

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucas Charão Brito

**BIOPSIKOSSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DOS ANTECEDENTES
CONTEXTUAIS DE ENGAJAMENTO DO TRABALHO**

Santa Maria, RS
2018

Lucas Charão Brito

**BIOPSIKOSSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DOS ANTECEDENTES
CONTEXTUAIS DE ENGAJAMENTO DO TRABALHO**

Tese, apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito para a obtenção do grau de **Doutor em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS
2018

Charão-Brito, Lucas

BIOPSIKOSSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DOS
ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DE ENGAJAMENTO DO
TRABALHO / Lucas Charão Brito.- 2018.

198 p.; 30 cm

Orientador: Luis Felipe Dias Lopes

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de
Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, RS, 2018.

1. Engajamento no trabalho 2. Riscos Psicossociais 3. Espiritualidade
no Trabalho 4. Técnico Administrativo de Ensino 5. Qualidade de Vida I.
Dias Lopes, Luis Felipe II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

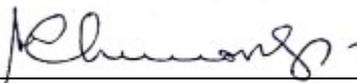
**BIOPSIKOSSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DOS ANTECEDENTES
CONTEXTUAIS DE ENGAJAMENTO DO TRABALHO**

Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para a obtenção do título de **Administração**.

Aprovado em 22 de outubro de 2018:



Luis Felipe Dias Lopes, Dr (UFSM)
(Presidente)



Ana Cristina Limongi-França, Dr^a (USP)



Lisiane Pellini Faller, Dr^a (SOBRESP)

Maria Emília Camargo, Dr^a (UCS)

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr^a (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus** e aos **Espíritos de Luz**, por terem me concedido forças nos momentos de cansaço, clareza durante os momentos de ofuscação e serenidade nos momentos de agitação.

Não poderia também de deixar de fazer os seguintes agradecimentos:

Primeiramente, ao caro orientador **Dr. Luis Felipe Dias Lopes**, sem o qual a ideia deste estudo não teria se concretizado, pelo apoio sempre prestado, incentivos e confiança a mim dada.

A Professora **Dr^a. Ana Cristina Limongi-França** uma das pessoas mais acolhedoras e humildes que conheci nessa jornada. Obrigado por ser fonte de inspiração quanto as temáticas abordadas e por todas orientações que me foram dadas.

Aos caros Professores **Dr. Rolando Estrada** e **Dr^a. Lisiane Faller** pelo carinho, estímulo, reconhecimento e oportunidades dadas para a minha entrada da UFSM.

A Professora **Dr^a. Maria Emília Camargo** pela gentileza e por todo suporte que me foi dado quanto a análise de dados.

A Professora **Dr^a Vania Estivalet**e pelo carinho, confiança e auxílio em todos momentos que precisei.

À **CAPES**, pela concessão da bolsa durante todo o período de realização deste estudo e doutorado, fomentando o desenvolvimento da pesquisa.

A amigas e colegas de grupo de pesquisa **Sandra Obregon, Adriane Fabricio, Adriana Porto** e **Luciana Moura** pelas trocas, suporte, carinho irrestrito e acolhimento nos momentos em que precisei.

Aos meus pais, **Mara Charão** e **Orácio Brito** por terem me acolhido nos momentos em que precisei e no apoio nos momentos de mudanças ocorridos em minha vida.

A minha avó **Diamantina Charão** que de onde quer que esteja me ilumina todos os dias da minha vida.

A minha avó **Leni Brito** que desde minha infância me motivou e ressaltava o papel da educação como a gente de transformação da minha realidade. Obrigado por todo apoio emocional e financeiro que sempre me foi dado!

As minhas tias **Solmi Charão** e **Márcia Charão** por todo o carinho, palavras de conforto e incentivo que me deram em toda essa jornada.

A minha querida prima (irmã de coração) **Julia Charão** pela nossa cumplicidade, incentivo e por estar sempre ao meu lado.

A minha Professora **Dr^a. Márcia Zampieri** e a colega **Cristiane Marzari** pelo carinho, envolvimento e atenção dada a todos os questionamentos que surgiram durante esta jornada.

Finalmente gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma (direta ou indiretamente) fizeram parte desta jornada contribuindo assim para a minha formação pessoal e profissional.

A todos vocês, meu muito obrigado!

*“Não somos o que deveríamos ser.
Não somos o que poderíamos ser.
Não somos o que iremos ser.
Mas, graças à Deus, não somos o que éramos.”*
Martin Luther King

RESUMO

BIOPSISSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DOS ANTECEDENTES CONTEXTUAIS DE ENGAJAMENTO DO TRABALHO

AUTOR: Lucas Charão Brito

ORIENTADOR: Luis Felipe Dias Lopes

A análise da Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e dos Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho (FRPT) é abrangente, multidimensional e está em acelerado processo de construção conceitual. De modo geral, vem se tratando de temáticas a partir de forte carga subjetiva de avaliação e que visam proporcionar melhorias no ambiente organizacional, com foco na humanização e no Engajamento no Trabalho (FERNANDES, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2015; ALFENAS e RUIZ, 2015). Diante desta perspectiva, este estudo tem como objetivo analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho, a partir da construção de um modelo integrador de gestão de comportamento organizacional no enquadramento de uma perspectiva de visão integral dos servidores de uma IES pública. A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos aspectos metodológicos como um estudo de campo, exploratório e descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa em uma amostra de 528 servidores públicos Técnico Administrativos em Educação. A abordagem qualitativa foi realizada com o objetivo de desenvolver e adaptar um instrumento de coleta tendo como base a Abordagem BPSO de Limongi-França (1996) em conjunto com Espiritualidade no Trabalho, aqui denominado de BPSO+E. Para tanto, a metodologia de design *thinking* foi utilizada por meio da operacionalização de cinco etapas distintas (imersão, ideação, prototipação, evolução e modelo final). Os dados foram tratados e analisados a partir de análise de conteúdo (BARDIN, 2017), entrevista com especialistas e pré-teste. Já a abordagem quantitativa deu-se por meio de três modelos teóricos: i) adaptação do modelo da BPSO+E; ii) *Health Safety Executive - Indicator Tool (HSE-IT)*, validado por Edwards et al. (2008); e, *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* de Schaufeli e Bakker (2003). Os dados foram tratados a partir de estatística univariada e multivariada e os três modelos e o modelo final foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Nos resultados, os dados revelaram que a caracterização geral do perfil da amostra é composta predominantemente por mulheres, entre 26 e 35 anos, com alta escolaridade (especialistas e mestres) com até 5 anos de instituição. Na análise dos fenômenos, os três modelos obtiveram índices de ajuste adequados após a exclusão de variáveis, sendo portanto validados estatisticamente. Quanto a percepção dos respondentes, foi verificada uma maior insatisfação com os indicadores biológicos e sociais de QVT e maior em relação aos organizacionais, espirituais e psicológicos. No geral, os fatores psicossociais não apresentaram riscos a amostra, porém as dimensões comunicação e mudanças, apoio da chefia e demandas foram as que obtiveram maior associação ao estresse no trabalho. Em paralelo, foi verificado que os servidores estão engajados no trabalho. Por fim, os resultados das 5 hipóteses do modelo final foram confirmadas na análise da MEE. Na análise do modelo final, constatou-se relação entre os fenômenos estudados. Verificando-se assim, um efeito aqui denominado como “dominó”, pois a partir da análise destas hipóteses constatou-se que a satisfação com abordagem BPSO+E minimiza os riscos psicossociais associados ao estresse e que consecutivamente impacta no engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Riscos psicossociais; Espiritualidade no Trabalho; Técnico Administrativo de Ensino; Qualidade de Vida

