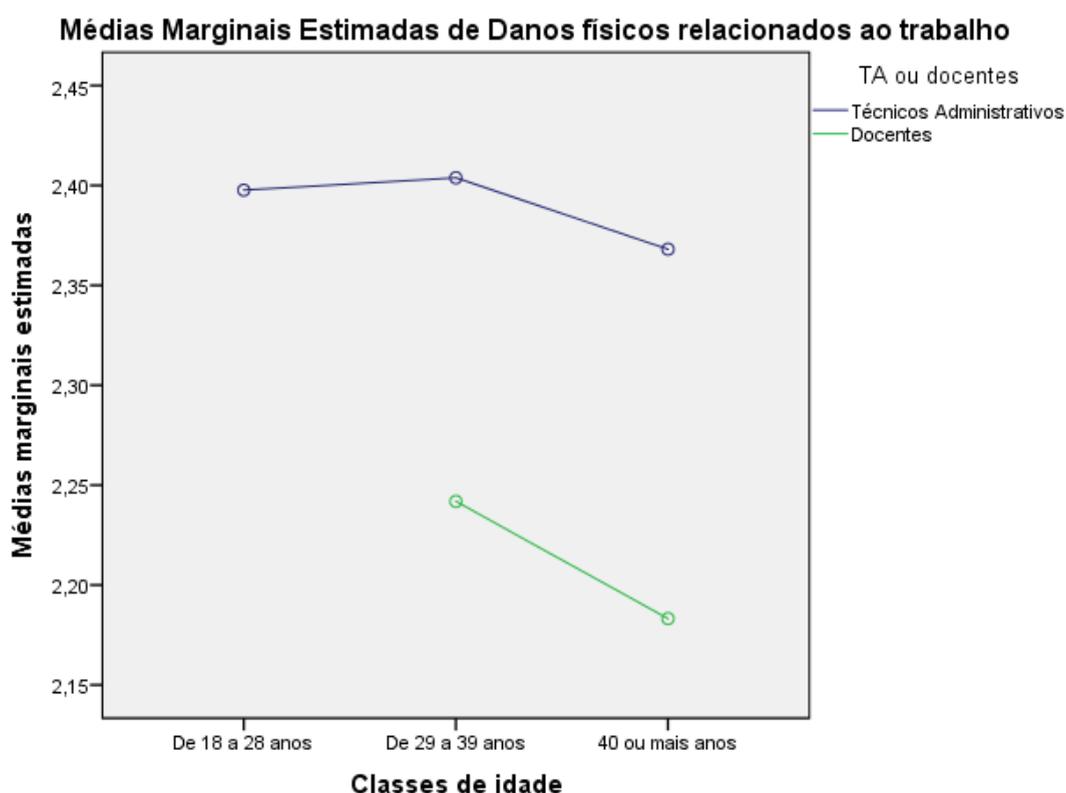
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O teste t dos fatores por grupo de servidores (técnicos e docentes) mostrou que a diferença na média entre técnicos e docentes ($d=0,185$) é estatisticamente significativa ($p<0,01$) para o fator 'danos físicos relacionados ao trabalho'. Para explorar as diferenças apresentadas no fator 'danos físicos relacionados ao trabalho', realizou-se o teste ANOVA

multivariada entre técnicos e docentes, por faixa etária. Os resultados mostram diferença significativa ($p < 0,01$) na média dos grupos de servidores por carreira (técnicos e docentes) e faixa etária. O teste Post-Hoc de Bonferroni mostrou que os mais novos (18 a 39 anos) apresentam média um pouco maior de danos físicos relacionados ao trabalho que os que possuem 40 anos ou mais, porém essa diferença não é estatisticamente significativa entre as faixas etárias da mesma carreira.

A diferença estatisticamente significativa se deu na média entre técnicos e docentes ($p < 0,05$), nas faixas etárias de 29 a 39 anos ($d = 0,16$) e de 40 anos ou mais ($d = 0,18$), visto que não há docentes na amostra com menos de 298 anos de idade. Esse resultado corrobora com o encontrado no teste t por carreira, em que os técnicos apresentaram maiores riscos de danos físicos relacionados ao trabalho. O Gráfico 15 ilustra essas diferenças na média por carreira e faixa etária.

Gráfico 15 – Danos físicos relacionados ao trabalho de técnicos e docentes



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Ademais, realizou-se ANOVA multivariada para verificar se o gênero tem efeito sobre os riscos de danos relacionados ao trabalho. As diferenças nas médias entre homens e mulheres foram estatisticamente significativas para os três fatores, independente da carreira:

- Danos psicológicos relacionados ao trabalho [$f(1,1765) = 11,104$; $p < 0,01$];
- Danos sociais relacionados ao trabalho [$f(1,1765) = 4,029$; $p < 0,05$];
- Danos físicos relacionados ao trabalho [$f(1,1765) = 35,931$; $p < 0,001$].

Realizou-se o teste Post-Hoc de Bonferroni para compreender essas diferenças e as mulheres apresentaram maiores escores que os homens nas médias para danos psicológicos ($d=0,13$), sociais ($d=0,06$) e físicos ($d=0,24$). A Tabela 7 apresenta as diferenças nas médias por gênero e carreira, com a classificação dos riscos psicossociais no trabalho:

Tabela 7 – Riscos psicossociais no trabalho dos técnicos e docentes por fator e gênero

Variável Dependente	Gênero	Carreira	Média	Classificação do Risco
DANOS PSICOLÓGICOS	Masculino	Técnicos	2,05	Baixo
		Docentes	1,99	Baixo
	Feminino	Técnicos	2,18	Baixo
		Docentes	2,14	Baixo
DANOS SOCIAIS	Masculino	Técnicos	1,86	Baixo
		Docentes	1,92	Baixo
	Feminino	Técnicos	1,96	Baixo
		Docentes	1,95	Baixo
DANOS FÍSICOS	Masculino	Técnicos	2,23	Baixo
		Docentes	2,09	Baixo
	Feminino	Técnicos	2,50	Médio
		Docentes	2,31	Médio

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

As mulheres apresentaram maiores escores que os homens nas médias dos três fatores: danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, sendo que essas diferenças nas médias são estatisticamente significativas ($p < 0,05$). Contudo, somente no fator 'danos físicos relacionados ao trabalho' as mulheres apresentam risco médio, com maior escore para as mulheres técnicas ($M=2,50$), seguido pelas docentes ($M=2,31$). Assim, verificaram-se quais os danos físicos que possuem maior média, a fim de direcionar ações institucionais (Tabela 8):

Tabela 8 – Danos físicos relacionados ao trabalho em mulheres

Descrição dos danos físicos	Nº Mulheres	Média	Desvio Padrão
D18. Dores nas costas	940	2,92	1,19
D15. Dores no corpo	940	2,74	1,20
D20. Alterações no sono	940	2,69	1,19
D17. Dor de cabeça	940	2,63	1,13
D16. Dores nos braços	940	2,39	1,20
D19. Dores nas pernas	940	2,35	1,17
D21. Distúrbios digestivos	940	2,24	1,13
D23. Alterações no apetite	940	2,10	1,12
D22. Distúrbios Circulatórios	940	1,77	1,03

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Ademais, realizou-se o teste t para comparar as médias dos servidores que são chefias em relação aos que não possuem função de chefia. Os resultados mostraram que servidores que **não** possuem função de chefia possuem maior média que os que são chefia, em todos os fatores de danos relacionados ao trabalho. Porém, essa diferença somente é significativa ($p < 0,05$) em relação aos danos psicológicos relacionados ao trabalho (Chefia: $M=2,00$; $Dp=0,76$; Não chefia: $M=2,13$; $Dp=0,84$). Entretanto, apesar das médias serem maiores para os que não possuem função gerencial, os escores são de baixo risco, exceto para os aos danos físicos relacionados ao trabalho (Chefia: $M=2,24$; $Dp=0,83$; Não chefia: $M=2,32$; $Dp=0,86$), representando risco médio de danos físicos relacionados ao trabalho para os servidores que não são chefia.

Apesar de o teste t entre carreiras mostrar diferença estatisticamente significativa ($p < 0,01$) na média entre técnicos e docentes no fator 'danos físicos relacionados ao trabalho', observou-se na ANOVA multivariada que essa diferença na média se dá especialmente por gênero. Dessa forma, os resultados não confirmam a hipótese **H1d: Docentes e técnicos possuem riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho significativamente diferentes.**

Observou-se também que servidores que não possuem função de chefia apresentaram maior média nos fatores de danos físicos e psicossociais em relação aos que possuem função gerencial, sendo essa diferença significativa ($p < 0,05$) na média em relação aos danos psicológicos relacionados ao trabalho.

Como diagnóstico institucional, o risco médio de danos físicos relacionados ao trabalho para as mulheres aciona um estado de alerta a situações limites, tanto para as

técnicas quanto para as docentes. De acordo com Facas e Mendes (2018b), riscos médios demandam intervenções institucionais a curto e médio prazo.

4.4 CORRELAÇÃO E REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA ENTRE OS CONSTRUTOS

Na literatura apresentada, vimos que alguns fatores como recursos no trabalho interferem no nível de engajamento no trabalho dos indivíduos (desfecho positivo), como também podem acarretar nos indivíduos danos físicos, e psicossociais relacionados ao trabalho (desfecho negativo). Os construtos de suporte organizacional e suporte à aprendizagem são compreendidos como recursos disponibilizados aos trabalhadores no âmbito da organização para atendimento das demandas de trabalho e incentivo à aprendizagem individual. Dessa forma, sugere-se que a percepção positiva de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem explica maior nível de engajamento no trabalho e menor risco de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Ainda, sugere-se que o engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos relacionados ao trabalho.

Para verificar a aceitação ou recusa das hipóteses H2, H3 e H4, realizou-se testes de correlação e de regressão linear múltipla dos fatores de cada construto pesquisado. Primeiramente analisou-se o efeito do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho. Após, analisou-se o efeito do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Por fim, analisou-se o efeito do engajamento no trabalho nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Nas próximas seções apresentamos os resultados dos testes realizados.

4.4.1 Efeito do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho

Para avaliar o efeito do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho, realizaram-se os testes de correlação de Pearson e de regressão linear múltipla. Os resultados demonstraram que há correlação positiva ($r= 0,38$) do suporte organizacional com o engajamento no trabalho, de fraca intensidade, mas significativa no nível de 0,01.

O teste de Durbin-Watson demonstrou que os resíduos são independentes ($DW= 2,108$) e que o modelo é significativo (Sig. $p<0,05$). No teste de colinearidade, os valores de Tolerância são maiores que 0,1 e de VIF são menores que 10, indicando ausência de

multicolinearidade. Ainda em relação aos resíduos, há a indicação da presença de *outliers* (valores além do interstício de -3 e 3). Contudo, considerando o tamanho da amostra (N=1.769) e a pouca quantidade de *outliers*, entende-se que não há uma interferência significativa destes na análise de regressão. Assim, optou-se por mantê-los no conjunto de dados da análise.

O teste ANOVA demonstrou que as variáveis preditoras propostas (fatores do suporte organizacional) influenciam na variável dependente engajamento no trabalho, sendo o modelo estatisticamente significativo [$F(6,33) = 67,113$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,186$]. Os fatores do suporte organizacional explicam 18% do engajamento no trabalho (R^2 ajustado=0,183). Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese **H2: O suporte organizacional ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho.**

No teste dos coeficientes, observa-se que os fatores 'estilos de gestão da chefia' ($B=0,134$; $t=4,025$; $p < 0,001$), e 'gestão do desempenho' ($B=0,329$; $t=10,562$; $p < 0,001$) influenciam significativamente o engajamento no trabalho, e de forma positiva.

Já os fatores 'suporte material' ($B=0,20$; $t=0,679$; $p > 0,05$), 'suporte social no trabalho' ($B= - 0,027$; $t= - 0,921$; $p > 0,05$), 'sobrecarga no trabalho' ($B= - 0,11$; $t= - 0,433$; $p > 0,05$) e 'ascensão e salários' ($B=0,22$; $t=0,975$; $p > 0,05$) não influenciaram significativamente o engajamento no trabalho.

A Tabela 9 apresenta o efeito de cada fator do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho.

Tabela 9 – Efeito do suporte organizacional sobre o engajamento no trabalho

Construto	Variáveis Predictoras do Engajamento no Trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Suporte Organizacional	Estilos de gestão da chefia	0,128	0,032	0,134*	4,025	0,000
	Suporte material	0,024	0,035	0,020	0,679	0,497
	Suporte social no trabalho	-0,024	0,026	-0,027	-0,921	0,357
	Gestão de desempenho	0,356	0,034	0,329*	10,562	0,000
	Sobrecarga no trabalho	-0,011	0,025	-0,011	-0,433	0,665
	Ascensão e salários	0,020	0,02	0,022	0,975	0,330

Nota: Sig.* $p < 0,01$

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Observa-se que somente duas das variáveis influenciam significativamente o engajamento no trabalho, sendo que a variável 'gestão do desempenho' possui mais que o dobro do efeito da variável 'estilos de gestão da chefia'.

Na próxima seção é apresentado o efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho.

4.4.2 Efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho

Para avaliar o efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho, realizaram-se os testes de correlação e regressão linear múltipla. O teste de correlação de Person demonstrou que há correlação positiva ($r=0,42$) do suporte à aprendizagem para aquisição de competências sobre o engajamento no trabalho, de fraca intensidade, mas significativa ao nível 0,01.

O teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(2,70)=135,005$; $p<0,001$; $R^2=0,133$], ou seja, as variáveis preditoras propostas (suporte psicossocial à aprendizagem e suporte material à aprendizagem) influenciam a variável dependente (engajamento no trabalho).

O teste de Durbin-Watson demonstra que os resíduos são independentes ($DW=2,019$). No teste de colinearidade, os valores de Tolerância são maiores que 0,1 e de VIF são menores que 10, indicando ausência de multicolinearidade. Ainda em relação aos resíduos, há a indicação da presença de *outliers* (valores fora do interstício de -3 e 3). Contudo, considerando o tamanho da amostra ($N = 1769$) e a pouca quantidade de *outliers*, entende-se que não há uma interferência significativa destes na análise de regressão. Assim, optou-se por mantê-los no conjunto de dados.