ABSTRACT

BIOPSYCHOSOCIAL, ORGANIZATIONAL AND SPIRITUAL: PROPOSAL OF A MODEL OF ANALYSIS OF THE CONTEXTUAL BACKGROUND OF WORK ENGAGEMENT

AUTHOR: Lucas Charão Brito
ADVISOR: Luis Felipe Dias Lopes

The analysis of the Biopsychosocial and Organizational Approach (BPSO) of Quality of Life at Work (QVT) and Psychosocial Risk Factors at Work (FRPT) is comprehensive, multidimensional and is in an accelerated conceptual construction process. In general, the topics are based on a strong subjective evaluation load and aim to provide improvements in the organizational environment, focusing on humanization and Engagement in Work (FERNANDES, 1996, LIMONGI-FRANÇA, 2015, ALFENAS and RUIZ, 2015). In view of this perspective, this study aims to analyze how the possible predictive relations of the BPSO approach in conjunction with work spirituality and stress-related psychosocial factors are established as contextual antecedents of engagement at work, from the construction of an integrative model of management of organizational behavior in the framework of a perspective of integral vision of the servers of a public HEI. The present research is characterized as methodological aspects as a field study, exploratory and descriptive with qualitative and quantitative approach in a sample of 528 public servants Technical Administrative in Education. The qualitative approach was carried out with the objective of developing and adapting a collection tool based on the BPSO Approach of Limongi-França (1996) in conjunction with Spirituality at Work, here called BPSO + E. For this, the methodology of design thinking was used through the operationalization of five distinct stages (immersion, ideation, prototyping, evolution and final model). Data were treated and analyzed from content analysis (BARDIN, 2017), expert interview and pre-test. The quantitative approach was based on three theoretical models: i) adaptation of the BPSO + E model; ii) Health Safety Executive - Indicator Tool (HSE-IT), validated by Edwards et al. (2008); and Utrecht's Work Engagement Scale (UWES) by Schaufeli and Bakker (2003). The data were treated using univariate and multivariate statistics and the three models and the final model were analyzed through the Structural Equation Modeling (MEE). In the results, the data revealed that the general characterization of the sample profile is predominantly composed of women between 26 and 35 years of age, with high schooling (specialists and masters) with up to 5 years of institution. In the analysis of the phenomena, the three models obtained adequate indexes of adjustment after the exclusion of variables, being therefore statistically validated. As for the perception of the respondents, there was a greater dissatisfaction with the biological and social indicators of QWL and greater in relation to organizational, spiritual and psychological. In general, psychosocial factors did not present risks to the sample, but the dimensions of communication and changes, leadership support and demands were the ones that had the greatest association with stress at work. In parallel, it was verified that the servers are engaged in the work. Finally, the results of the 5 hypotheses of the final model were confirmed in the SEM analysis. In the analysis of the final model, we verified a relation between the studied phenomena. Thus, an effect called "domino" was observed, since from the analysis of these hypotheses it was verified that the satisfaction with BPSO + E approach minimizes the psychosocial risks associated to the stress and that consecutively impacts on the engagement in the work.

Key-words: Engagement at Work; Psychosocial Risks; Spirituality at Work; Administrative Technician of Teaching; Quality of life

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa.....	38
Figura 2 – Questões que emergem da visão biopsicossocial e organizacional	41
Figura 3 - Indicadores empresariais da abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO).....	42
Figura 4 - Elemento para o ambiente de trabalho sadio.....	46
Figura 5 - Os fatores psicossociais no trabalho.....	50
Figura 6 - Dimensões do Engajamento no Trabalho.....	63
Figura 7 - Relação entre exigências, recursos e engajamento no trabalho.....	65
Figura 8 - Relação entre exigências, recursos e engajamento no trabalho.....	66
Figura 9 - Modelo Estrutural Proposto e Hipóteses	74
Figura 10 – Fluxograma do percurso metodológico percorrido.....	81
Figura 11 - Desenho de Pesquisa	82
Figura 12 - Etapas do <i>Design Thinking</i>	87
Figura 13 - Dimensões propostas para o modelo BPSO+E	104
Figura 14 - Etapas de cocriação de <i>design thinking</i> do modelo BPSO+E proposto	105
Figura 15 - Etapa de Imersão	106
Figura 16 - Etapa de Ideação.....	110
Figura 17 - <i>Workshop</i> de ideação realizado em setembro de 2017	111
Figura 18 - Dados coletados no <i>workshop</i> de cocriação quanto aos indicadores da abordagem BPSO.....	115
Figura 19 - Dados coletados no <i>workshop</i> de cocriação quanto aos indicadores espiritualidade no trabalho.....	116
Figura 20 - Distribuição Fatorial de Primeira Ordem (Modelo Inicial BPSO+E).....	122
Figura 21 - Desenho Final do Modelo Inicial BPSO+E.....	127
Figura 22 - Modelo Inicial HSE-MS-IT.....	138
Figura 23 - Modelo final para o HSE-MS-IT.....	143
Figura 24 – Resumo dos Fatores de Estresse no Trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da UFSM.....	150
Figura 25 - Modelo Inicial (UWES)	152
Figura 26 - Desenho Final do Modelo UWES	157
Figura 27 - Modelo final da pesquisa.....	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis dependentes: grau de satisfação dos empregados.....	44
Quadro 2 - Variáveis independentes: ações específicas da empresa.....	45
Quadro 3 - Características culturais de uma organização espiritual	48
Quadro 4 - Características estressantes do trabalho	52
Quadro 5 - Efeitos dos Fatores de Riscos Psicossociais	54
Quadro 6 - Fatores psicossociais potencialmente estressantes.....	53
Quadro 7 - Benefícios do engajamento no trabalho	67
Quadro 8 - Benefícios individuais do Engajamento no Trabalho	68
Quadro 9 - Pesquisa bibliométrica na base de dados <i>Web of Science</i> (2005-20014).....	71
Quadro 10 - Partes do Protocolo de Pesquisa	85
Quadro 11 - Itens abordados no instrumento original (BPSO-96) de Limongi-França (1996) 86	
Quadro 12 - Levantamento de Indicadores de Espiritualidade no Trabalho.....	88
Quadro 13 - <i>Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool</i> (HSE-MS-IT)	90
Quadro 14 - Variáveis por dimensão de Engajamento no Trabalho (UWES)	92
Quadro 15 - Modelos teóricos utilizados na pesquisa.....	93
Quadro 16 - Objetivos e análises de dados	94
Quadro 17 - Índices de ajuste das equações estruturais	96
Quadro 18 - Panorama das pesquisas nacionais nos últimos 12 anos (2006-2017) que adaptaram o modelo BPSO-96.....	107
Quadro 19 - Indicadores Originais da Abordagem BPSO-96	108
Quadro 20 - Critérios e Indicadores de QVT de Walton (1973).....	109
Quadro 21 - Dimensões e Indicadores da Abordagem BPSO de Andrade (2016)	109
Quadro 22 - Indicadores de Espiritualidade no Trabalho	110
Quadro 23 - Perfil dos membros do <i>workshop</i> de cocriação.....	112
Quadro 24 - Especificações sugeridas para o protótipo do modelo BPSO+E	118
Quadro 25 - Núcleos da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS)	119
Quadro 26 - Protótipo BPSO+E	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização geral do perfil sócio demográfico dos TAE's da amostra (n = 528)	102
Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo inicial e final do Modelo BPSO+E	126
Tabela 3 - Resultados da modelagem de equações estruturais para o modelo BPSO+E	128
Tabela 4 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> , confiabilidades compostas e variância extraídas das dimensões do modelo BPSO+E	130
Tabela 5 - Matriz de correlação das dimensões do modelo BPSO+E	130
Tabela 6 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão biológica	132
Tabela 7 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão psicológica	133
Tabela 8 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão social	134
Tabela 9 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão organizacional	134
Tabela 10 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão espiritual	135
Tabela 11 - Resumo dos resultados do modelo BPSO+E	136
Tabela 12 - Índices de ajuste do modelo inicial e final para o HSE-MS-IT	140
Tabela 13 - Análise do <i>Alfa</i> de <i>Cronbach</i> , variância média extraída e validade comporta do modelo final HSE-MS-IT	141
Tabela 14 - Matriz de correlação das dimensões do modelo HSE-MS-IT	141
Tabela 15 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão demandas do modelo HSE-MS-IT	145
Tabela 16 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão controle do modelo HSE-MS-IT	146
Tabela 17 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão apoio da chefia do modelo HSE-MS-IT	146
Tabela 18 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão apoio dos colegas do modelo HSE-MS-IT	147
Tabela 19 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão relacionamentos do modelo HSE-MS-IT	148
Tabela 20 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão cargo do modelo HSE-MS-IT	148
Tabela 21 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão comunicação e mudanças do HSE-MS-IT	149

Tabela 22 - Resultados e comparação entre os índices de ajuste do modelo inicial e final do UWES.....	153
Tabela 23 - Índices da Análise Fatorial Confirmatória do modelo final UWES	154
Tabela 24 - Alpha de <i>Cronbach</i> , variância média extraída e confiabilidade composta do modelo final.....	155
Tabela 25 - Matriz de correlação das dimensões do modelo UWES.....	156
Tabela 26 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão vigor da escala UWES.....	158
Tabela 27 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão dedicação da escala UWES.....	158
Tabela 28 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão absorção da escala UWES.....	159
Tabela 29 - Teste de normalidade por assimetria e normalidade.....	161
Tabela 30 - Correlação de Pearson para análise de linearidade	162
Tabela 31 - Análise de multicolinearidade.....	163
Tabela 32 - Resultado das Hipóteses.....	166

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	191
APÊNDICE 2 - Termo de Confidencialidade	192
APÊNDICE 3 - Protocolo de Pesquisa	193

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AB	Absorção
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa na Administração
APCO	Apoio dos Colegas
APCH	Apoio da Chefia
AVE	Variâncias Extraídas
BIO	Biológico
BPSO	Abordagem Biopsicossocial Organizacional
BPSO+E	Abordagem Biopsicossocial e Espiritual no Trabalho
BPSO-96	Abordagem Biopsicossocial e Organizacional
CAR	Cargo
CAAE	– Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CC	– Confiabilidades Compostas
CCSH	– Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	– Comitê de Ética em Pesquisa
CFI	– <i>Comparative Fit Index</i>
CIPA	– Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNS	– Conselho Nacional em Saúde
COM	– Comunicação e Mudanças
CONEP	– Comissão de Ética em Pesquisa
CON	– Controle
CO	– Comportamento Organizacional
COP	– Comportamento Organizacional Positivo
DE	– Dedicção
DEM	– Demanda
DORT	– Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
DT	– <i>Design Thinking</i>
EEGT	– Escala de Engajamento no trabalho
EnANPAD.....	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa na Administração
EnGPR	– Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
ET	Espiritualidade no Trabalho

FEA	– Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade
FIB	– Felicidade Interna Bruta
FRPT	Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho
FRP	– Fatores de Risco Psicossociais
gl	– Graus de Liberdade
GFI	– <i>Goodness of Fit Index</i>
GF	– Grupo Focal
G-QVT	– Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho
HSE	– <i>Health and Safety Executive</i>
HSE-IT	– <i>Health Safety Executive - Indicator Tool</i>
HSE-MS-IT	– <i>Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool</i>
IDS	– Indicadores Econômicos de Desenvolvimento Social;
IDH	– Indicadores de Desenvolvimento Humano;
IES	– Instituição de Ensino Superior
IPH	– Índice de Pobreza Humana;
ITP	– Instrumento de Pesquisa
MEE	– Modelagem de Equações Estruturais
NFI	– <i>Normed Fit Index</i>
NUPEAD	– Núcleo de Pesquisa em Administração
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
OMS	– Organização Mundial da Saúde
ORG	– Organizacional
PCSMO	– Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PSI	– Psicológico
PPRA	– Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	– Qualidade de Vida no Trabalho
REL	– Relacionamentos
RFI	– <i>Relative Fit Index</i>
RMSEA	– <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RS	– Rio Grande do Sul
SAS	Statistical Analysis System
SemeAd	– Seminário de Administração da Universidade de São Paulo
Sig.	– Significância

SISNEP	– Sistema Nacional de Ética em Pesquisa
SOC	– Social
SIPAT	– Semana Interna de Prevenção de Acidentes
TAE'S	– Técnicos Administrativos em Educação
TC	– Termo de Confidencialidade
TCLE	– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
T&D	– Treinamento e Desenvolvimento
TLI	– <i>Tucker Lewis Index</i>
TMRT	– Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho
t-valor	Valor calculado para o teste t de Student
UFSM	– Universidade Federal de Santa Maria
USP	– Universidade de São Paulo
UWES	– <i>Utrecht Work Engagemente Scale</i>
VI	– Vigor
WOS	– <i>Web Of Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	32
1.2 OBJETIVOS.....	33
1.2.1 Objetivo Geral	33
1.2.2 Objetivos Específicos.....	33
1.4 ESTRUTURA	37
2 MARCO TEÓRICO	39
2.1 ABORDAGEM BIOPSISSOCIAL E ORGANIZACIONAL (BPSO) DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	39
2.2.1 Health and Safety Executive – Indicator Tool (HSE-IT).....	58
3 PROPOSIÇÃO E HIPÓTESES DO MODELO.....	73
4 METODOLOGIA	78
4.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO	78
4.2.1 Critérios de inclusão.....	83
4.3 COLETA DE DADOS	84
4.3.1 Abordagem Biopsicossocial e Organizacional + Espiritual (BPSO+E).....	85
4.3.2 Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool (HSE-MS-IT)	90
4.3.3 Engajamento no Trabalho (UWES)	91
4.3.4 Síntese dos Instrumentos utilizados.....	92
4.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	93
4.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	97
4.5.1 Riscos do Estudo.....	98
4.5.2 Benefícios do Estudo	98
4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	99
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	101
5.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIO DEMOGRÁFICO E SOCIO PROFISSIONAL	101
5.2 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO MODELO BPSO+E (<i>DESIGN THINKING</i>).....	103
5.2.1 Etapa de Imersão.....	105
5.2.2 Etapa de Ideação	110