O modelo de regressão proposto demonstra que os fatores do suporte à aprendizagem explicam 13% do engajamento no trabalho (R^2 ajustado = 0,132). Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese **H3: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho.**

O teste dos coeficientes mostrou que os fatores: 'suporte material à aprendizagem' ($B = 0,213$; $t=9,155$; $p<0,001$) e 'suporte psicossocial à aprendizagem' ($B=0,236$; $t=10,136$; $p<0,001$) influenciam significativamente no engajamento no trabalho, de forma positiva. A Tabela 10 apresenta os efeitos das variáveis independentes do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem sobre a variável dependente engajamento no trabalho:

Tabela 10 - Efeito do suporte à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho

Construto	Variáveis Predictoras do Engajamento no Trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	
Suporte à Aprendizagem	Suporte material à aprendizagem	0,178	0,019	0,213*	9,155
	Suporte psicossocial à aprendizagem	0,230	0,023	0,236*	10,136

Nota: Sig.* $p < 0,01$

Fonte: elaborada pela autora (2020)

Observa-se que as variáveis do suporte à aprendizagem possuem efeito positivo e significativo sobre o engajamento no trabalho, sendo que ambas variáveis influenciam de forma semelhante.

Nas próximas subseções são apresentados os efeitos do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

4.4.3 Efeito do suporte organizacional sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Para avaliar o efeito do suporte organizacional sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, realizaram-se os testes de correlação de Pearson e de regressão linear múltipla. Verificou-se que o suporte organizacional no trabalho possui correlação negativa ($r = -0,41$) com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, de intensidade fraca, mas significativa ao nível de 0,01. O teste ANOVA mostrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(6,27) = 71,439$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,196$], ou seja, as variáveis predictoras propostas (seis fatores do suporte organizacional) influenciam a variável dependente (danos relacionados ao trabalho).

O teste de Durbin-Watson demonstra que os resíduos são independentes ($DW = 2,104$) e que o modelo é significativo (Sig. $p < 0,05$). No teste de colinearidade, os valores de Tolerância são maiores que 0,1 e de VIF são menores que 10, indicando ausência de multicolinearidade. Ainda em relação aos resíduos, há a indicação da presença de *outliers* (valores fora do interstício de -3 e 3). Contudo, considerando o tamanho da amostra ($N = 1769$) e a pouca quantidade de *outliers*, entende-se que não há uma interferência significativa destes na análise de regressão. Assim, optou-se por mantê-los no conjunto de dados.

Na regressão linear múltipla, o R^2 ajustado demonstra que os fatores que compõem o suporte organizacional explicam 19% dos danos relacionados ao trabalho (R^2 ajustado=0,193). Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese **H4: O suporte organizacional ocasiona efeito negativo sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho**, sendo que quanto maior a percepção de suporte organizacional, menor o risco de danos relacionados ao trabalho.

No Teste dos coeficientes, observa-se que os fatores ‘suporte material’ (B = -0,076; t = -2,668; $p < 0,005$), ‘suporte social no trabalho’ (B = -0,099; t = -3,415; $p < 0,005$), ‘gestão do desempenho’ (B = -0,115; t = -3,728; $p < 0,005$), e ‘sobrecarga de trabalho’ (B=0,238; t=9,802; $p < 0,005$) influenciam significativamente os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Já os fatores ‘estilos de gestão da chefia’ e ‘ascensão e salários’ não afetam significativamente os danos. A Tabela 11 apresenta esses efeitos:

Tabela 11 – Efeito do suporte organizacional sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Construto	Variáveis Predictoras dos danos relacionados ao trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	
	Estilos de gestão da chefia	-0,044	0,028	-0,052	-1,564
Suporte Organizacional	Suporte material	-0,082	0,031	(-0,076)**	-2,668
	Suporte social no trabalho	-0,077	0,023	(-0,099)*	-3,415
	Gestão de desempenho	-0,111	0,030	(-0,115)*	-3,728
	Sobrecarga no trabalho	0,218	0,022	0,238*	9,802
	Ascensão e salários	-0,030	0,018	-0,039	-1,687

Nota: Sig. * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Observa-se que a variável ‘sobrecarga de trabalho’ têm mais que o dobro de efeito sobre os danos que as demais variáveis. Ainda, observa-se que quanto maior a percepção de sobrecarga no trabalho, menor a percepção de suporte organizacional e maior o risco de danos.

Para compreender o efeito do suporte organizacional sobre cada um dos danos relacionado ao trabalho, realizou-se a regressão linear múltipla por fator. Os resultados mostram que o suporte organizacional explica 20% dos danos psicológicos relacionados ao trabalho, 12% dos danos sociais relacionados ao trabalho e 13% dos danos físicos relacionados ao trabalho.

Em relação aos danos PSICOLÓGICOS relacionados ao trabalho, o teste ANOVA mostrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(6,41) = 74,938$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,202$]. Já o teste dos coeficientes demonstrou que os fatores 'estilos de gestão da chefia' ($B = -0,094$; $t = -2,874$; $p < 0,005$), 'suporte material' ($B = -0,075$; $t = -2,619$; $p < 0,05$), 'suporte social no trabalho' ($B = -0,111$; $t = -3,853$; $p < 0,001$), 'gestão do desempenho' ($B = -0,122$; $t = -3,944$; $p < 0,001$), e 'sobrecarga no trabalho' ($B = 0,202$; $t = 8,347$; $p < 0,001$) influenciam significativamente nos danos psicológicos relacionados ao trabalho. O fator 'ascensão e salários' ($B = -0,13$; $t = -0,565$; $p > 0,05$) foi o único que não influenciou significativamente nos danos psicológicos relacionados ao trabalho. O fator 'sobrecarga no trabalho' foi o que apresentou maior efeito, com relação positiva sobre os danos psicológicos relacionados ao trabalho. Já os fatores 'gestão do desempenho' e 'suporte social no trabalho' foram os que apresentaram maior efeito com relação negativa.

Quanto aos danos SOCIAIS relacionados ao trabalho, o teste ANOVA mostrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(6,17) = 42,639$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,127$], e o teste dos coeficientes demonstrou que os fatores 'sobrecarga no trabalho' ($B = 0,219$; $t = 8,679$; $p < 0,001$), 'suporte material' ($B = -0,065$; $t = -2,188$; $p < 0,05$) e 'suporte social no trabalho' ($B = -0,129$; $t = -4,294$; $p < 0,001$) influenciam de forma significativa nos danos sociais relacionados ao trabalho. Já os fatores 'estilos de gestão da chefia' ($B = -0,020$; $t = -0,582$; $p > 0,05$), 'gestão do desempenho' ($B = -0,044$; $t = -1,349$; $p > 0,05$), e 'ascensão e salários' ($B = -0,010$; $t = -0,440$; $p > 0,05$) não influenciaram significativamente nos danos sociais relacionados ao trabalho.

Em relação aos danos FÍSICOS relacionados ao trabalho o teste ANOVA mostrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(6,28) = 44,701$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,132$], e o teste dos coeficientes demonstrou que os fatores 'sobrecarga no trabalho' ($B = 0,203$; $t = 8,047$; $p < 0,001$), 'suporte material' ($B = -0,061$; $t = -2,047$; $p < 0,05$), 'gestão do desempenho' ($B = -0,119$; $t = -3,703$; $p < 0,001$) e 'ascensão e salários' ($B = -0,063$; $t = -2,663$; $p < 0,05$) influenciam de forma significativa nos danos físicos relacionados ao trabalho. Já os fatores 'estilos de gestão da chefia' ($B = -0,023$; $t = -0,662$; $p > 0,05$) e 'suporte social no trabalho' ($B = -0,040$; $t = -1,339$; $p > 0,05$) não influenciaram significativamente nos danos físicos relacionados ao trabalho.

Portanto, conclui-se a relação entre o suporte organizacional e os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho é significativa e negativa, com influência de baixa intensidade. Ainda, o maior efeito do suporte organizacional se dá sobre os danos psicológicos relacionados ao trabalho, e a 'sobrecarga no trabalho' é a variável que produz

maior impacto, computando de forma positiva para os três tipos de danos relacionados ao trabalho.

4.4.4 Efeito do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Para avaliar o efeito do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, realizaram-se os testes de correlação de Pearson e de regressão linear múltipla. Verificou-se que o suporte à aprendizagem para aquisição de competências possui correlação negativa ($r = -0,39$) com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, de intensidade fraca, mas significativa ao nível de 0,01.

O teste de Durbin-Watson demonstra que os resíduos são independentes ($DW = 2,020$) e que o modelo é significativo (Sig. $p < 0,05$). No teste de colinearidade, os valores de Tolerância são maiores que 0,1 e de VIF são menores que 10, indicando ausência de multicolinearidade. Ainda em relação aos resíduos, há a indicação da presença de *outliers* (valores fora do interstício de -3 e 3). Contudo, considerando o tamanho da amostra ($N = 1769$) e a pouca quantidade de *outliers*, entendemos que não há uma interferência significativa destes na análise de regressão. Assim, optou-se por mantê-los no conjunto de dados.

O teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(2,59) = 145,899$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,142$]. Os fatores do suporte à aprendizagem explicam 14% dos danos relacionados ao trabalho (R^2 ajustado = 0,141). Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese **H5: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito negativo sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.**

O teste dos coeficientes mostrou que os fatores ‘suporte material à aprendizagem’ ($B = -0,199$; $t = -8,591$; $p < 0,001$), e ‘suporte psicossocial à aprendizagem’ ($B = -0,264$; $t = -11,375$; $p < 0,001$) influenciam significativamente nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, com efeito negativo. A Tabela 12 apresenta esses efeitos:

Tabela 12 – Efeito do suporte à aprendizagem sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Construto	Variáveis Predictoras dos danos relacionados ao trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	

Suporte à Aprendizagem	Suporte material à aprendizagem	-0,148	0,017	(-0,199)*	-8,591
	Suporte psicossocial à aprendizagem	-0,228	0,020	(-0,264)*	-11,375

Nota: Sig. * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Observa-se que a variável 'suporte psicossocial à aprendizagem' possui maior efeito sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

Para melhor compreender os efeitos do suporte à aprendizagem em cada tipo de dano relacionado ao trabalho, realizaram-se os testes de regressão linear múltipla com cada tipo de dano. Verificou-se que as variáveis do suporte à aprendizagem explicam 16% dos danos PSICOLÓGICOS, 8% dos danos SOCIAIS e 9% dos danos FÍSICOS relacionados ao trabalho. Os fatores se correlacionam de forma negativa, ou seja, quanto maior a percepção de suporte à aprendizagem, menor os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

Em relação aos danos psicológicos, o teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(2,98)=169,387$; $p < 0,001$; $R^2=0,161$]. O teste dos coeficientes mostrou que os fatores 'suporte material à aprendizagem' ($B = -0,202$; $t = -8,812$; $p < 0,001$), e 'suporte psicossocial à aprendizagem' ($B = -0,290$; $t = -12,633$; $p < 0,001$) influenciam significativamente e de forma semelhante nos danos psicológicos relacionados ao trabalho.

Quanto aos danos sociais relacionados ao trabalho, o teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(2,33)=79,677$; $p < 0,001$; $R^2=0,083$]. O teste dos coeficientes mostrou que o 'suporte material à aprendizagem' ($B = -0,147$; $t = -6,117$; $p < 0,001$), e o 'suporte psicossocial à aprendizagem' ($B = -0,206$; $t = -8,603$; $p < 0,001$) influenciam significativamente nos danos sociais relacionados ao trabalho. O fator 'suporte psicossocial à aprendizagem' possui maior efeito sobre os danos sociais.

Já em relação aos danos físicos relacionados ao trabalho, o teste ANOVA também demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(2,57)=85,013$; $p < 0,001$; $R^2=0,088$]. O teste dos coeficientes mostrou que o 'suporte material à aprendizagem' ($B = -0,168$; $t = -7,013$; $p < 0,001$), e o 'suporte psicossocial à aprendizagem' ($B = -0,198$; $t = -8,278$; $p < 0,001$) influenciam significativamente e de forma semelhante nos danos físicos relacionados ao trabalho.

Dessa forma, conclui-se que os fatores do suporte à aprendizagem têm maior efeito sobre os danos psicológicos relacionados ao trabalho e que o 'suporte psicossocial à aprendizagem' tem maior efeito também sobre os danos sociais relacionados ao trabalho.

As Tabelas 13, 14 e 15 resumem os efeitos das variáveis do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem sobre cada tipo de dano relacionado ao trabalho:

Tabela 13 – Efeito das variáveis sobre os danos **psicológicos** relacionados ao trabalho

Construto	Variáveis Predictoras dos danos PSICOLÓGICOS relacionados ao trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Suporte Organizacional	Estilos de gestão da chefia	-0,097	0,034	(-0,094)**	-2,874	0,004
	Suporte material	-0,097	0,037	(-0,075)**	-2,619	0,009
	Suporte social no trabalho	-0,105	0,027	(-0,111)*	-3,853	0,000
	Gestão de desempenho	-0,141	0,036	(-0,122)*	-3,944	0,000
	Sobrecarga no trabalho	0,223	0,027	0,202*	8,347	0,000
	Ascensão e salários	-0,012	0,021	-0,013	-0,565	0,572
Suporte à Aprendizagem	Suporte material à aprendizagem	-0,181	0,021	(-0,202)*	-8,812	0,000
	Suporte psicossocial à aprendizagem	-0,302	0,024	(-0,290)*	-12,633	0,000

Nota: * p<0,001; **p<0,01

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Tabela 14 – Efeito das variáveis sobre os danos **sociais** relacionados ao trabalho

Construto	Variáveis Predictoras dos danos SOCIAIS relacionados ao trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Suporte Organizacional	Estilos de gestão da chefia	-0,017	0,029	-0,02	-0,582	0,561
	Suporte material	-0,068	0,031	(-0,065)***	-2,188	0,029
	Suporte social no trabalho	-0,099	0,023	(-0,129)*	-4,294	0,000
	Gestão de desempenho	-0,041	0,03	-0,044	-1,349	0,178
	Sobrecarga no trabalho	0,197	0,023	(0,219)*	8,679	0,000
	Ascensão e salários	-0,008	0,018	-0,01	-0,440	0,660
Suporte à Aprendizagem	Suporte material à aprendizagem	-0,107	0,017	(-0,147)*	-6,117	0,000
	Suporte psicossocial à aprendizagem	-0,175	0,020	(-0,206)*	-8,603	0,000

Nota Sig.:* p<0,001; ***p<0,05

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Tabela 15 – Efeito das variáveis sobre os danos **sociais** relacionados ao trabalho

Construto	Variáveis Predictoras dos danos FÍSICOS relacionados ao trabalho	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
Suporte Organizacional	Estilos de gestão da chefia	-0,024	0,036	-0,023	-0,662	0,508
	Suporte material	-0,081	0,04	(-0,061)***	-2,047	0,041
	Suporte social no trabalho	-0,039	0,029	-0,04	-1,339	0,181
	Gestão de desempenho	-0,142	0,038	(-0,119)*	-3,703	0,000
	Sobrecarga no trabalho	0,231	0,029	0,203*	8,047	0,000
	Ascensão e salários	-0,061	0,023	(-0,063)**	-2,663	0,008
Suporte à Aprendizagem	Suporte material à aprendizagem	-0,155	0,022	(-0,168)*	-7,013	0,000
	Suporte psicossocial à aprendizagem	-0,213	0,026	(-0,198)*	-8,278	0,000

Nota Sig.: * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Portanto, considerando o modelo teórico apresentado, conclui-se que as variáveis 'sobrecarga no trabalho', 'gestão do desempenho', 'suporte social no trabalho' e as variáveis do suporte à aprendizagem são as que mais influenciam nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

4.4.5 Efeitos do engajamento no trabalho sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Para avaliar o efeito do engajamento no trabalho sobre os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, realizaram-se os testes de correlação de Pearson e de regressão linear simples. Verificou-se que o engajamento no trabalho possui correlação negativa ($r = -0,53$; $R = 0,53$) sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, de intensidade moderada e significativa ao nível de 0,01.

O teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(1,233) = 682,820$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,278$], ou seja, a variável preditora do modelo proposto (engajamento no trabalho) influencia na variável dependente (danos relacionados ao trabalho). O teste de Durbin-Watson demonstra que os resíduos são independentes ($DW = 2,015$).

O modelo de regressão proposto mostrou que o engajamento no trabalho explica 28% dos danos relacionados ao trabalho (R^2 ajustado = 0,279). Na análise do Teste T dos

coeficientes, observa-se que o engajamento no trabalho ($B = -0,528$; $t = -26,131$; $p < 0,001$) influencia significativamente nos danos relacionados ao trabalho. Dessa forma, os resultados confirmam a hipótese **H4: O engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.**

No teste de colinearidade, os valores de Tolerância são maiores que 0,1 e de VIF são menores que 10, indicando ausência de multicolinearidade. Quanto aos resíduos, há a indicação da presença de *outliers* (valores fora do interstício de -3 e 3). Contudo, considerando o tamanho da amostra ($N = 1769$) e a pouca quantidade de *outliers*, entendemos que não há uma interferência significativa destes na análise de regressão. Assim, optou-se por mantê-los no conjunto de dados.

Para compreender o efeito do engajamento no trabalho sobre cada um dos danos relacionado ao trabalho (psicológicos, sociais e físicos), realizou-se a regressão linear múltipla do engajamento no trabalho sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Os resultados demonstraram que o engajamento no trabalho explica 35% dos danos PSICOLÓGICOS, 18% dos danos SOCIAIS e 14% dos danos FÍSICOS relacionados ao trabalho, estando correlacionado negativamente, ou seja, quanto maior engajamento no trabalho, menor risco de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho.

Em relação aos danos psicológicos, o teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(1,423) = 947,165$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,349$], e o teste dos coeficientes mostrou que o engajamento no trabalho ($B = -0,591$; $t = -30,776$; $p < 0,001$) influencia significativamente nos danos psicológicos relacionados ao trabalho, com maior efeito do que nos demais danos.

Quanto aos danos sociais, o teste ANOVA também demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(1,146) = 394,934$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,183$], e o teste dos coeficientes mostrou que o engajamento no trabalho ($B = -0,427$; $t = -19,873$; $p < 0,001$) influencia significativamente nos danos sociais relacionados ao trabalho.

Já em relação aos danos físicos, o teste ANOVA demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo [$F(1,185) = 296,112$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,144$], e o teste dos coeficientes mostrou que o engajamento no trabalho ($B = -0,379$; $t = -17,208$; $p < 0,001$) influencia significativamente nos danos físicos relacionados ao trabalho, mas com menor efeito que nos demais tipos de danos.

A Tabela 16 apresenta os resultados da regressão linear simples entre a variável independente 'engajamento no trabalho' e as variáveis dependentes de danos psicológicos,

sociais e físicos relacionados ao trabalho, de forma geral e separadamente com cada tipo de dano.

Tabela 16 – Efeito do engajamento no trabalho sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho

Variável Independente	Variáveis dependentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t
		B	Erro Padrão	Beta	
Engajamento no Trabalho	Danos relacionados ao trabalho	-0,470	0,018	(-0,528)*	-26,131
	Danos PSICOLÓGICOS relacionados ao trabalho	-0,634	0,021	(-0,591)*	-30,776
	Danos SOCIAIS relacionados ao trabalho	-0,372	0,019	(-0,427)*	-19,873
	Danos FÍSICOS relacionados ao trabalho	-0,419	0,024	(-0,379)*	-17,208

Nota: Sig.* p<0,01

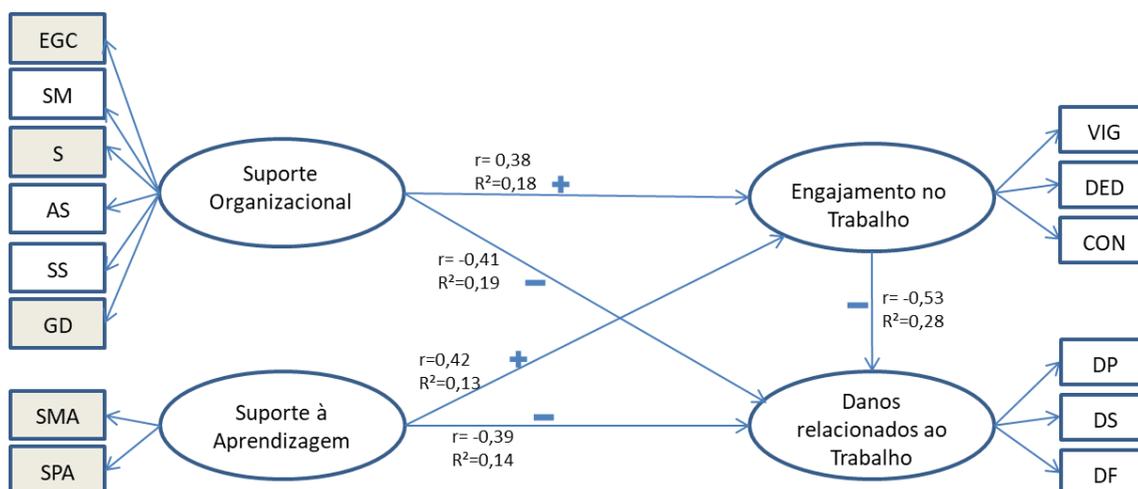
Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Considerando os objetivos e as hipóteses desse estudo, apresentamos no próximo capítulo as discussões e conclusões pertinentes, com base nos resultados apresentados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de orientar a discussão dos resultados obtidos com essa pesquisa são apresentados, a seguir, os resultados do modelo teórico (Figura 16) e das hipóteses sugeridas (Quadro 5):

Figura 166 – Resultado do modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quadro 5 - Resultado das hipóteses de pesquisa

Hipóteses da pesquisa	Resultado
H1: Docentes e técnico-administrativos apresentam percepções significativamente diferentes de suporte no trabalho, níveis de engajamento no trabalho e riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho:	Parcialmente aceita
H1a: Docentes e técnicos possuem percepções significativamente diferentes de suporte organizacional;	Parcialmente aceita
H1b: Docentes e técnicos possuem percepções significativamente diferentes de suporte à aprendizagem para aquisição de competências;	Parcialmente aceita
H1c: Docentes e técnicos possuem níveis de engajamento no trabalho significativamente diferentes;	Aceita
H1d: Docentes e técnicos possuem riscos de danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho significativamente diferentes.	Rejeitada
H2: O suporte organizacional ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho;	Aceita
H3: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito positivo sobre o engajamento no trabalho.	Aceita
H4: O suporte organizacional ocasiona efeito negativo sobre os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho;	Aceita
H5: O suporte à aprendizagem para aquisição de competências ocasiona efeito negativo sobre os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.	Aceita
H6: O engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho.	Aceita

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em relação às hipóteses que compõem a **H1** (H1a, H1b, H1c e H1d), concluiu-se que há diferenças significativas entre os servidores técnicos e docentes na maioria dos fatores que compõem os construtos pesquisados, exceto quanto aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Dessa forma, aceitaram-se parcialmente as hipóteses H1a e H1b, totalmente a H1c e rejeitou-se a hipótese H1d.

As percepções de suporte organizacional dos servidores ficaram próximas ao ponto médio da escala, sendo semelhantes aos encontrados por Paschoal et al. (2010b) em uma organização pública brasileira. Os técnicos apresentaram maior percepção de 'suporte social' e 'suporte material', e menor percepção de 'sobrecarga no trabalho' e 'ascensão e salários'. Já os docentes apresentaram maior percepção de 'gestão do desempenho' e 'ascensão e de salários' e menor percepção de 'sobrecarga no trabalho' e 'suporte material'.

As percepções de suporte à aprendizagem para aquisição de competências também ficaram próximas ao ponto médio da escala, sendo semelhantes aos encontrados por Correia-Lima (2017), em sua pesquisa em um banco público. Os técnicos e as chefias apresentaram maior percepção de suporte à aprendizagem, com maior média para o suporte psicossocial à aprendizagem.

Os resultados também indicaram que o tempo de serviço na instituição influencia significativamente a percepção de suporte dos servidores: técnicos e docentes com até três anos ou com mais de 30 anos de exercício na instituição apresentaram maior percepção de 'suporte social', 'suporte material', 'gestão do desempenho', 'suporte psicossocial à aprendizagem', 'suporte material à aprendizagem' e menor percepção de 'sobrecarga no trabalho'. Técnicos com até 3 anos ou com mais de 30 anos de exercício também apresentaram maior média no fator 'estilos de gestão da chefia'. Já docentes com até 3 anos de exercício apresentaram maior percepção de 'ascensão e salários', sendo essa diferença significativamente maior em relação aos docentes que possuem entre 21 e 30 anos de exercício na instituição.

Van Den Broeck et al. (2017) observaram que o setor público foi caracterizado por poucos recursos e os servidores obtiveram uma pontuação relativamente baixa em sua pesquisa tanto na demanda quanto nos recursos, porém alta pontuação no engajamento no trabalho. Nesse estudo os servidores apresentaram percepção mediana de suporte no trabalho (recursos) e baixa no fator sobrecarga no trabalho (demandas), porém baixos

escores de engajamento no trabalho (percentil menor que 40), com médias significativamente diferentes entre técnicos e docentes, sendo maior a pontuação dos docentes, especialmente no fator dedicação, seguido da concentração e do vigor. Hakanen et al. (2019) também encontraram diferenças significativas relacionadas a diferentes grupos demográficos, ao trabalho e à organização como, por exemplo, níveis mais altos de engajamento no trabalho em trabalhadores com ocupações de serviço humano como assistência social e saúde e educação. Assim, apesar de os escores de engajamento no trabalho representarem baixos percentis (MAGNAN *et al.*, 2016), os docentes (servidores que atuam diretamente com a educação na universidade) foram os que apresentaram maiores médias de engajamento no trabalho.

Já em relação ao gênero, os resultados foram diverso dos achados de Hakanen et al. (2019): os homens apresentaram média de engajamento no trabalho um pouco maior que as mulheres, contudo essa diferença não se mostrou estatisticamente significativa. Supõe-se que esse resultado pode ter relação com o fato de as mulheres relatarem maiores danos físicos relacionados ao trabalho e menor percepção geral de suporte organizacional. Outros estudos também encontraram correlações fracas e não significativas entre gêneros, e até divergentes, dependendo do país (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; VAZQUEZ *et al.*, 2015). Além disso, em nosso estudo, as variáveis: (i) idade, (ii) tempo de serviço na instituição e (iii) função gerencial também influenciaram significativamente nas médias de engajamento no trabalho.

Quanto à idade, servidores com mais de 40 anos se mostraram mais engajados, corroborando com os achados de Vazquez et al. (2015), em trabalhadores brasileiros. Para os autores, a influência da idade no engajamento no trabalho é uma variável importante nos trabalhadores brasileiros, estando vinculado ao mercado de trabalho no Brasil e à estruturação da carreira profissional dos brasileiros. As etapas da carreira são divididas entre: 18 e 20 anos, caracterizada pelo início da vida laboral; 29 a 39 anos, por ser um período de aprendizado e desenvolvimento da vida profissional; e a partir dos 40 anos, por compreender que há uma consolidação na formação e desenvolvimento da pessoa, já com mais experiências, podendo até mudar o eixo de sua carreira profissional (VAZQUEZ; SCHAUFELI, 2020).

Em relação ao tempo de serviço na instituição, servidores com até 3 anos ou com mais de 30 anos de exercício na instituição se mostraram mais engajados no trabalho. Considerando que pessoas engajadas são entusiasmadas com seu trabalho e têm altos níveis de energia (HAKANEN *et al.*, 2019), a motivação do ingresso no serviço público e

em uma instituição de ensino reconhecida podem ser variáveis que influenciam na dedicação e no vigor no trabalho, fatores do engajamento no trabalho. Ainda, os primeiros três anos de exercício é o período de estágio probatório no serviço público, fato que também pode influenciar na dedicação e na concentração no trabalho. Já os servidores com mais de 30 anos de exercício, em sua maioria, possuem tempo para aposentadoria, sendo nesse caso a permanência na instituição uma opção pessoal. Hakanen et al. (2019) observaram que trabalhadores com mais de 60 anos de idade apresentaram maior engajamento no trabalho. Para os autores, essa constatação pode representar o impacto do efeito do trabalhador saudável, dado que trabalhadores idosos mais engajados permanecem mais tempo na força de trabalho, enquanto aqueles menos engajados e com menos saúde abandonam o trabalho mais cedo.

Outros estudos também encontraram associações entre grupos ocupacionais específicos e os níveis de engajamento no trabalho como, por exemplo, maiores escores para gestores e educadores (MAGNAN *et al.*, 2016; SCHAUFELI; BAKKER, 2004a; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; VAZQUEZ *et al.*, 2015). Para os autores, esses achados indicam que autonomia e maior escopo na tomada de decisões no local de trabalho são recursos importantes para o engajamento no trabalho. Nesse sentido, sugere-se que as diferenças apresentadas entre as carreiras se justifique pelo fato de os docentes, em sua maioria, possuírem dedicação exclusiva e maior autonomia no trabalho, visto atuarem na área específica de sua especialização acadêmica, sem grande dependência da estrutura hierárquica. Já os servidores técnico-administrativos possuem maior diversidade de atividades técnica-administrativas, assim como o contexto de trabalho pode variar significativamente, podendo esses fatores ambientais influenciar no engajamento no trabalho. Também, possuem maior dependência da chefia imediata e da estrutura hierárquica para a execução de suas atividades, podendo afetar a autonomia no trabalho.

Em relação aos gestores, Vigoda-Gadot et al. (2013) encontraram maior nível de engajamento no trabalho entre os gerentes públicos. Nesse estudo, as chefias também apresentaram maior média de engajamento no trabalho, além de maior percepção de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem, e menor risco de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho do que os servidores que não possuem função gerencial.