5.2.5 Modelo Final (Validação do Modelo BPSO+E)	121
5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO (HSE-MS-IT).....	137
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).....	143
5.3.1 Análise Descritiva dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho	144
5.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO	151
5.4.1 Análise Descritiva das Dimensões do Engajamento no Trabalho (UWES)	157
5.7 VALIDAÇÃO E HIPÓTESES DO MODELO FINAL.....	160
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
REFERÊNCIAS	177

1 INTRODUÇÃO

No Terceiro Milênio, o mundo do trabalho demonstra aspectos preocupantes que afetam a vida de bilhões de pessoas: crises econômicas, desemprego, repetição de erros, perda de qualidade de vida, distúrbios psicossomáticos e crescente insatisfação de consumidores, profissionais e organizações (ALFENAS; RUIZ, 2015; TAVEIRA; LIMONGI-FRANÇA; 2017). Tais fatos levaram estudiosos a destacar (EDWARDS et al., 2008; GYENSARE; ANKU-TSEDE; KUMEDZRO, 2017; LUCCA; SOBRAL, 2017), que o ambiente de trabalho tem se apresentado com certa frequência – dependendo da cultura e gestão organizacional - como um espaço que pode não favorecer o bem-estar pessoal e profissional. Isto porque, em algumas organizações, ainda persiste a mentalidade de um ambiente de trabalho eficaz como uma máquina em detrimento a um ambiente mais empático e humanizado.

Em contrapartida, necessidades e expectativas da condição humana no trabalho passaram a ser, gradativamente, mensuradas e introduzidas nos processos de gestão de pessoas de organizações públicas e privadas (LIMONGI-FRANÇA, 2015; NETO, 2014; SADEGHI; YOUSEFI; KHEDMATI, 2018). Se não por questões humanitárias, certamente com vistas à lucratividade. Afinal, implicações associadas a insatisfação e estresse laboral são onerosas, o que, sustenta o crescente interesse no investimento em programas que melhorem o bem-estar no ambiente organizacional (ALMEIDA; BOAS et al., 2018; FERREIRA; BRUSIQUESE, 2015).

A ambiguidade apresentada a partir das novas formas de gerenciamento e organização do trabalho, acabam por evidenciar a importância da análise dos diversos elementos do conteúdo e do contexto de trabalho que compõem o campo dos Fatores Psicossociais Relacionados ao Trabalho. Sendo estes fatores, compreendidos como um conjunto de características físicas, mentais e sociais e, que apesar de serem aparentemente distintas, relacionam-se mutuamente (BETTINI et al., 2017; COX, 1993; LUCCA; SOBRAL, 2017).

Sob o ponto de vista positivo, os fatores psicossociais promovem bem-estar e qualidade de vida no trabalho, e do negativo, intensificam a possibilidade de sofrimento, adoecimento e potencializam os riscos relacionados ao trabalho (EDWARDS, 2008; LUCCA; SOBRAL, 2017). Para tanto, é essencial diferenciar os elementos que compõem os fatores de risco em relação aos seus reflexos nocivos no contexto organizacional, dado que, o que

representa um risco psicossocial não é sua manifestação, mas sim a sua origem (GOLLAC; BOLDIER, 2011).

A avaliação dos fatores de riscos no contexto das organizações e nas condições de trabalho, fornece informações relevantes sobre a natureza e dimensão de possíveis consequências, bem como, no número de profissionais expostos a eles. Essa avaliação serve, assim, para o desenvolvimento de planos de ação de intervenção primária com o objetivo de eliminar as fontes desencadeantes de estresse ocupacional (IAVICOLI et al., 2014; LUCCA et al., 2013).

Esta concepção para Limongi-França (2007) promove uma maior visibilidade dos valores e das demandas - pessoais, organizacionais, sociais - diante das novas perspectivas e formas de adaptação no contexto do trabalho. Para tanto, o conhecimento e atenção das ciências administrativas sobre estes desafios tem incitado a elaboração de políticas e práticas de bem-estar e qualidade de vida nas organizações, evidenciando uma competência contemporânea, uma especialização gerencial, à Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT).

É neste cenário que, emerge a Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO) de QVT, ao destacar a partir dos estudos de Limongi-França (1996) a preocupação no ser humano como um todo, adotando uma visão ampla do conceito de saúde. Este conceito enfatiza que a saúde não é apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social, conforme estabelecido pela Organização Mundial de Saúde nos anos 1980 (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

A abordagem BPSO originou-se na medicina psicossomática, que atua sob a ótica de que todo indivíduo é um complexo-psicossomático composto de potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem concomitantemente às condições da vida, fatores esses que contribuem para a formação integral e indivisível do ser humano (CONSTANTINO et al., 2015; LIMONGI-FRANÇA, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2008).

No contexto organizacional, como ferramenta de análise, a abordagem possibilita a identificação e expansão de estratégias voltadas à satisfação de demandas, na construção do bem-estar como cultura organizacional e no resgate das necessidades humanas. Como elemento de gestão e sob a ótica do posto de trabalho, dá consistência e legitimidade para o desenvolvimento sustentável do trabalho, com credibilidade social e comunitária, integração psicossocial, valorização das condições ergonômicas, capacitação contínua e no mapeamento de necessidades e expectativas através do contrato psicológico (LIMONGI-FRANÇA, 2015; ALFENAS; RUIZ, 2015).

É interessante, no entanto observar, que posterior ao desenvolvimento da abordagem BPSO em 1996, a OMS (1998) incorporou a espiritualidade como um importante componente na construção do conceito de saúde. Diferentemente do que o termo sugere, a partir dos padrões mentais pré-estabelecidos no senso comum, a espiritualidade no ambiente de trabalho não está associada a sistemas de dogmas e crenças religiosas. A esse propósito, os modelos tradicionais de administração e de gestão de pessoas ainda não dão o devido espaço para a temática. O que predomina em uma parte significativa de organizações, é o mito da racionalidade em detrimento o das emoções, dos sentimentos, dos afetos e da inquietude sobre a complexidade que envolve a vida interior das pessoas (BENNIS, 2009; DAMIÃO et al., 2017; GONÇALVES, 2018).

A inclusão da espiritualidade como uma dimensão de QVT pode tornar profissionais mais resistentes aos riscos psicossociais, fomenta comportamentos saudáveis e melhora o estado geral de saúde. Além, de elevar o nível de competências essenciais para o sucesso do negócio, melhorando a confiança e a coesão entre membros de equipes, aprimora o controle emocional, aumenta a paciência na convivência no trabalho, reduz índices de absenteísmo e rotatividade e influencia engajamento no trabalho (BLACKABY; BLACKABY, 2011; GUILLORY; 2002; HEATON; SCHMIDT-WILK; TRAVIS, 2004).

Gavin (2004, p. 381) explica que “quando um local de trabalho é desenhado e gerido para proporcionar significado aos seus trabalhadores, estes tendem a ser mais saudáveis e felizes” integralmente. Logo, as estratégias organizacionais, devem estar pautadas no mapeamento e na satisfação das necessidades e na redução dos riscos psicossociais, dado que, uma das consequências possíveis é o engajamento no trabalho (SCHAUFELI, 2018).

Neste sentido, como resultado dos estudos de comportamentos positivos no trabalho, a temática – engajamento no trabalho - foi apresentada inicialmente por Kahn (1990) em seu artigo intitulado de “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement*”, que reconhecia o fenômeno em pessoas que se expressavam física, cognitiva e emocionalmente durante a execução do seu trabalho e defendia que profissionais engajados dispõem mais esforços (motivação e comprometimento) por haver identificação para com as atividades que realizavam (SCHAUFELI et al., 2002).