Quanto aos danos físicos e psicossociais no trabalho, a principal constatação foi que as diferenças não foram significativas por cargo, mas por gênero, com maior risco de danos físicos e psicossociais para as mulheres. Os resultados revelaram baixo risco de danos

psicológicos (sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral) e sociais (isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais) relacionados ao trabalho, tanto para homens quanto para mulheres, porém médio risco para as mulheres nos danos físicos (dores no corpo e distúrbios biológicos) relacionados ao trabalho, tanto técnicas quanto docentes. Esses resultados são semelhantes aos encontrados por Pacheco e Passos da Silva (2018), em uma universidade pública na região norte do Brasil. Os riscos médios de danos físicos representam um estado de alerta para intervenções institucionais (FACAS; MENDES, 2018b). Salienta-se que os fatores 'sobrecarga de trabalho' e 'suporte psicossocial no trabalho' foram as variáveis que apresentaram maior efeito sobre os danos físicos relacionados ao trabalho. As médias das mulheres nessas variáveis foram significativamente maiores, o que pode ter contribuído para o risco médio de danos físicos relacionados ao trabalho das mulheres.

Retomando as hipóteses, a **H2** foi aceita tendo em vista que o suporte organizacional apresentou correlação positiva e explicou 18% do engajamento no trabalho, e a **H3** foi aceita visto que o suporte à aprendizagem para aquisição de competência apresentou correlação positiva e explicou 13% do engajamento no trabalho. Dois dos fatores do suporte organizacional: 'gestão do desempenho', e 'estilos de gestão da chefia', e os dois fatores do suporte à aprendizagem: 'suporte psicossocial à aprendizagem' e 'suporte material à aprendizagem', apresentaram efeito significativo sobre o engajamento no trabalho. Nesse sentido, Breevaart e Bakker (2018) demonstraram que o suporte gerencial tem efeito sobre o engajamento: o comportamento de liderança transformacional aumentou o engajamento dos professores em situação de altas demandas e desafios (cognitivas e carga de trabalho), e, ao auxiliar os subordinados a atingir suas metas organizacionais, amorteceu o impacto negativo das demandas diárias de impedimento (conflito de papéis) no engajamento diário dos professores. Nesse estudo, os docentes apresentaram média significativamente maior que os técnicos no fator 'gestão do desempenho', mas semelhantes nos demais fatores do contexto de trabalho que influenciam significativamente o engajamento no trabalho. O fato de os docentes apresentarem maior nível de engajamento no trabalho que os técnicos, assim como o fato de os servidores de ambas as carreiras apresentarem percepção mediana em relação ao suporte organizacional e ao suporte à aprendizagem, e baixos escores de engajamento no trabalho, são resultados coerentes com o modelo teórico de recursos, demandas e engajamento no trabalho (JDR—WE). No modelo JDR-WE, o contexto de trabalho é formado por um conjunto de demandas e recursos que impulsionam paralelamente

processos motivacionais (engajamento no trabalho) ou estressores (prejuízos à saúde), dependendo da disponibilidade ou não de recursos apropriados para sustentar adequadamente as demandas (VAZQUEZ, 2018).

A 'gestão do desempenho' é a variável que apresentou maior impacto sobre o engajamento no trabalho, a qual envolve a percepção dos indivíduos sobre as possibilidades de desenvolvimento individual, as oportunidades de participação na resolução de problemas e a coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais. Para Rotta et al. (2019), o apoio e o reconhecimento do desempenho dos profissionais são importantes para o fortalecimento do engajamento no trabalho, principalmente no início da carreira. Shantz et al. (2016) propuseram que o suporte organizacional é um recurso que pode ser esgotado ou aumentado para afetar o engajamento dos trabalhadores, visto que quanto maior o apoio percebido, maiores são os níveis de engajamento e mais baixos são os níveis de desgaste ou comportamentos negativos.

Entretanto, ressalta-se que fatores como 'sobrecarga no trabalho' e 'suporte social' não apresentaram influência significativa sobre o engajamento no trabalho. Estudos mostram que a carga de trabalho ou as demandas emocionais de emprego estão associadas positivamente ao *burnout* (desgaste emocional), e este negativamente correlacionado ao engajamento no trabalho (VAN DEN BROECK *et al.*, 2017; 2016). Contudo, de acordo com Schaufeli (2017), a redução de demandas como sobrecarga de trabalho, conflitos e insegurança no trabalho, afeta apenas o esgotamento, mas não o engajamento no trabalho. Segundo o autor, as demandas de emprego são, até certo ponto, fontes de desafio, de modo que a redução destas poderia resultar em trabalhos menos desafiadores e, portanto, reduzir os níveis de engajamento no trabalho. Já em relação ao suporte social, Schaufeli et al. (2008) afirmam que o controle do trabalho e/ou apoio dos colegas de trabalho relaciona-se positivamente com vigor, dedicação e absorção (fatores do engajamento no trabalho), e a falta de apoio do supervisor relaciona-se à exaustão e ao cinismo. Ressalta-se que nesse estudo o fator 'suporte social' abrange o suporte dos colegas, enquanto o fator 'estilos de gestão da chefia', envolve o apoio do gestor para com o indivíduo e sua equipe de trabalho. Os achados dessa pesquisa demonstraram que somente este último influenciou significativamente o engajamento no trabalho,

Autores como Correia-Lima (2017) e Dalmoro (2019) demonstraram que as variáveis contextuais e individuais contribuem para o desenvolvimento de novas competências nos indivíduos (aprendizagem individual). Essa pesquisa indicou relações positivas entre suporte à aprendizagem e mudanças comportamentais no trabalho, as quais contemplam

aspectos de engajamento no trabalho. Dessa forma, podemos concluir que o suporte (recursos) à aprendizagem para aquisição e manifestação de competências não apenas auxilia no desenvolvimento de novas competências, mas também contribui para maiores índices de engajamento no trabalho. Outros estudos também confirmam que os recursos de trabalho são os principais antecedentes do engajamento no trabalho, estando relacionados negativamente ao esgotamento e positivamente ao engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2017; SCHAUFELI; BAKKER, 2004a; VAN DEN BROECK *et al.*, 2017). Coelho Junior e Mourão (2011) evidenciaram que o suporte psicossocial à aprendizagem informal é um importante fator gerador de melhoria nos resultados de trabalho.

Já em relação à hipótese **H6**, a aceitação se deu tendo em vista que o engajamento no trabalho, além de indicar relação negativa e moderada ($r = -0,53$) com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, explicou 28% destes, com maior poder explicativo para com os danos psicológicos ($R^2=0,35$), seguido dos danos sociais ($R^2=0,18$) e danos físicos ($R^2=0,14$) relacionados ao trabalho. De acordo com Schaufeli, Bakker e Van Rhenen (2009), o engajamento no trabalho proporciona maior bem-estar e menor sofrimento psicológico, possibilitando um ganho futuro de recursos. Ao examinar a relação entre engajamento no trabalho e sofrimento psíquico, Shimazu *et al.* (2018) também encontraram uma relação negativa para baixos níveis de engajamento no trabalho, mas que desapareceu em níveis intermediários. Porém, em níveis mais altos de engajamento no trabalho, demonstrou uma relação positiva, sugerindo que o efeito favorável do engajamento no trabalho na saúde mental pode atingir um limite superior, em uma relação linear curvilinear. Contudo, embora níveis muito altos de engajamento no trabalho possam ter um efeito prejudicial à saúde mental em curto prazo, os autores sugerem que em longo prazo esse efeito prejudicial pode desaparecer e até se transformar em um efeito positivo na saúde mental. Outros estudos também concluíram que o engajamento no trabalho produz efeito negativo em sintomas depressivos e na ansiedade, e efeito positivo na satisfação com a vida (HAKANEN; SCHAUFELI, 2012; INNSTRAND; LANGBALLE; FALKUM, 2012). Estudiosos também argumentam que trabalhadores com altos níveis de engajamento no trabalho são fisicamente mais saudáveis, experimentam mais satisfação de suas necessidades psicológicas e mais bem-estar hedônico, como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, se comparados com os que possuem baixos níveis de engajamento no trabalho (BORST, 2018). Dessa forma, os resultados desse estudo contribuem com o entendimento de que o engajamento no trabalho atua como um protetor psicossocial do trabalho, mediando a relação entre trabalho e resultados

individuais e organizacionais (VAZQUEZ, 2018).

Quanto às hipóteses **H4** e **H5**, a aceitação se justifica pelo fato de o suporte organizacional e o suporte à aprendizagem possuir relação negativa e significativa com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. O suporte organizacional explicou 19% e o suporte à aprendizagem explicou 14% dos danos relacionados ao trabalho, sendo que o maior poder explicativo de ambos os suportes se deu com os danos psicológicos. De acordo com Dejours (2016), a saúde física dos trabalhadores está diretamente associada às condições de trabalho, enquanto a saúde mental está ligada à organização do trabalho. Já a saúde mental não abrange apenas o sofrimento e as doenças mentais descompensadas pelo trabalho, mas também se relaciona ao prazer no trabalho e à construção da saúde mental por meio do trabalho. Em nosso estudo, as variáveis do suporte organizacional: 'sobrecarga no trabalho', 'gestão do desempenho', 'suporte social no trabalho', 'suporte material', e as duas variáveis do suporte à aprendizagem influenciaram significativamente os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. A variável 'sobrecarga de trabalho' foi a que apresentou maior efeito sobre os danos, relacionando-se de forma positiva, ou seja, quanto maior a sobrecarga no trabalho, maior o risco de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Já as demais variáveis apresentaram relação negativa, ou seja, geram um efeito de diminuição dos danos relacionados ao trabalho. Nos estudos de Bao e Zhong (2019) com servidores públicos, o suporte organizacional percebido moderou o efeito dos estressores na saúde física e mental. Assim, os autores sugerem que o suporte no trabalho pode ser uma estratégia de intervenção ao estresse para melhorar o bem-estar geral das pessoas.

Assim, os resultados obtidos com a pesquisa possibilitaram identificar os fatores relacionados ao suporte organizacional e ao suporte à aprendizagem que são críticos para aumentar os níveis de engajamento no trabalho. O Quadro 6 apresenta, de forma resumida, esses fatores, relacionado-os ao diagnóstico institucional que resultou desse estudo.

Quadro 6 - Fatores críticos para o engajamento no trabalho

Fatores	Aspectos envolvidos	Diagnóstico Institucional
Gestão do desempenho	Possibilidades de desenvolvimento individual compatíveis com as aspirações dos servidores; investimentos da instituição em capacitação dos servidores; participação dos servidores na resolução de problemas; coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais.	Técnicos (M=3,32; DP=0,76) apresentaram média menor que docentes (M=3,67; DP=0,60); Servidores entre 4 e 30 anos de exercício na instituição e os que não possuem função gerencial apresentaram menor percepção de gestão do desempenho;

Estilos de Gestão da Chefia	Gestão da chefia imediata nas políticas e práticas organizacionais: negociação com a equipe sobre aspectos do trabalho e consideração das críticas; coordenação e integração adequada da equipe; participação dos servidores na tomada de decisões; autonomia no trabalho; valorização do bom desempenho; tratamento e distribuição do trabalho de forma igualitária, determinação de prazos reais.	Técnicos (M=3,75; DP=0,88) e docentes (M=3,73; DP=0,71) apresentaram médias similares; Servidores entre 4 e 30 anos de exercício na instituição e chefia (M=3,72) apresentaram menor percepção de gestão da chefia.
Suporte psicossocial à aprendizagem	Flexibilidade no trabalho para buscar novas aprendizagens; estímulo dado pelos superiores e pelos colegas para aprendizagem de novas ideias e novas formas de executar as atividades.	Técnicos (M=3,58; Dp=0,82) revelaram maior percepção que os docentes (M=3,41; Dp=0,74); Servidores entre 4 e 30 anos de exercício e os que não possuem função gerencial apresentaram menor percepção de suporte psicossocial à aprendizagem.
Suporte material à aprendizagem	Quantidade e qualidade da estrutura física e tecnológica; oferta de cursos de educação formal e de curta duração (treinamentos, seminários, workshops ou similares).	Técnicos (M=3,27; Dp=0,92) possuem percepção um pouco maior que os docentes (M=3,19; Dp=0,92); Servidores entre 4 e 30 anos de exercício na instituição e os que não possuem função gerencial apresentaram menor percepção de suporte material à aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Nesse sentido, é importante que a Universidade desenvolva ações gerenciais práticas que contribuam para maior percepção de suporte no trabalho dos servidores e, conseqüentemente, maiores níveis de engajamento no trabalho, considerando as diferenças apresentadas entre carreiras, tempo de serviço na instituição, função de chefia, idade e gênero. Shantz et al. sugerem que o suporte organizacional percebido compensa baixos níveis de engajamento no trabalho, visto que o suporte modera a relação entre o engajamento no trabalho e as intenções de rotatividade e comportamentos contraproducentes (SHANTZ; ALFES; LATHAM, 2016). Desse modo, a percepção de suporte organizacional possui benefícios além da relação positiva com o engajamento no trabalho.

Os escores baixos de engajamento no trabalho são também um alerta a problemas que podem afetar a saúde profissional devido às demandas estressoras negativas e elevadas (MAGNAN *et al.*, 2016). Nesse sentido, outro aspecto não menos importante são os resultados apresentados referentes aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Apesar do baixo risco de danos psicológicos e sociais, as mulheres apresentaram maiores médias nos três tipos de danos, com risco médio para os danos físicos. Dessa forma, é importante o estabelecimento de ações institucionais de promoção de saúde específicas para as mulheres, especialmente em relação aos danos físicos (Tabela 8).

Como exposto, os resultados obtidos corroboram com achados em estudos nacionais e internacionais. Borst et al. (2019), em sua pesquisa em larga escala mostrou que: (i) os recursos pessoais e de trabalho, incluindo a motivação no serviço público, estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho; (ii) a burocracia modera esses relacionamentos; e (iii) o engajamento no trabalho medeia a relação entre as demandas e os recursos de trabalho e os resultados no trabalho. Por conseguinte, as organizações públicas podem potencialmente aumentar o engajamento no trabalho e os resultados inerentemente dos trabalhadores, aumentando os recursos relacionados ao trabalho (por exemplo, autonomia), além de selecionar pessoas com uma personalidade proativa e altos níveis de motivação para o serviço.

No próximo item, apresentamos as principais conclusões desse estudo, considerando os objetivos propostos.

6 CONCLUSÃO

Na literatura referenciada observou-se a importância do suporte no trabalho para a gestão estratégica de pessoas, especialmente na perspectiva do modelo de gestão por competências no serviço público. Essa pesquisa teve por objetivo geral identificar o efeito da percepção do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e sua relação com os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para tal, foram analisadas as percepções dos servidores sobre o suporte organizacional, o suporte à aprendizagem para aquisição de competências, os níveis de engajamento no trabalho e os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, a fim de se obter um diagnóstico institucional. Em consonância ao modelo teórico proposto, foram investigados os efeitos dos suportes sobre o engajamento no trabalho e sobre os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, assim como a influência do engajamento no trabalho sobre os danos relacionados ao trabalho. Dessa forma, os objetivos específicos foram atendidos, os quais são abordados a seguir, juntamente com as conclusões do estudo.