Na evolução do conceito, a concepção de engajamento no trabalho pode ser entendida como um cumprimento, estado de espírito positivo que se relaciona com o trabalho da mente (BAKKER, 2018; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; HAKANEN; PEETERS; SCHAUFELI, 2018). Seu constructo é multidimensional, definido por sentimentos de vigor/energia, dedicação e absorção/concentração. E, está relacionado a um

estado afetivo-cognitivo mais generalizado, persistente e que não foca em um determinado objeto, indivíduo ou comportamento (DEMEROUTI; PEETER, 2018; SCHAUFELI et al., 2002).

Profissionais engajados possuem maior desempenho no trabalho porque se divertem e nele obtém sentido em sua realização, sendo altamente motivados, porém sem deixar de valorizar seu tempo livre, seu lazer, suas famílias e seus relacionamentos sociais; não interessa o quanto o trabalho possa proporcionar qualidade de vida e bem-estar, também investem em suas vidas pessoais, amizades e hobbies. Além disso, aplicam sua energia, entusiasmo e talento atribuindo significados positivos ao trabalho que executam, e dessa forma, o engajamento produz vantagens tanto para quem trabalha, quanto para a organização (SCHAUFELI, 2018; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

É interessante, no entanto observar, que o engajamento não pode ser compreendido apenas como um sentimento agradável no trabalho, mas também como produtivo. Este aspecto pode ser observado, a partir de estudos (BAKKER; LEITER, 2010; DEMEROUTI; CROPANZANO, 2010), que demonstraram que profissionais engajados têm maior desempenho no trabalho, bem como os setores que eles operam apresentam resultados melhores comparados aos demais (BAKKER, 2018; LISBONA et al., 2018; SCHAUFELI, 2018). Logo, o profissional engajado percebe quando está inspirado ao identificar que sente bem-estar e prazer nas atividades que desenvolve e, consecutivamente, o seu trabalho é executado de tal forma que ele e a organização são beneficiados em algum nível. Sendo assim, reconhecer carências de engajamento é o primeiro passo para que a organização haja proativamente no desenvolvimento de ações e práticas que façam com que os profissionais possam se sentir entusiasmados e inspirados no trabalho (SCHAUFELI; TARIS; VAN RHENEM, 2008).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando uma organização exige um esforço sobre-humano, os profissionais sentem-se sobrecarregados, frustrados e exaustos. Conseqüentemente, intervenções (tratamento psicológico e psiquiátrico, apoio social e familiar) exclusivamente com enfoque individual não eliminam a problemática sem uma intervenção no lado da organização (gestão estratégica de pessoas, controle de riscos, humanização e G-QVT).

Considerando a relevância das temáticas abordadas, e o fato de que suas relações serem incipientes acadêmica e gerencialmente, pondera-se que a identificação e adequação dos indicadores BPSO conjuntamente a espiritualidade no trabalho e da análise dos fatores de riscos psicossociais no trabalho, tem como intuito o direcionamento de ações e práticas que propiciem maiores níveis de engajamento no trabalho e em paralelo a neutralização do estresse laboral.

Em virtude do exposto, surgem inquietações que contribuam para justificar e nortear o trabalho com a relevância que lhe é devida a partir de um questionamento: *“De que modo se estabelecem as possíveis interações de predição entre a abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse sobre o engajamento no trabalho de servidores técnico administrativos em educação de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IES)?”*

1.2 OBJETIVOS

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa. Portanto, tem-se neste estudo:

1.2.1 Objetivo Geral

Com esta tese pretende-se contribuir com o entendimento de: analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho, a partir da construção de um modelo integrador de gestão de comportamento organizacional no enquadramento de uma perspectiva de visão integral dos servidores de uma IES pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de atender o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i) Descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) da UFSM;
- ii) Levantar um conjunto indicadores para o desenvolvimento de um modelo de análise de Qualidade de Vida dos Servidores com base na abordagem BPSO-96 conjuntamente a espiritualidade no trabalho;
- iii) Validar modelo de análise com base nos indicadores da abordagem BPSO-96 e da espiritualidade no trabalho, denominado BPSO+E;
- iv) Validar instrumento de análise dos riscos psicossociais relacionados ao estresse no trabalho (HSE-MS-IT) no contexto de servidores públicos da IES estudada;
- v) Analisar as dimensões dos fenômenos estudados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Durante parte da história, pesquisas nacionais e internacionais de Comportamento e Psicologia Organizacional encontraram-se, em suma, no campo do processo de sofrimento e psicopatológicos do trabalho. Ao analisarem assim, a origem, o desenvolvimento de sintomas, as consequências e na busca de formas de tratamento. Somente a partir da década de 1950, o humanismo conduziu uma nova perspectiva (Comportamento Organizacional Positivos - COP), com enfoque voltado na saúde - no potencial, nas capacidades - e não apenas na doença (a sintomatologia) (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; YOUSSEF; LUTHANS, 2012).

Acompanhando a evolução das pesquisas na área, Toderi e Balducci (2013) sinalizam a importância da realização de programas preventivos de gerenciamento dos fatores de risco psicossociais no trabalho, tendo como ponto de partida, práticas preventivas, pesquisas e diagnósticos organizacionais. Os resultados destas pesquisas funcionam como "mapas", no sentido de orientar a elaboração de estratégias adequadas a cada contexto organizacional (FACAS, 2013). A esse propósito destaca-se a necessidade do desenvolvimento e ampliação de estratégias que influenciem positivamente e que possam, inclusivamente, gerar efeitos significativos nas melhorias das condições do trabalho, na prevenção do estresse e no engajamento no trabalho.

É interessante, no entanto, observar que apesar dos avanços no campo teórico, os fatores psicossociais foram apontados pela Agência Europeia de Saúde e Segurança no Trabalho (EU-OSHA, 2007) como um dos principais riscos emergentes e desafios a serem enfrentados mundialmente no Terceiro Milênio. Dado que, os principais impactos em virtude de circunstâncias psicossociais desvantajosas no trabalho, são o fardo e o esgotamento mental,

o desprazer com o trabalho, os conflitos interpessoais, a falta de motivação, entre outros (IAVICOLI et al., 2014). Somando-se a tais peculiaridades, há ausência de suporte social, quantidades elevadas de trabalho e assédio moral e/ou psicológico, que são algumas das circunstâncias de trabalho que podem direcionar aos riscos psicossociais (CHAGAS, 2015; BEZERRA; LUCCA, 2017)

Destaca-se assim, a necessidade do desenvolvimento e ampliação de estratégias de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho integralmente e que influenciem na redução dos fatores de risco e no Engajamento no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2015; BOAS et al., 2018). Haja visto que, profissionais engajados são mais produtivos, leais à organização, mais amigáveis com colegas, superiores e com clientes, cometem menos erros e/ou acidentes de trabalho. Estes estudos preconizam que as organizações devem valorizar seus profissionais e promover seu envolvimento em atividades significativas e gratificantes (BAKKER, 2018; SCHAUFELI, 2018; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUES, 2013).

De acordo com Passos (2016), a partir da visualização de cenários e do direcionamento dos esforços estratégicos (estruturais, políticos, comportamentais) no contexto da gestão pública, surge, a necessidade da criação de modelos de gestão que possibilitem o mapeamento necessidades e expectativas a serem atendidas. Deste modo, pode-se direcionar esforços em áreas específicas ao desenvolver ações e práticas que gerem impactos significativos sobre a satisfação e o bem-estar no trabalho. A proposição de um modelo integrador de gestão é de suma importância para subsidiar ações assertivas de maneira que possam atender às necessidades pessoais e profissionais de servidores públicos integralmente, bem como, minimizar os riscos psicossociais e potencializar os níveis de engajamento no trabalho.

A escolha de estudar servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE'S) de uma IES pública deu-se porque este ambiente inclui grandes desafios relacionados as temáticas, além da constante escassez de recursos financeiros, materiais e humanos (MELLO; DUTRA; OLIVEIRA, 2001); afastamento por transtornos psiquiátricos (TRIGO; TENG; HALLAG, 2007); de descompassos e problemas em práticas gerenciais de qualidade de vida no trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); nas novas formas de mensuração global de desempenho – qualidade *versus* quantidade – (GALVÃO; CORREA; ALVES, 2011); dos crescentes casos de assédio moral e de banalização do mal (NUNES; TOLFO, 2011; SOUZA; BARROS, 2015); de pressões políticas, sociais, organizacionais; e da reestruturação do ensino superior (GALVÃO; FAZENDA, 2014); do ritmo e demandas de trabalho desgastante (MATTOS, et al., 2015); da percepção de justiça organizacional, bem-estar e qualidade de

vida no trabalho (ANDRADE, 2016); e da precarização das relações de trabalho (AGUIAR, 2016).

Pelo exposto, Passos (2016) salienta a importância do desenvolvimento de estudos empíricos que aprofundem o conhecimento sobre os obstáculos encontrados pela administração pública na promoção de ações e práticas de Gestão de Pessoas no contexto de servidores e que clarifiquem os benefícios do investimento nessa área e que contemplem ao máximo as dimensões da abordagem Biopsicossocial e Organizacional. Contudo, ainda, que uma parte expressiva das pesquisas sobre G-QVT são desenvolvidas com enfoque em organizações privadas e, que no setor público as pesquisas de QVT ainda são embrionárias, dado que até o momento essas práticas ainda são incipientes (ANDRADE, 2016; PASSOS, 2016; PINTO, 2013).

Passos (2016) faz algumas recomendações quanto: a necessidade de um reconhecimento abrangente por parte das ciências administrativas, quanto aos benefícios de uma instituição que promova e priorize práticas de bem-estar com atenção contínua e integral, alinhando a G-QVT as estratégias organizacionais de forma humanizada. Ademais, deve-se encorajar e desenvolver gestores para uma liderança criativa e participativa, com o propósito de uma atuação menos operacional, mais estratégica.

Obregon (2017) aponta lacunas na literatura quanto ao perfil epidemiológico de servidores de IES públicas, em especial ao que se refere a percepção do estado de saúde-doença. A autora recomenda a análise dos efeitos negativos do estresse de forma preventiva, assim como, no planejamento e na implementação de novas práticas de gestão de pessoal em prol do aumento de engajamento no trabalho, visto que possui benefícios positivos no estado de energia e desempenho.

Com base no exposto, a pesquisa justifica-se também por propor-se a levantar um conjunto de indicadores de QVT a partir da abordagem BPSO+E, visando a redução dos fatores de risco e melhoria do engajamento no trabalho no contexto da IES estudada, a partir da metodologia de *design thinking*. A utilização desta metodologia oportunizou um pensamento integrativo “combinando a ideia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente” e empático (LOCKWOOD, 2009, p. 11).

De acordo com Gameiro et al. (2013) é inegável a contribuição dessa nova linha de pensamento, mudando assim padrões de cognição já estabelecidos. Os autores destacam que o *design thinking* tem o poder de reformular as maneiras tradicionais de solução de problemas. Deste modo, este conceito vai ao encontro da atual essência da economia global, cujo foco é

centralizado no conceito e no capital intelectual, o que abre um leque de possibilidades para acadêmicos e gestores, permitindo não só a possibilidade de (re)criar produtos e serviços, mas principalmente de gerar significados.

Sendo caracterizado, como um método científico aplicado a partir de sua multidisciplinaridade, permitindo a sua aplicabilidade em diferentes áreas do saber. Além de possibilitar a associação das aplicações práticas de uma estrutura de pensamento. No entanto, embora o crescente interesse acadêmico e gerencial o entendimento e a utilização do *design thinking* ainda é incipiente (FILATRO; CAVALCANTI, 2017; GAMEIRO et al., 2013).

Outro aspecto importante para justificar o estudo é o fato de que não foram encontradas pesquisas no campo da Administração desenvolvidas na literatura brasileira com a utilização do modelo “*Health Safety Executive - Indicator Tool (HSE-IT)*”, o que motiva a sua compreensão no contexto nacional.

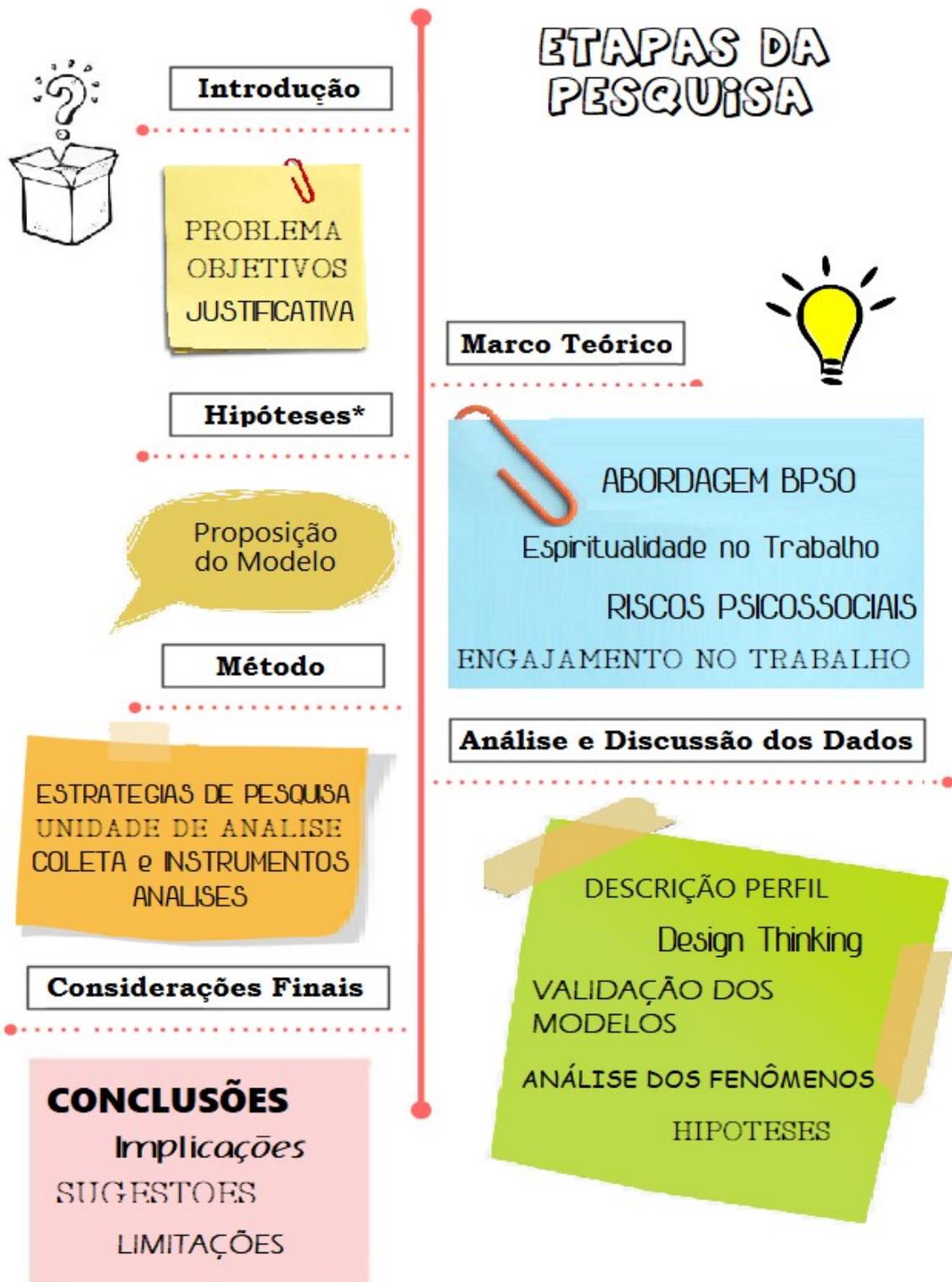
Fundamentando-se em tais premissas e para o avanço dos estudos neste campo, destaca-se que a principal contribuição desta pesquisa é de natureza teórica e prática, pois visa avançar nas discussões relacionadas ao desenvolvimento da temática no contexto de uma Instituição Pública de Ensino Superior Federal (IES). Desse ponto, possui relevância a medida que pretende analisar e compreender possíveis relações entre temáticas distintas e ainda exploradas na literatura conjuntamente. O estudo também traz contribuições para o avanço teórico no campo de gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo (COP) ao fornecer *insights* para o desenvolvimento mais aprofundado sobre a importância de se compreender o servidor público como um ser integral, sendo desta forma a contribuição esperada nesta Tese.