Em relação ao objetivo de analisar as diferenças nas percepções dos servidores em relação aos construtos pesquisados, concluiu-se que há diferenças significativas nas percepções entre técnicos e docentes na maioria dos fatores que compõem cada construto. Contudo, nos fatores estilos de gestão da chefia, sobrecarga no trabalho, suporte material à aprendizagem e danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho essas diferenças nas médias não foram significativas. Além das diferenças por carreira, também se encontrou diferenças significativas em relação ao tempo de exercício na instituição, a função de gestão, o gênero e a idade.

De forma geral, os servidores percebem o suporte organizacional e o suporte à aprendizagem para aquisição de competências de forma mediana. Os fatores melhor avaliados foram: estilos de gestão da chefia e suporte social no trabalho. O fator gestão do desempenho também obteve média significativamente maior para os docentes, enquanto o fator suporte psicossocial à aprendizagem apresentou média significativamente maior para os técnicos. Já os fatores de menor média foram: sobrecarga de trabalho, ascensão e salários (para os técnicos) e suporte material (para os docentes).

Referente ao engajamento no trabalho, os escores gerais foram baixos, sendo um alerta a problemas que podem afetar a saúde profissional. Contudo, os docentes apresentaram maior média que os técnicos, sendo essa diferença significativa, exceto em

relação aos técnicos com maior tempo de exercício na instituição. Supõe-se que essa diferença se justifique pelo fato de os docentes possuírem maior autonomia nas suas atividades, visto que atuam em uma área de conhecimento específica e não possuem dependência da chefia imediata e da estrutura hierárquica quanto os técnicos. Já o fato de os técnicos com maior tempo de exercício apresentar maior engajamento no trabalho vem ao encontro das diferenças de idade relacionadas ao momento da carreira profissional, encontradas em outras pesquisas empíricas. Contudo, as diferenças precisam ser melhores investigadas, visto que outros fatores além do contexto de trabalho podem estar interferindo no engajamento no trabalho.

Em relação aos danos psicológicos e sociais relacionados ao trabalho, os resultados foram positivos, com baixo risco de ocorrência. Porém, os resultados referentes aos danos físicos foram de médio risco para as mulheres, representando um estado de alerta e de necessidade de intervenções a curto e médio prazo. Assim, sugere-se maior investigação dos aspectos que influenciam a saúde física das mulheres, bem como o desenvolvimento de políticas de saúde para mulheres como formas de intervenção institucional.

Quanto aos objetivos de analisar os efeitos das percepções de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho, verificou-se uma relação positiva de ambos os suportes com o engajamento no trabalho, com efeito significativo dos fatores de gestão do desempenho, estilos de gestão da chefia, suporte material à aprendizagem e suporte psicossocial à aprendizagem sobre o engajamento no trabalho. Dessa forma, considerando os baixos escores de engajamento no trabalho, especialmente dos técnicos administrativos, sugere-se a disponibilização, no local de trabalho, de recursos importantes para o engajamento no trabalho, como, por exemplo: maior autonomia; maior participação na resolução de problemas e na tomada de decisões; ampliação das oportunidades de desenvolvimento profissional, compatíveis com as necessidades do trabalho e as aspirações individuais; flexibilidade para a busca de novas aprendizagens; estímulos dos gestores e de colegas para novas ideias e novas formas de executar as atividades; entre outros.

Já em relação aos objetivos de analisar os efeitos das percepções de suporte organizacional e de suporte à aprendizagem nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, encontrou-se uma relação negativa dos suportes com os danos relacionados ao trabalho. Os fatores de sobrecarga no trabalho, suporte social no trabalho e gestão do desempenho são os que mais influenciam significativamente nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Dessa forma, salienta-se a importância de se

ampliar ações de promoção de bem-estar no trabalho, especialmente nos aspectos que envolvem os fatores de maior efeito sobre os danos relacionados ao trabalho. Por exemplo, considerando que os docentes apresentam menor percepção de suporte social, talvez por terem um trabalho mais individualizado, sugere-se a promoção de ações de apoio social e emocional com o grupo de trabalho, visando à integração e resolução de dificuldades em grupo, podendo possibilitar melhor relacionamento interpessoal e maior bem-estar no trabalho.

Outro achado de destaque é referente ao objetivo de verificar se o engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Os resultados demonstraram que o engajamento no trabalho possui efeito moderado sobre os danos relacionados ao trabalho, com maior efeito sobre os danos psicológicos. Assim, conclui-se que o engajamento no trabalho atua como fator de proteção aos riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, o que reforça a importância de se construir ambientes de trabalho saudáveis e de aprendizagem.

Contudo, os baixos escores para engajamento no trabalho encontrados nos servidores da instituição estudada nos leva a questionar: que outros fatores de proteção estão presentes nesse contexto que possibilitam baixos riscos de danos psicológicos e sociais? Será o fato de pertencer a uma instituição pública? Dessa forma, os achados desse estudo sugerem pesquisas com outras variáveis relacionadas ao contexto de trabalho e ao bem-estar dos trabalhadores que também podem influenciar no engajamento no trabalho e na saúde dos trabalhadores.

Por fim, o estudo possibilitou compreender melhor o papel fundamental dos ambientes de trabalho e do suporte institucional na promoção de ações de bem-estar e de uma cultura voltada à aprendizagem, a fim de se obter maiores níveis de engajamento no trabalho e menores riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Ainda, tendo em vista que servidores mais motivados e energizados possuem maior bem-estar laboral e apresentam melhor desempenho, repercutindo em melhores resultados para a sociedade, o diagnóstico institucional apresentado poderá subsidiar as políticas de gestão de pessoas na Universidade que foi objeto de estudo, especialmente nas áreas de desenvolvimento de pessoas e de promoção de bem-estar no trabalho, conforme exemplos já citados.

Ademais, considerando as limitações de uma pesquisa transversal, bem como que a abrangência do estudo se restringiu ao contexto de trabalho dos servidores públicos de

uma instituição de ensino, sugerem-se investigações com trabalhadores de outros segmentos sobre os temas abordados.

7 REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Aprendizagem em organizações e no trabalho. *In: O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. [S. l.]: ArtMed, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/002456639>. Acesso em: 30 out. 2019.

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. *In: Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: ArtMed, 2004. p. 237–275. *E-book*.

AKINGBOLA, Kunle; VAN DEN BERG, Herman A. Antecedents, Consequences, and Context of Employee Engagement in Nonprofit Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 46–74, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>. Acesso em: 14 fev. 2020.

ALBRECHT, Simon L. *et al.* Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 7–35, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>. Acesso em: 14 fev. 2020.

ALMEIDA, Valéria Teresa Moreira de. **Lazer e engajamento no trabalho em docentes - pesquisadores de universidades federais**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2016. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-ARLNXL>. Acesso em: 5 dez. 2019.

AMARAL, Grazielle Alves *et al.* O Lugar do Conceito de Sublimação na Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Polis e Psique**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 200–223, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2238-152X.66740>. Acesso em: 5 dez. 2019.

APPELBAUM, Nital P. *et al.* Surgical Resident Burnout and Job Satisfaction: The Role of Workplace Climate and Perceived Support. **Journal of Surgical Research**, [S. l.], v. 234, p. 20–25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>. Acesso em: 23 dez. 2019.

ARNOLD, Kara A.; DUPRÉ, Kathryne E. Perceived organizational support, employee health and emotions. **International Journal of Workplace Health Management**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 139–152, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538351211239171>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BAHIA, Secretaria da Saúde do Estado. Superintendência de Vigilância e Proteção da Saúde. Diretoria de Vigilância e Atenção à Saúde do Trabalhador. Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador. **Protocolo de atenção à saúde mental e trabalho**. Salvador: DIVAST, 2014. *E-book*.

BAKKER, Arnold B. *et al.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 187–200, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>. Acesso em: 22 nov. 2019.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 4–28, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>. Acesso em: 24 nov. 2019.

BAKKER, Arnold B.; BAL, Matthijs P. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 83, n. 1, p. 189–206, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>. Acesso em: 22 nov. 2019.

BAO, Yuanjie; ZHONG, Wei. How Stress Hinders Health among Chinese Public Sector Employees: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S. l.], v. 16, n. 22, p. 4408, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph16224408>. Acesso em: 23 dez. 2019.

BENTLER, P. M.; BONETT, Douglas G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 88, n. 3, p. 588–606, 1980. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. *E-book*.

BERTONCELLO, Bruno; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Relações entre Saúde Mental do Trabalhador e Suporte Organizacional. **Revista Laborativa**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 85–102, 2015. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1298>. Acesso em: 17 out. 2019.

BLUME, Brian D. *et al.* Transferência de Treinamento: Uma Revisão Meta-Analítica. **Journal of Management**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 1065–1105, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>. Acesso em: 27 out. 2019.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. *In: Aprendizagem em organizações e no trabalho*. Porto Alegre: ArtMed, 2013. p. 467–527. *E-book*.

BORST, Rick T. Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 287–313, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>. Acesso em: 14 fev. 2020.

BORST, Rick T.; KRUYEN, Peter M.; LAKO, Christiaan J. Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 372–397, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>. Acesso em: 8 jan. 2020.

BOYD, Carolyn M. *et al.* A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 60, n. 1, p. 112–140, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercício e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília (RSP)**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 47, n. 4, p. 523–539, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1056>. Acesso em: 8 jan. 2020.

BRASIL, Casa Civil. **Decreto 6.833 de 29 de abril de 2009**. [s. l.], 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL, Ministério da Economia. **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019**. [s. l.], 2019. gov. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 3 out. 2018.

BRASIL, Ministério da Fazenda. **1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade: Adoecimento mental e trabalho**. [S. l.]: Secretaria de Previdência, 2017. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/2017/04/saude-e-seguranca-estudo-apresenta-analise-sobre-beneficios-por-incapacidade/>. Acesso em: 5 dez. 2019.

BRASIL, Ministério da Saúde. **PORTARIA Nº 1.823, DE 23 DE AGOSTO DE 2012**. [s. l.], 2012. gov. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL, Ministério do Planejamento. **DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006**. [s. l.], 2006. gov. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 3 out. 2018.

BREEVAART, Kimberley; BAKKER, Arnold B. Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 338–349, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acesso em: 10 out. 2019.

BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 306–318, 2012. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1010>. Acesso em: 1 dez. 2019.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 4–42, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000200002>. Acesso em: 24 out. 2019.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **http://www.enap.gov.br/en/web/pt-br/cadernos-enap**, [S. l.], 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2560>. Acesso em: 26 out. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2005. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000676843&site=eds-live>. Acesso em: 30 out. 2019.

CHOI, Woojae; JACOBS, Ronald L. Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. **Human Resource Development Quarterly**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 239–257, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20078>. Acesso em: 25 out. 2019.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/4691>. Acesso em: 31 out. 2019.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, [S. l.], v. 18, n. 40, p. 221–234, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>. Acesso em: 23 out. 2019.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 111–120, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>. Acesso em: 31 out. 2019.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; MOURÃO, Luciana. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 12, n. 6, p. 224–253, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000600010>. Acesso em: 23 out. 2019.

CONLON, Thomas J. **A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence | Request PDF**. [s. l.], 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247612545_A_review_of_informal_learning_literature_theory_and_implications_for_practice_in_developing_global_professional_competence. Acesso em: 24 out. 2019.

CORDIOLI, Dezolina Franciele Cardin *et al.* Estresse ocupacional e engagement em trabalhadores da atenção primária à saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S. l.], v. 72, n. 6, p. 1580–1587, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0681>. Acesso em: 6 dez. 2019.

CORREIA-LIMA, Bruno Chaves. **Aprendizagem organizacional, aprendizagem individual e suportes organizacionais: evidências de validação de escalas e testes de relações interníveis.** [S. l.], 2017. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/aprendizagem-organizacional-aprendizagem-individual-suportes-organizacionais-evidencias>. Acesso em: 7 jun. 2019.

CORREIA-LIMA, Bruno Chaves *et al.* Inventário de Suporte Organizacional à Aprendizagem: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 21, n. 5, p. 710–729, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160316>. Acesso em: 2 jun. 2019.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 6, n. 3, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>. Acesso em: 10 fev. 2020.
DALMORO, Mateus. **Impacto da qualificação stricto sensu no trabalho de servidores públicos.** [S. l.: s. n.]. *E-book*.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde - Palestra proferida na Federação dos Trabalhadores da Metalurgia, da Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [S. l.], v. 14 (54), 1986.

DEJOURS, Christophe. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? *In: Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar*. Goiânia - GO: Editora da PUC Goiás, 2016. p. 317–331. *E-book*.

DEJOURS, Christophe; SZNELWAR, Laerte Idal; LANCMAN, Selma. **Christophe Dejours : da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** [S. l.: s. n.]. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000476476&site=eds-live>. Acesso em: 1 dez. 2019.

DEMEROUTI, Evangelia *et al.* The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

DEMEROUTI, Evangelia; CROPANZANO, Russell. From thought to action: Employee work engagement and job performance. *In: Work engagement: A handbook of essential theory and research, Edited by: Bakker, A. B. and Leiter, M. P.* New York, NY, US: Psychology Press., 2010. p. 147–163. *E-book*.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J., Co-autor. **Teorias da administração pública.** [S. l.: s. n.]. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522126699>. Acesso em: 25 set. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências : conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000532135&site=eds-live>. Acesso em: 18 out. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências : conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010015>. Acesso em: 26 set. 2019.

EFROM, Cora; MAGNAN, Emília dos Santos. A saúde do Trabalhador na Perspectiva da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho. *In*: VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; HUTZ, Claudio Simon (org.). **Aplicações da Psicologia Positiva: Trabalho e Organizações**. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2018 a. p. 63–82. *E-book*.

EFROM, Cora; MAGNAN, Emília dos Santos. A Saúde do Trabalhador na Perspectiva da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho. *In*: **Aplicações da Psicologia Positiva: Trabalho e Organizações**. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2018 b. p. 239. *E-book*.

EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], 1986. 3, p. 500–507.

EISENBERGER, Robert; MALONE, Glenn P.; PRESSON, William D. Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. [S. l.], n. Society for Human Resource Management (SHRM) and the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), p. 22, 2016.

EISENBERGER, Robert; STINGLHAMBER, Florence. **Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees**. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2011. (Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees). *E-book*. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/12318-000>

ERAUT, Michael. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, [S. l.], v. 25, n. 5, p. 8–12, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14777281111159375>. Acesso em: 24 out. 2019.

EU-OSHA, Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho. **Síntese: Os riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção - Segurança e saúde no trabalho - EU-OSHA**. [s. l.], 2014. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/publications/executive-summary-psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention/view>. Acesso em: 5 dez. 2019.