1.4 ESTRUTURA

Esta Tese foi estruturada em seis partes, denominadas capítulos. O capítulo 1 corresponde à **introdução**, no qual a temática e justificativas propostas são contextualizadas, além da definição do problema e dos objetivos que foram traçados para a consolidação da pesquisa. A fim de dar suporte e sustentação à discussão, no capítulo 2, é apresentado o **marco teórico**, sendo descritos os estudos nacionais e internacionais que fundamentam esta pesquisa. No Capítulo 3, a **proposição do modelo** é realizada juntamente as **hipóteses** do estudo. O **método** de pesquisa é descrito no Capítulo 4, assim como as estratégias, delimitação, definição e design da pesquisa. Dando sequência, no capítulo 5, é realizada a **apresentação e análise dos dados**. E por fim, no capítulo 5 são expostas as **conclusões** (Figura 1).

A Figura 1 foi elaborada a partir da metodologia de *Design Thinking* e representa as etapas da pesquisa:

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa



2 MARCO TEÓRICO

Para nortear o desenvolvimento de um estudo científico são necessários subsídios para fundamentar teoricamente os argumentos, dando sustentação à discussão e à análise dos dados. Para tanto, o marco teórico desta pesquisa, destina-se a discutir na primeira sessão (2.1), uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho: a **Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO)**. Na mesma sessão (2.1.1), a espiritualidade no trabalho foi incluída, visando atender aos postulados da OMS (1998) ao destacar a importância desse fenômeno na visão integral do conceito de saúde. Na sessão 2.2, optou-se em unificar o conceito estudado como “**Fatores e Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho**”, dado que, na literatura nacional e internacional foram observadas uma variedade de nomenclaturas (aspectos, riscos, condições, entre outros) e que, embora possuíssem algumas especificidades, acabavam por convergir na mesma temática. Por fim, o **Engajamento no Trabalho** e seus conceitos foram utilizados com intuito de contemplar o comportamento organizacional positivo e seus reflexos no contexto do trabalho.

2.1 ABORDAGEM BIOPSIKOSSOCIAL E ORGANIZACIONAL (BPSO) DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é abrangente, multidimensional e está em acelerado processo de construção conceitual. De modo geral, vem se tratando de um tema com forte carga subjetiva de avaliação e que visa proporcionar melhorias no ambiente organizacional, com foco na humanização do trabalho (ALFENAS e RUIZ, 2015; BOAS et al., 2018; FERNANDES, 1996; MARTEL; DUPUIS, 2006; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

De acordo com Limongi-França (2015), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser considerada um conjunto de escolhas de bem-estar individualizado, que busca equilíbrio (dinâmico e equitativo) das diversas necessidades do ser humano. Emergem assim, neste contexto, diversas abordagens a respeito da temática, sendo para esta pesquisa escolhida a perspectiva da Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO) de QVT. Esta abordagem originou-se da Medicina Psicossomática ao propor uma visão integralizada do ser humano, operando sob a ótica de que todo indivíduo é um complexo-psicossomático composto de potencialidades *biológicas*, *psicológicas* e *sociais* que atuam concomitantemente

nas condições de vida (CONSTANTINO et al., 2015; LIMONGI-FRANÇA, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2015; SAMPAIO; LUZ 2009).

A interação biopsicossocial é entendida a partir do funcionamento do corpo humano, visto que é de costume: dividi-lo em cabeça, tronco e membros. A abordagem psicossomática mostra que, de fato, essa divisão é meramente didática e que o ser humano comporta-se como um todo, interligado em relações profundas e complexas que, embora pouco compreendidas, são permanentes e fundamentais em sua existência. Em vista disso, o corpo humano não deve ser dividido em partes e sim analisado integralmente. Essa inter-relação (aspectos biológicos, psicológicos, sociais) é própria de cada ser humano e cada uma dessas características contém aspectos muito específicos e diferenciam-se em termos de funcionamento e comportamentos, mas são totalmente correlatos (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2012).

Nessa visão e mais detalhadamente, no nível **biológico** são contempladas as características físicas herdadas no nascimento e adquiridas ao longo da vida, assim como, o metabolismo (alimentação e atividade físicas), resistências, ergonomia e vulnerabilidades. Já no nível **psicológico** são considerados a memória e raciocínio (consciente e inconsciente), as necessidades e os desejos, as emoções e os processos afetivos. Aspectos estes, que contribuem para a formação da personalidade e influenciam profundamente no estilo cognitivo (percepção, atenção, associação, memória, raciocínio, imaginação, juízo, pensamento e linguagem) e na forma como o indivíduo posiciona-se diante dos seus semelhantes e nas circunstâncias da vida (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