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho**. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília - DF, 2013. Disponível em: http://nucleotrabalho.com.br/wp-content/uploads/2018/12/1-2013_EmilioPeresFacas.pdf. Acesso em: 7 jun. 2019.

FACAS, Emilio Peres; MENDES, Ana Magnólia. **Estrutura Fatorial do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho**. [s. l.], 2018a. .com.br. Disponível em: <http://nucleotrabalho.com.br/>. Acesso em: 7 jun. 2019.

FACAS, Emilio Peres; MENDES, Ana Magnólia. **Estrutura Fatorial do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho**. [s. l.], 2018b. br. Disponível em: <http://www.nucleotrabalho.com.br>.

FERNANDES, Cláudia *et al.* Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review. **Revista de Saúde Pública**, [S. l.], v. 50, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>. Acesso em: 5 dez. 2019.

FERRARI CARDOSO, Hugo; BASILE FORLINI, Julia; PRESCILLA DIAS, Jhenifer. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. **CES Psicologia**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 65–82, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.6>. Acesso em: 22 dez. 2019.

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009. *E-book*.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. [S. l.: s. n.]. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000544085&site=eds-live>. Acesso em: 4 out. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. SPE, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 3 out. 2018.

FLORES, Clarissa Leite. **Efetividade das práticas de aprendizagem informal, suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho**. Brasília - DF, 2018. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/32219>. Acesso em: 24 out. 2019.

FOGAÇA, Natasha. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional**. 2018. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília - DF, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/32275>. Acesso em: 24 dez. 2018.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. [S. l.]: Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2020.

FREENEY, Yseult; FELLEENZ, Martin R. **Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective**. [s. l.], 2013. Disponível em: <http://doras.dcu.ie/18586/>. Acesso em: 15 dez. 2018.

GENARI, Denise. **Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional**. 2018. Tese (Doutorado) - UCS, Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 2 dez. 2019.

GHIZONI, Liliam Deisy *et al.* Clínica Psicodinâmica do Trabalho: a prática em diversos contextos de trabalho. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 74–94, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2014v1n1p74>. Acesso em: 29 nov. 2019.

GIGLIOTTI, Robert *et al.* The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. **Journal of Change Management**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 86–100, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>. Acesso em: 23 dez. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. *E-book*.
GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas em Psicologia**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 803–814, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2015.4-01>. Acesso em: 6 dez. 2019.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 394–406, 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 18 out. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 125–140, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 2 out. 2018.

HAIR, Joseph F. Jr. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. *E-book*.

HAKANEN, Jari J. *et al.* Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [S. l.], v. 61, n. 5, p. 373–381, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>

HAKANEN, Jari J.; PERHONIEMI, Riku; TOPPINEN-TANNER, Salla. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 73, n. 1, p. 78–91, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>. Acesso em: 8 jun. 2019.

HAKANEN, Jari J.; SCHAUFELI, Wilmar B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, [S. l.], v. 141, n. 2, p. 415–424, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>. Acesso em: 22 nov. 2019.

HOBFOLL, Stevan E. Social and Psychological Resources and Adaptation. **Review of General Psychology**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 307–324, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>. Acesso em: 24 nov. 2019.

HU, Qiao; SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W. How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. **Stress and Health**, [S. l.], v. 33, n. 5, p. 631–644, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smi.2750>. Acesso em: 17 fev. 2019.

INNSTRAND, Siw Tone; LANGBALLE, Ellen Melbye; FALKUM, Erik. A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. **Stress and**

Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1–10, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smi.1395>

JONES, Candace; VOLPE, Elizabeth Hamilton. Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 413–434, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.694>. Acesso em: 15 dez. 2018.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256287>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KAHN, William A. To Be Fully There: Psychological Presence at Work. **Human Relations**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 321–349, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KAŠPÁRKOVÁ, Ludmila *et al.* Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. **Journal of Workplace Behavioral Health**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 43–62, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KUBOTA, K. *et al.* The empirical distinctiveness of work engagement and workaholism among hospital nurses in japan : the effect on sleep quality and job performance. **Ciencia & trabajo : C&T**, [S. l.], v. 13, n. 41, p. 152–157, 2011. Disponível em: <https://europepmc.org/articles/PMC4705841/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

KURTESSIS, James N. *et al.* Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory: **Journal of Management**, [S. l.], 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>. Acesso em: 15 dez. 2018.

LAROS, Jacob Aries. O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. *In: Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília - DF: LabPAM Saber e Tecnologia, 2011. p. 163–193. *E-book*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233735561_O_Uso_da_Analise_Fatorial_Algumas_Diretrizes_para_Pesquisadores. Acesso em: 27 jan. 2020.

LE BOTERF, Guy. **Repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues: quinze propositions**. Paris: Ed. d'Organisation, 2009. *E-book*.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros)**. Aparecida: Ideias & Letras, 2008. *E-book*.

LI, Cheng-Hsien. Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. **Behavior Research Methods**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 936–949, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>. Acesso em: 21 jan. 2020.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian.

Psicologia: Ciência e Profissão, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 1223–1238, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001972013>. Acesso em: 4 out. 2018.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes Lima. Trabalho e saúde mental no contexto contemporâneo de trabalho: possibilidades e limites de ação. In: **Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século XXI**. 165. ed. São Paulo: Editora LTDA, 2011. p. 161–172. *E-book*. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/3019>. Acesso em: 31 out. 2019.

MACÊDO, Kátia Barbosa *et al.* (org.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia - GO: Editora da PUC Goiás, 2016. *E-book*.

MAGNAN, Emília dos Santos *et al.* Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 133–140, 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712016000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 19 jan. 2019.

MAGNUS, Cláudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Sofrimento-Prazer: Dinâmica do Trabalho de Profissionais de Saúde Mental de um Hospital Psiquiátrico Público. **Psico**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 185–192, 2012. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11695>. Acesso em: 8 dez. 2019.

MAGNUS, Cláudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o coletivo no real da pesquisa / Clinical Psychodynamics of Work: creating a collective within the actuality of research. **Revista Polis e Psique**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 179–197, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2238-152X.59367>. Acesso em: 8 dez. 2019.

MARTINS, Soraya Rodrigues; MENDES, Ana Magnólia. Espaço Coletivo de Discussão: A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como Ação de Resistência. **Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 171-171–183, 2012. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=84465623&site=eds-live>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em: 26 out. 2018.

MELLO, Simone P. T. de; MELO, Pedro Antônio de; FILHO, Raul Teixeira de Mello. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 349–374, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.6937>. Acesso em: 24 out. 2018.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação**. Curitiba: Juruá, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://www.juruua.com.br/bv/conteudo.asp?id=22674&pag=15>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MENDES, Ana Magnólia; CASTRO, Thiele da Costa Muller; BOTTEGA, Carla Garcia. **Clínica psicodinâmica do trabalho de professores : práticas em saúde do trabalhador**. [S. l.: s. n.]. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000918045&site=eds-live>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 141–156, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p141-156>. Acesso em: 29 nov. 2019.

MESQUITA, Simone Maria Moura *et al.* Ergonomia, psicodinâmica e riscos. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 136–149, 2016. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1823>. Acesso em: 6 dez. 2019.

MOREIRA, Geraldo Eustáquio *et al.* Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/sec.v21i1.54932>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MULLER, Cláudia; VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. Engajamento no Trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual: um estudo com profissionais de vendas brasileiros. *In: Aplicações da Psicologia Positiva Trabalho e Organizações*. São Paulo: Hogrefe, 2018. v. 1p. 171–186. *E-book*.

OBREGON, Sandra Leonara. **Síndrome de Burnout e engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino**. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/14516>. Acesso em: 20 fev. 2020.

OECD. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil Governo Federal (Portuguese version): Governo Federal (Portuguese version)**. [S. l.]: OECD Publishing, 2010. *E-book*.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>. Acesso em: 19 nov. 2018.

OMS, Organização Mundial de Saúde. **Ambientes de Trabalho saudáveis: Um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais**. Tradução Departamento Nacional SESI. Brasília - DF: SESI/DN, 2010. *E-book*.

PACHECO, Tais Poncio; PASSOS DA SILVA, Rosália Maria. Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 335–344, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13388>. Acesso em: 6 mar. 2020.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. RAC - Revista de Administração Contemporânea eletrônica, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 41–62, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>

PASCHOAL, Tatiane. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília - DF, 2008. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>. Acesso em: 24 dez. 2018.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 1054–1072, 2010 a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>. Acesso em: 20 out. 2019.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 1054–1072, 2010 b. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>. Acesso em: 19 nov. 2018.

PEREIRA, Livia Maria Reis *et al.* Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 23, n. 78, p. 438–459, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-92307856>. Acesso em: 8 jun. 2019.

PEREZ, Karine Vanessa; BOTTEGA, Carla Garcia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Análise das políticas de saúde do trabalhador e saúde mental: uma proposta de articulação. **Saúde em Debate**, [S. l.], v. 41, p. 287–298, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042017s224>. Acesso em: 29 nov. 2019.

POERSCH, Ana Luisa; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. REABILITAÇÃO PROFISSIONAL E RETORNO AO TRABALHO: UMA APOSTA DE INTERVENÇÃO. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 29, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2017v29i149496>. Acesso em: 29 nov. 2019.

PRINS, J. T. *et al.* Burnout, engagement and resident physicians' self-reported errors. **Psychology, Health & Medicine**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 654–666, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13548500903311554>. Acesso em: 22 nov. 2019.

PROGESP, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Conhecer para Desenvolver: Resultados do 1º Censo de Desenvolvimento de Servidores**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019. *E-book*. Disponível em: https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=23918

REIJSEGER, Gaby *et al.* From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. **Journal of Business and Psychology**, [S. l.], v. 32, n. 2, p. 117–130, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.

RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 53, n. 3, p. 617–635, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>. Acesso em: 22 nov. 2019.

ROMÁN-CALDERÓN, Juan Pablo *et al.* Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. **Estudios Gerenciales**, [S. l.], v. 32, n. 139, p. 154–161, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>. Acesso em: 15 out. 2019.

RONGEN, Anne *et al.* The Contribution of Work Engagement to Self-Perceived Health, Work Ability, and Sickness Absence Beyond Health Behaviors and Work-Related Factors. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [S. l.], v. 56, n. 8, p. 892, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000196>. Acesso em: 22 nov. 2019.

ROTTA, Daniela Salvagni *et al.* Engagement de residentes multiprofissionais em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [S. l.], v. 53, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2018003103437>. Acesso em: 6 dez. 2019.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. *E-book*. SALANOVA, Marisa; AGUT, Sonia; PEIRÓ, José María. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 90, n. 6, p. 1217–1227, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

SALAZAR-ESTRADA, José Guadalupe. La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. **SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión**, [S. l.], v. 10, p. 41–53, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>

SCHAUFELI, Wilmar. O que é engajamento? *In: Aplicações da Psicologia Positiva: Trabalho e Organizações*. Tradução Ana Cláudia Souza Vazquez. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2018. p. 33–61. *E-book*.

SCHAUFELI, Wilmar B. *et al.* The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 71–92, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B. Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 46, n. 2, SPECIAL ISSUE: EMPLOYEE ENGAGEMENT, p. 120–132, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004 a. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.248>. Acesso em: 19 maio. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004 b. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.248>. Acesso em: 17 fev. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *In*: **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. New York, NY, US: Psychology Press, 2010. p. 10–24. *E-book*.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**, [S. l.], v. 66, n. 4, p. 701–716, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>. Acesso em: 29 fev. 2020.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; VAN RHENEN, Willem. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 30, n. 7, p. 893–917, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.595>. Acesso em: 19 nov. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *In*: BAUER, Georg F.; HÄMMIG, Oliver. **Bridging Occupational, Organizational and Public Health**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2014. p. 43–68. *E-book*. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4. Acesso em: 17 fev. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W.; RHENEN, Willem Van. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? **Applied Psychology**, [S. l.], v. 57, n. 2, p. 173–203, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SCHWEIZER, Karl. Some guidelines concerning the modeling of traits and abilities in test construction. **European Journal of Psychological Assessment**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 1–2, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000001>

SHANTZ, Amanda; ALFES, Kerstin; LATHAM, Gary P. The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 55, n. 1, p. 25–38, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>

SHIMAZU, Akihito *et al.* Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? **Industrial Health**, [S. l.], v. 50, n. 4, p. 316–321, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>

SHIMAZU, Akihito *et al.* Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. **PLOS ONE**, [S. l.], v. 13, n. 12, p. e0208684, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>. Acesso em: 19 maio. 2019.

SILVA, Ana Patrícia Batista. **Riscos e danos relacionados ao contexto do trabalho da equipe de enfermagem de unidades neonatais.** 2018. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8897>. Acesso em: 5 dez. 2019.

SILVA, Pedro Cesar Da. **Suporte à aprendizagem e desempenho humano.** Brasília - DF, 2017. Monografia (Bacharelado).

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 314–329, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p314-329>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE, Júnior. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização.** In: ZANEELI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: ArtMed, 2004. *E-book*.

SOUZA, Warton Silva; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. ANÁLISE DA INTERDEPENDÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO, PERCEPÇÕES DE SUPORTE E BEM-ESTAR NO TRABALHO. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 17, n. 2, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.18334>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SULEA, Coralia *et al.* Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. **Career Development International**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 188–207, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>. Acesso em: 22 nov. 2019.

TAMAYO, Mauricio R. *et al.* **Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP).** 2000.

TAMAYO, Maurício Robaio; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. [S. l.], v. 1, n. 7, p. 37–46, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7n1/10952.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. “We are survivors”: experiences of being a public servant at INSS considering the new management modes and precarious work conditions in public service management reform. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 224–238, 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-37172014000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 8 dez. 2019.

VAN DEN BROECK, Anja *et al.* Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 369–376, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>

VANDER ELST, Tinne *et al.* Job demands-resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. **Nursing Outlook**, [S. l.], v. 64, n. 6, p. 542–556, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza *et al.* Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 207–217, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>. Acesso em: 19 jan. 2019.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. A Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho (PPOT): Fundamentos e Aplicações. *In: Aplicações da Psicologia Positiva Trabalho e Organizações*. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2018. p. 5–31. *E-book*.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza *et al.* Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida. **Avaliação Psicológica**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 372–381, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>. Acesso em: 21 fev. 2020.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 343–351, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>. Acesso em: 21 fev. 2020.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; SCHAUFELI, Wilmar. Avaliação do Engajamento no Trabalho. *In: Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho*. Porto Alegre: ArtMed, 2020. p. 217–225. *E-book*.

VIGODA-GADOT, Eran; ELDOR, Liat; SCHOHAT, Lior M. Envolve-os no serviço público: conceitualização e exame empírico do envolvimento dos funcionários na administração pública. **The American Review of Public Administration**, [S. l.], v. 43, n. 5, p. 518–538, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>. Acesso em: 14 fev. 2020.

YONGXING, Guo *et al.* Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. **Anales de Psicología**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 708–713, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>. Acesso em: 8 fev. 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. *E-book*.

ZARIFIAN, Philippe; TRYLINSKI, Maria Helena C. V. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. *E-book*. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07377a&AN=sabi.000316263&site=eds-live>. Acesso em: 20 out. 2019.

ANEXOS

ANEXO 1 – ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (ESOP) VALIDADA

Fator da ESOP	Variável (Código e Descrição)	Carga Fatorial
Estilos de gestão da chefia ($\alpha=0,94$)	SO33. Minha chefia imediata negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho	0,87
	SO34. Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente	0,86
	SO35. Minha chefia imediata leva em conta as críticas dos seus subordinados	0,85
	SO29. Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor	0,83
	SO31. Minha chefia imediata estimula a autonomia no trabalho	0,79
	SO32. Minha chefia imediata negocia com seus superiores assuntos de interesse do meu setor	0,80
	SO16. Minha chefia imediata valoriza o bom desempenho dos seus subordinados	0,83
	SO15. Minha chefia imediata colabora com a resolução dos problemas pessoais dos servidores	0,72
	SO23. Minha chefia imediata trata alguns servidores de forma preferencial	-0,64
	SO28. Minha chefia imediata distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados	0,72
	SO4. Minha chefia promove a integração entre os seus subordinados	0,75
	SO26. No meu setor, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto	0,68
	SO10. Minha chefia imediata determina prazos irreais para a execução das tarefas	-0,44
	Suporte material ($\alpha=0,88$)	SO19. A instituição fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz
SO27. Esta instituição realiza prontamente a manutenção dos equipamentos		0,70
SO9. A instituição deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho		-0,70
SO21. Esta instituição fornece materiais em quantidade suficiente		0,74
SO1. A instituição adquire equipamentos modernos de trabalho		0,66
SO7. Esta instituição fornece equipamentos de má qualidade		-0,64
SO24. Minha instituição cuida da limpeza dos ambientes de trabalho		0,56
SO12. A instituição atualiza os servidores quanto às novas tecnologias		0,56
SO6. Esta instituição toma providências para sanar dificuldades no trabalho		0,66
Sobrecarga ($\alpha=0,80$)	SO20. A minha instituição submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho	0,78
	SO18. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas	0,57
	SO11. A instituição sobrecarrega de trabalho os servidores que apresentam desempenho mais satisfatório	0,66
	SO25. Esta instituição exaure a energia dos servidores	0,75
	SO22. Minha chefia imediata espera dos seus subordinados mais do que eles são capazes de produzir	0,57
	SO17. Esta instituição impõe ao servidor as mudanças no trabalho	0,46
Ascensão e salários ($\alpha=0,76$)	SO42. Na minha carreira, os servidores recebem salários dignos	0,80
	SO40. Minha remuneração é compatível com as melhores do mercado	0,84
	SO41. Ao final de minha carreira, os servidores chegam com salários baixos, comparados ao mercado	-0,54

Suporte social no trabalho ($\alpha=0,91$)	SO36. Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho	0,87
	SO14. No meu setor, nós, servidores, trabalhamos como uma verdadeira equipe	0,85
	SO30. No meu setor, nós nos apoiamos para resolver as dificuldades no trabalho	0,87
	SO37. O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas	0,78
	SO5. Os colegas colaboram uns com os outros na realização do trabalho	0,75
Gestão de desempenho ($\alpha=0,81$)	SO39. Esta instituição oferece oportunidades de crescimento profissional	0,76
	SO38. Nesta instituição, as oportunidades de crescimento são compatíveis com as aspirações dos servidores	0,76
	SO3. Esta instituição leva em conta a opinião dos servidores para resolver problemas	0,69
	SO2. Esta instituição mantém coerência entre diretrizes, metas e ações	0,65
	SO13. A instituição investe na capacitação dos seus servidores	0,57

ANEXO 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços**

Censo de Desenvolvimento 2019 - Parte I

Bem-vindo ao Censo de Desenvolvimento de Servidores!

Você está sendo convidado (a) a participar, de forma voluntária e anônima, da pesquisa acadêmica intitulada "*Relações entre suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e saúde do trabalhador*", a qual compõe a 1ª etapa da pesquisa Censo de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS! A pesquisa acadêmica é parte da dissertação de mestrado da pesquisadora e servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS Cristiane Basso, orientada pelo Professor Fernando Amaral Gonçalves do Programa de Pós- Graduação de Engenharia de Produção.

Essa pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos servidores sobre os aspectos de suporte no trabalho, engajamento e saúde no trabalho. Os dados coletados serão tratados de forma agrupada pelos pesquisadores, sem a possibilidade de identificação do servidor. Os resultados advindos da análise das respostas coletadas possibilitarão a elaboração de um diagnóstico sobre a percepção dos servidores referente às questões abordadas, o qual será compartilhado com os servidores e com a Universidade, podendo ser utilizado pela UFRGS para a promoção de ações voltadas à saúde e ao desenvolvimento dos servidores.

[Clique para Abrir: Termo de Consentimento Livre Informado e Esclarecido \(TCLIE\)](#)

DECLARAÇÃO

Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que compreendo a natureza e o objetivo do presente estudo. Assim, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que caso eu tenha novas perguntas sobre este estudo, ou pensar que houve algum prejuízo pela minha participação, posso contatar a qualquer hora o professor Fernando Amaral Gonçalves (pesquisador responsável) ou a estudante de Pós-Graduação (mestranda) Cristiane Basso ou, ainda, o Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS, nos meios já informados. Desse modo, acredito ter sido suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa, ficando claros para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes em qualquer etapa da pesquisa. Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas. A minha concordância com esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será feita diretamente nesta pesquisa *online* ao marcar a opção abaixo "*estou de acordo e concordo em participar da pesquisa*". A concordância dará autorização aos pesquisadores desse estudo para utilizarem os dados obtidos para esta pesquisa e para divulgarem os resultados da pesquisa em forma de diagnóstico para a Universidade, sempre preservando meu anonimato. Você poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento e, para que os dados sejam considerados na pesquisa, será necessário **finalizar** o questionário.

Instrumento de coleta de dados (questionário)

Escolha uma das seguintes respostas:

- Estou de acordo e concordo em participar da pesquisa
- Não estou de acordo e não concordo em participar da pesquisa

Quanto ao gênero, como você se identifica?

- Homem
- Mulher
- Homem Trans
- Mulher Trans
- Travesti
- Não-binária/o
- Outro

Sua carreira na UFRGS (caso estiver em mais de uma carreira, opte por uma delas):

- Técnico-Administrativo
- Magistério Superior
- Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Sua escolaridade:

- Doutorado ou Pós-Doutorado
- Mestrado
- Especialização
- Superior Completo
- Ensino Médio Profissionalizante ou Curso Técnico
- Ensino Médio Completo

Ensino Fundamental Completo

Ensino Fundamental Incompleto

Unidade em que você realiza suas atividades na UFRGS:

Selecione uma opção ▼

Para responder às próximas questões, oferecemos uma escala de 5 pontos para você indicar o que melhor expressa sua opinião. Não existem questões certas nem erradas; o que importa é a sua opinião sincera. Procure a alternativa de resposta que melhor reflita a sua percepção em relação à UFRGS. Há questões que remetem ao contexto mais amplo da Universidade e outras que remetem ao contexto da Unidade ou setor em que você atua.

Suporte Organizacional Percebido (TAMAYO et al., 2000)

Para responder utilize a escala abaixo, considerando a FREQUÊNCIA em que as afirmações ocorrem.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1. A instituição adquire equipamentos modernos de trabalho	<input type="radio"/>				
2. Esta instituição mantém coerência entre diretrizes, metas e ações	<input type="radio"/>				
3. Esta instituição leva em conta a opinião dos servidores para resolver problemas	<input type="radio"/>				
4. Minha chefia promove a integração entre os seus subordinados	<input type="radio"/>				
5. Os colegas colaboram uns com os outros na realização do trabalho	<input type="radio"/>				
6. Esta instituição toma providências para sanar dificuldades no trabalho	<input type="radio"/>				
7. Esta instituição fornece equipamentos de má qualidade	<input type="radio"/>				
8. A instituição divulga as metas de desempenho esperadas	<input type="radio"/>				
9. A instituição deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho	<input type="radio"/>				
10. Minha chefia imediata determina prazos irreais para a execução das tarefas	<input type="radio"/>				
11. A instituição sobrecarrega de trabalho os servidores que apresentam desempenho mais satisfatório	<input type="radio"/>				
12. A instituição atualiza os servidores quanto às novas tecnologias	<input type="radio"/>				
13. A instituição investe na capacitação dos seus servidores	<input type="radio"/>				
14. No meu setor, nós, servidores, trabalhamos como uma verdadeira equipe	<input type="radio"/>				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
15. Minha chefia imediata colabora com a resolução	<input type="radio"/>				

dos problemas pessoais dos servidores					
16. Minha chefia imediata valoriza o bom desempenho dos seus subordinados	<input type="radio"/>				
17. Esta instituição impõe ao servidor as mudanças no trabalho	<input type="radio"/>				
18. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas	<input type="radio"/>				
19. A instituição fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz	<input type="radio"/>				
20. A minha instituição submete o servidor a uma carga excessiva de trabalho	<input type="radio"/>				
21. Esta instituição fornece materiais em quantidade suficiente	<input type="radio"/>				
22. Minha chefia imediata espera dos seus subordinados mais do que eles são capazes de produzir	<input type="radio"/>				
23. Minha chefia imediata trata alguns servidores de forma preferencial	<input type="radio"/>				
24. Minha instituição cuida da limpeza dos ambientes de trabalho	<input type="radio"/>				
25. Esta instituição exaure a energia dos servidores	<input type="radio"/>				
26. No meu setor, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto	<input type="radio"/>				
27. Esta instituição realiza prontamente a manutenção dos equipamentos	<input type="radio"/>				
28. Minha chefia imediata distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados	<input type="radio"/>				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
29. Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor	<input type="radio"/>				
30. No meu setor, nós nos apoiamos para resolver as dificuldades no trabalho	<input type="radio"/>				
31. Minha chefia imediata estimula a autonomia no trabalho	<input type="radio"/>				
32. Minha chefia imediata negocia com seus superiores assuntos de interesse do meu setor	<input type="radio"/>				
33. Minha chefia imediata negocia com seus	<input type="radio"/>				

subordinados aspectos relativos ao trabalho					
34. Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente	<input type="radio"/>				
35. Minha chefia imediata leva em conta as críticas dos seus subordinados	<input type="radio"/>				
36. Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho	<input type="radio"/>				
37. O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas	<input type="radio"/>				
38. Nesta instituição, as oportunidades de crescimento são compatíveis com as aspirações dos servidores	<input type="radio"/>				
39. Esta instituição oferece oportunidades de crescimento profissional	<input type="radio"/>				
40. Minha remuneração é compatível com as melhores do mercado	<input type="radio"/>				
41. Ao final de minha carreira, os servidores chegam com salários baixos, comparados ao mercado	<input type="radio"/>				
42. Na minha carreira, os servidores recebem salários dignos	<input type="radio"/>				

Suporte à Aprendizagem (CORREA-LIMA, 2017)

Indique com qual intensidade a UFRGS ofereceu cada um dos seguintes **SUPORTES PARA VOCÊ APRENDER** competências nos dois últimos anos.

Para responder aos itens abaixo, utilize a escala que varia de 1 (pouco) a 5 (muito). Quanto maior o número marcado, mais intensamente a organização ofereceu o SUPORTE PARA VOCÊ APRENDER competências.

	1 (Pouco)	2	3	4	5 (Muito)
1. Recursos materiais (estruturas física e tecnológica) em QUANTIDADE suficiente	<input type="radio"/>				
2. Recursos materiais (estruturas física e tecnológica) com QUALIDADE suficiente	<input type="radio"/>				
3. Cursos de educação formal e de curta duração (treinamentos, seminários, workshops ou similares)	<input type="radio"/>				
4. Flexibilidade na jornada de trabalho para buscar novas aprendizagens	<input type="radio"/>				
5. Palavras de estímulo de superiores hierárquicos para engajar-me na aprendizagem de novas ideias/formas de executar atividades	<input type="radio"/>				
6. Palavras de estímulos de colegas de trabalho para engajar-me na aprendizagem de novas ideias/formas de executar atividades	<input type="radio"/>				

Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ et al., 2015)

Assinale nos itens abaixo a resposta que corresponde à **FREQUÊNCIA** com que você se sente deste modo no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia	<input type="radio"/>				
2. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	<input type="radio"/>				
3. Sou entusiasmado com meu trabalho	<input type="radio"/>				
4. Meu trabalho me inspira	<input type="radio"/>				
5. Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã	<input type="radio"/>				
6. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho	<input type="radio"/>				
7. Tenho orgulho do trabalho que realizo	<input type="radio"/>				
8. Eu fico absorvido com meu trabalho	<input type="radio"/>				
9. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando	<input type="radio"/>				

Danos Relacionados ao Trabalho (FACAS & MENDES, 2018)

Os itens a seguir tratam dos tipos de problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como CAUSADOS, essencialmente, pelo seu TRABALHO. Utilize a escala abaixo, marcando o número que melhor corresponde à **FREQUÊNCIA** com a qual eles estiveram presentes na sua vida **nos últimos seis meses**.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1. Amargura	<input type="radio"/>				
2. Sensação de vazio	<input type="radio"/>				
3. Mau-humor	<input type="radio"/>				
4. Vontade de desistir de tudo	<input type="radio"/>				
5. Tristeza	<input type="radio"/>				
6. Perda da autoconfiança	<input type="radio"/>				
7. Solidão	<input type="radio"/>				
8. Insensibilidade em relação aos colegas	<input type="radio"/>				
9. Dificuldades nas relações fora do trabalho	<input type="radio"/>				
10. Vontade de ficar sozinho	<input type="radio"/>				
11. Conflitos nas relações familiares	<input type="radio"/>				
12. Agressividade com os outros	<input type="radio"/>				
13. Dificuldade com os amigos	<input type="radio"/>				
14. Impaciência com as pessoas em geral	<input type="radio"/>				
15. Dores no corpo	<input type="radio"/>				
16. Dores nos braços	<input type="radio"/>				
17. Dor de cabeça	<input type="radio"/>				
18. Dores nas costas	<input type="radio"/>				

- | | | | | | |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19. Dores nas pernas | <input type="radio"/> |
| 20. Alterações no sono | <input type="radio"/> |
| 21. Distúrbios digestivos | <input type="radio"/> |
| 22. Distúrbios Circulatórios | <input type="radio"/> |
| 23. Alterações no apetite | <input type="radio"/> |

Agradecemos a sua participação!

Para enviar suas respostas, clique em "finalizar questionário" no botão abaixo.



Salvar Questionário

Finalizar Questionário

ANEXO 3 – PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Censo de Desenvolvimento é um instrumento de pesquisa desenvolvido pela própria instituição para auxiliar na implantação da gestão por competência na UFRGS⁹. A primeira versão do Censo foi realizada em 2017 e a segunda em 2019¹⁰. Nessa segunda versão, o Censo foi dividido em duas partes, sendo que na primeira parte, nominada de ‘Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019 – Parte 1’ se insere esta pesquisa acadêmica.

A seguir são apresentadas as ações de comunicação realizadas para obter maior adesão na pesquisa e, posteriormente, os resultados obtidos com tais ações.

1. AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

No intuito de sensibilizar os servidores quanto a importância da pesquisa e comunicar seus benefícios, a fim de se obter maior adesão dos servidores, foram realizadas diversas ações de comunicação pelo Grupo de Trabalho Gestão por Competências, no qual a pesquisadora faz parte como membro:

a) Divulgação por e-mail para os servidores docentes e técnicos administrativos

Data: 15 de agosto de 2019

Destinatário: Servidores Técnicos e Docentes da UFRGS

Assunto: Conheça as ações realizadas a partir do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2017

Prezado colega!

Em 2017, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) lançou a 1ª edição do Censo de Desenvolvimento de Servidores, pesquisa desenvolvida para conhecer melhor os docentes e técnico-administrativos da UFRGS.

A partir da análise de mais de 2 mil respostas, diversas ações de gestão de pessoas foram realizadas. Essas melhorias estão registradas no livro “**Conhecer para Desenvolver – Resultados do 1º Censo de Desenvolvimento de Servidores**”, lançado em maio desse ano e agora disponível online para todos os servidores: [acesse aqui](#). Além da versão online, serão encaminhados exemplares físicos do livro para as Unidades.

⁹ https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=23918

¹⁰ https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=25184

VEM AÍ O

Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!

Para dar continuidade ao aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, um novo Censo de Desenvolvimento será lançado ainda este ano. Esta edição trará novidades, com questões sobre o suporte institucional e à aprendizagem, engajamento e saúde no trabalho.

Quanto mais servidores responderem, mais completo será o diagnóstico sobre a percepção de quem atua na Universidade. Por isso, contamos com a sua participação!

AGUARDE MAIS INFORMAÇÕES EM BREVE!



Data: 23 de setembro de 2019

Destinatário: Servidores Técnicos e Docentes da UFRGS

Assunto: Chegou a hora de participar do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!



Olá, colegas!

Chegou a hora de participar do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!

O Censo é um questionário online que ajudará a UFRGS a obter um diagnóstico da percepção dos docentes e técnicos-administrativos da Universidade sobre diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Assista ao vídeo de apresentação do Censo 2019

Esta edição do Censo está dividida em **duas etapas** de preenchimento:

1ª Etapa - Pesquisa acadêmica sobre Suporte, Engajamento e Saúde no trabalho
Período: 23/09 a 25/10

2ª Etapa - Pesquisa sobre Formação, Área de Atuação, Competências e Preferências Profissionais
Período: 01 a 30/11

Quero preencher a 1ª etapa da Pesquisa!

Informações sobre a primeira etapa

O participante da pesquisa não será identificado e os dados analisados serão apresentados de forma agrupada. Você receberá um e-mail complementar com mais informações sobre essa pesquisa.

Contato dos pesquisadores: cristiane.basso@progesp.ufrgs.br;
amaral@producao.ufrgs.br.

Para mais informações sobre o Censo: ligue 3308-3015
ou contate censo@progesp.ufrgs.br

www.ufrgs.br/progesp
(menu "Desenvolvimento de Servidores")

Data: 23 de setembro de 2019

Destinatário: Servidores Técnicos e Docentes da UFRGS

Assunto: Pesquisa sobre suporte, engajamento e saúde no trabalho - 1ª Etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019

Prezado(a) Colega(a),

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária e anônima, da pesquisa **acadêmica** intitulada "Relações entre suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e saúde do trabalhador", a qual compõe a 1ª etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019.

Essa pesquisa tem por objetivo analisar a percepção dos servidores sobre os aspectos de suporte no trabalho, engajamento e saúde no trabalho. Os dados coletados serão tratados de forma agrupada pelos pesquisadores, sem nenhuma possibilidade de identificação do servidor. As análises realizadas, a partir da coleta de dados, visam à elaboração de um diagnóstico geral para a UFRGS da percepção dos servidores referente às questões abordadas. Esse diagnóstico será utilizado pela Universidade para ações voltadas à saúde e ao desenvolvimento dos servidores.

Essa pesquisa, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS (Parecer 3.585.839), é parte da dissertação de mestrado da pesquisadora e servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS Cristiane Basso, orientada pelo Professor Fernando Gonçalves Amaral do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFRGS.

Para participar:

1. Clique no link a seguir para ser direcionado(a) à pesquisa:
<https://www1.ufrgs.br/portalservicos/portalservicoslogin.php?Destino=censo-2019-suporte>
2. Informe seu número de cartão UFRGS e senha do Portal do Servidor.
3. Pronto! Você visualizará a pesquisa na íntegra.

Contamos com sua participação!

Atenciosamente,

Cristiane Basso (Cristiane.basso@progesp.ufrgs.br)

Prof. Fernando Gonçalves Amaral (amaral@producao.ufrgs.br)

Mestrado em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais

Escola de Engenharia de Produção da UFRGS

Data: 16 de outubro de 2019

Destinatário: Servidores Técnicos e Docentes da UFRGS

Assunto: Não deixe de participar da 1ª etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!



Olá, colegas!

Mais de **1.500 servidores** já responderam a 1º etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!

Lembramos que essa etapa da pesquisa está disponível até o dia **25 de outubro** no Portal do Servidor.

Reforçamos que as respostas dos participantes serão extraídas de forma **anônima**, e os resultados serão analisados de maneira agrupada, não sendo possível a identificação dos respondentes.

[Quero preencher](#)

De **1º a 30 de novembro** será aplicada a 2ª Etapa do Censo 2019, com perguntas sobre formação, área de atuação, competências e preferências profissionais.

[Saiba mais](#)

Participe da pesquisa e ajude a melhorar a gestão de pessoas na Universidade!

Data: 16 de outubro de 2019

Destinatário: Integrantes do Fórum de Assessores da UFRGS

Assunto: Auxílio na divulgação do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019



Prezados(as) colegas!

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas gostaria de contar com o apoio de vocês, gerentes e assessores, na divulgação do **Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019** em suas Unidades. Quanto mais servidores responderem, maior será a representatividade da pesquisa.

O Censo é um questionário online que ajudará a UFRGS a obter um diagnóstico da percepção dos docentes e técnicos administrativos da Universidade sobre diversos aspectos relacionados ao trabalho. A 1ª etapa da pesquisa, que traz questões sobre suporte, engajamento e saúde no trabalho, pode ser preenchida até o dia **25 de outubro** no Portal do Servidor. A 2ª etapa estará disponível de 1º a 30 de novembro, abordando questões sobre formação, competências e preferências profissionais. Os resultados do Censo serão utilizados pela Universidade para ampliar a promoção de ações de bem-estar e de desenvolvimento no trabalho.

IMPORTANTE: caso algum servidor da Unidade tenha dificuldade para preencher o questionário, pedimos que entrem em contato com a PROGESP pelo email censo@progesp.ufrgs.br, relatando a situação.

No VI Salão EDUFRGS, que ocorre de 21 a 25 de outubro, também haverá um espaço para os servidores interessados em participar da 1ª etapa do Censo 2019 e que necessitem de auxílio no preenchimento da pesquisa. Será no 2º andar do Prédio 43.211, no Campus do Vale, salas de aula do Instituto de Letras e do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

Desde já, agradecemos a colaboração de todos(as)!

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - UFRGS

Data: 25 de outubro de 2019

Destinatário: Servidores Técnicos e Docentes da UFRGS

Assunto: Hoje é o último dia para preencher a 1ª etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!



CENSO DE
DESENVOLVIMENTO
DE SERVIDORES
2019

Olá, colega!

Hoje é o último dia para preenchimento da **primeira etapa do Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019!**

As informações coletadas nessa fase serão utilizadas para ampliar as ações de promoção do bem-estar no trabalho e do engajamento dos servidores. Não deixe de participar!

Quero preencher

Em 1º de novembro será disponibilizada no Portal do Servidor a segunda etapa do Censo, com questões relativas à formação, área de atuação, competências e preferências individuais.

b) Divulgação por Pop-up no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS (PROGESP)

No dia 24 de setembro de 2019, foi ativado um pop-up no site da PROGESP que alertava aos usuários que acessavam o sítio eletrônico que a 1ª etapa do Censo estava disponível. O pop-up ficou ativo durante a realização da 1º parte do Censo, com continham link para o questionário:



CENSO DE
DESENVOLVIMENTO
DE SERVIDORES
2019

Participe da pesquisa e ajude a melhorar a gestão de pessoas na Universidade!

1º etapa: 23/09 a 25/10

2º etapa: 01/11 a 30/11

Quero preencher o Censo 2019

Para mais informações, clique aqui

c) Divulgação no VI Salão EDUFRGS

A Universidade promoveu em 2019, juntamente com o salão científico, o VI Salão EDUFRGS, de 21 a 25 de outubro, em que ocorrem relatos de experiências técnicas e acadêmicas pelos servidores da UFRGS, em sessões específicas. Nesse espaço foi feita a distribuição de 50 livros do Censo 2017 e a divulgação da 1ª Etapa do Censo 2019. Na ocasião, também foi disponibilizada sala e computador para quem desejasse preencher a primeira etapa da pesquisa durante o Salão. Foi produzido um banner físico para exposição no local:



A UFRGS TV produziu o programa “Acontece na UFRGS” (disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=kCi9yenI9gg&feature=youtu.be&list=UUna8_e7Ytg9WcRQg0NtkEgQ), que falou sobre o VI Salão EDUFRGS e reforçou a aplicação do Censo 2019.

d) Veiculação de notícias no site da UFRGS

Ao longo da aplicação dos questionários, foram produzidas e publicadas notícias no site da UFRGS sobre o Censo 2019.

- 30 de setembro - “PROGESP realiza o Censo de Desenvolvimento de Servidores 2019”

<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/progesp-realiza-o-censo-de-desenvolvimento-de-servidores-2019>

→ 21 de outubro - “Censo de Desenvolvimento recebe respostas até 25 de outubro”
<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/censo-de-desenvolvimento-de-servidores-recebe-respostas-ate-25-de-outubro>

e) **Banner virtual no site da UFRGS**

Além das notícias, foi inserido um banner virtual (imagem abaixo) na *home* do site da UFRGS, no espaço reservado para isso. Ao clicar na imagem, o usuário era levado para notícia sobre o Censo.



f) **Programa na Rádio da Universidade**

Por ocasião do lançamento do Censo 2019, integrantes do GT concederam entrevista para o programa “Diálogos UFRGS”, da Rádio da Universidade.

Link: <https://youtu.be/yx2S-IMOKVA>

g) **Vídeo**

Objetivando diversificar as formas de divulgação do Censo 2019, foi produzido, em parceria com o NAPEAD/UFRGS, um vídeo de animação sobre a pesquisa. A produção foi divulgada nos comunicados por e-mail, no site da PROGESP e nas notícias publicadas pela SECOM. O vídeo de 3 minutos e 44 segundos teve 342 visualizações e 15 curtidas no Youtube. Link: <https://youtu.be/C6Ms9tXqW5g>

h) **Página no site da PROGESP**

Foi criada uma página específica no site da PROGESP sobre o Censo 2019, localizada no menu “Desenvolvimento de Servidores” (https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=25184). Todas as comunicações por e-mail possuíam o hiperlink para essa página, que continha: vídeo de divulgação do Censo; vídeo com o programa da Rádio da Universidade sobre o Censo; e perguntas e respostas sobre os questionários.

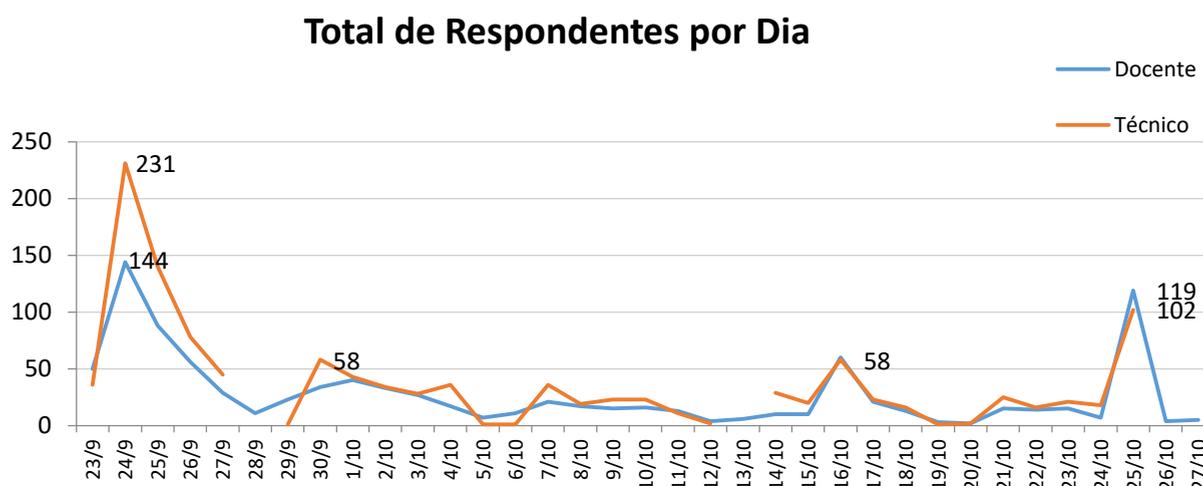
i) E-mail institucional do Censo

Buscando centralizar o envio de dúvidas e sugestões sobre o Censo para apenas um canal, foi criado e disponibilizado o email censo@progesp.ufrgs.br.

2. RESULTADOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Ao analisar o quantitativo de respondentes por dia, observou-se que os dias que mais tiveram respondentes (acima de 100) correspondem às datas inicial e final da pesquisa. As pessoas motivam-se a responder no início, da mesma forma que deixam para preencher nos últimos dias.

Ainda, verificou-se uma relação entre o disparo de e-mails e um número maior de respondentes, o que comprova a eficácia dessa ferramenta de comunicação. O Gráfico abaixo demonstra esses dados:



O aviso em forma de pendência no Portal do Servidor, sistema próprio da instituição para acesso a diversos serviços funcionais, também se demonstrou um mecanismo que auxilia no aumento da adesão. Contudo, apesar da pesquisa obter uma adesão de 33% do total de servidores, é importante investigar os motivos que levaram a maioria dos servidores a não participarem, a fim de realizar ajustes nas próximas pesquisas e ações de comunicação.