No nível **social** incorpora-se um conjunto de valores e crenças compartilhadas, no acesso e no suporte a condições econômicas e sociais e nos relacionamentos interpessoais (grupos de convivência, afinidades, familiares e no ambiente organizacional). Sendo também, no ambiente em que se vive associado ao papel que cada indivíduo desempenha socialmente, integrado de preferência a benefícios, consumo, educação e cidadania (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Com base nestes níveis, em 1996 Limongi-França desenvolveu e validou em sua Tese de doutorado um modelo denominado “Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO)” de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para a construção conceitual, a autora inspirou-se nos critérios de Walton (1973) e nos estudos da Organização Mundial da Saúde (OMS) ao atribuir a definição de saúde não apenas a ausência de doença, mas sim a um pleno bem-estar biológico, psicológico e social (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Buscando integrar estes conceitos e relacioná-los, a autora incorporou ao seu modelo de análise, o domínio **organizacional**. Este domínio é estabelecido como elemento

especificador e identificador das demandas de QVT. A definição metodológica e a criação de indicadores do domínio organizacional foram inspiradas nos estudos Ergonômicos, em particular a macroergonomia, que contextualiza as normativas de conforto e desempenho com as relações relacionais, geopolíticas e culturais, entre outros elementos. Ainda foram agregados elementos das estratégias organizacionais, as ações e práticas de Gestão de Pessoas e nos Indicadores de Desenvolvimento Humano (IDH), Indicadores Econômicos de Desenvolvimento Social (IDS), Felicidade Interna Bruta (FIB) e Índice de Pobreza Humana (IPH) (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Diante desta perspectiva, Limongi-França (2006) destaca um conjunto de questões que emergem da visão biopsicossocial e organizacional relacionam-se no contexto das organizações (Figura 2):

Figura 2 – Questões que emergem da visão biopsicossocial e organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base de Limongi-França (2006).

Com base nas questões que emergem da visão BPSO, Limongi-França (2007) destaca a necessidade e importância de descrever e localizar aspectos que constem em registros, avaliações e comparações no desenvolvimento de um método de análise apoiado em indicadores (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Dado que, os indicadores são fundamentais já que “são ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados, efeitos de determinadas ações” (LIMONGI, 2010, p. 173).

Limongi-França (2007) também propôs os seguintes critérios para a definição de indicadores: i) devem ter envolvimento e autenticidade; ii) atender a demandas psicológicas;

iii) permitir verificabilidade; iv) evitar risco de manipulação; e, v) verificar possíveis diferenciações entre respostas individuais no mesmo ambiente de trabalho. A ideia da autora, a partir da consolidação de indicadores, é de viabilizar maior capacidade estratégica, tática e operacional para as questões que envolvem o bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Nas organizações, os indicadores BPSO interagem e modelam as relações de trabalho, onde, Limongi-França (2007) destaca que existem vários indicadores empresariais que podem ser encontrados, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Indicadores empresariais da abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO)



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base de Limongi-França (2007) e Schirrmeister e Limongi-França (2015).

A consolidação de indicadores nas dimensões da abordagem BPSO direciona a Área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional a um amadurecimento teórico e metodológico com a mesma relevância de outras áreas de uma organização. Logo, dá-se a importância em “localizar e descrever aspectos que permitam registro, comparações e avaliações na construção de um método de análise baseado em indicadores” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 269).

Como constou-se separadamente, a **dimensão biológica**, como um indicador de QVT, contempla as ações e práticas organizacionais que estimulem as condições saudáveis, estando relacionadas à saúde, segurança e a ergonomia. A dimensão **psicológica** considera-se as ações que tem impacto nas construções e cognitivas do indivíduo, tais como ao clima organizacional, à carreira, remuneração e à vida pessoal. A **social** considera as ações que proporcionam a formação de grupos sociais por meio do compartilhamento de crenças e valores. Por fim, na **organizacional** são consideradas ações que reforcem os vínculos (comprometimento) com a empresa e que estejam voltadas a valorização da imagem da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

Ressalta-se ainda, que a dimensão organizacional abrange a cultura, missão, valores, tecnologia, padrões de competitividade, segmento em que a organização atua na carga física, intelectual e emocional nas quais são requeridas para cada atividade laboral, dando suporte também a atitudes éticas associadas às exigências da condição humana e norteando padrões de comportamento. Do ponto de vista social, ela suscita maior compreensão das questões políticas e ideológicas, comunicação e integração psicossocial, produtividade saudável e nos processos de liderança organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2015).

Sendo assim, o modelo BPSO engloba desde o conceito de trabalho em si até a satisfação e relacionamento no dia-a-dia. Para tal, apoia-se no levantamento de indicadores de QVT por meio análise da relação entre variáveis dependentes (satisfação profissional) e independentes (esforço gerencial).

Afonso e Rocha (2011) referem-se ao estado pessoal de QVT (nível de satisfação) como a condição experimentada por um profissional a partir da avaliação e comparação cognitiva entre a sua posição atual e o padrão almejado no trabalho. Esta avaliação leva em conta o agregado de escolhas de comportamentos, objetivos e estímulos do ambiente que este profissional vivenciou até um determinado momento no tempo, bem como suas expectativas de resultados futuros. Desta forma, o profissional fará uma avaliação entre a distância perceptiva entre seu atual e o desejado, sendo o estado desejado baseado nas metas, valores, preocupações, expectativas e experiências referentes ao trabalho.

No Quadro 1, o estado pessoal de satisfação profissional com os indicadores da abordagem BPSO apresenta-se.

Quadro 1 - Variáveis dependentes: grau de satisfação dos empregados

Fator de Satisfação Pessoal	Descrição	Indicador	Quem Utiliza? (Níveis)
Biológica	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantem bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.	- Índices de acidentes de trabalho; - Conscientização, saúde e segurança; - Conforto físico/insalubridade; - Alimentação - Hábitos saudáveis.	Direção Gerência Operação
Psicológica	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, autoestima e desenvolvimento.	- Critérios de recrutamento / seleção - Avaliação de desempenho / carreira; - Camaradagem; - Vida pessoal preservada.	Direção Gerência Operação
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos.	- Envolvimento da família - Assistência à educação formal; - Realização de esportes.	Direção Gerência Operação
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e se reflete no funcionário.	- Imagem da empresa; - Valorização do produto; - Qualidade das informações geradas para a comunicação interna.	Direção Gerência Operação

Fonte: Limongi-França e Zaima (2002, p. 410).

As discussões em torno das variáveis dependentes expressas no Quadro 1 colocam em destaque e reafirmam a importância da satisfação e compressão das necessidades, dos anseios e das expectativas do capital humano na G-QVT. De forma prática, as organizações devem criar sistemas abrangentes para o levantamento das necessidades a partir de ferramentas que permitam o diagnóstico do impacto dos indicadores BPSO na satisfação profissional. Além disso, a abordagem promove o debate sobre a necessidade de se pensar e repensar as políticas e práticas de gestão adotadas pelas organizações (BATISTA; ANTUNES; IIZUKA, 2012; BRITO, 2014).

Ainda em relação as variáveis dependentes, Limongi-França e Zaima (2002, p. 410) destacam que “um estilo de liderança que possa gerenciar esses indicadores estará preparando um terreno fértil para o crescimento e o desenvolvimento de uma equipe de alta performance”. Para tanto, devem ser utilizadas estratégias de G-QVT em todos os níveis (direção, gerência e operação), visando atender as demandas e necessidades profissionais com

foco no gerenciamento da satisfação percebida quanto aos aspectos BPSO. Observa-se, portanto, a importância de uma boa Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT), no nível estratégico (políticas, visão e objetivos gerais), tático/gerencial (controle dos resultados obtidos e planejamento de recursos) e operacional (ações, práticas, adequações a serem feitas e integração social).

Em paralelo as variáveis dependentes, as variáveis independentes foram definidas do conceito de QVT em relação ao esforço gerencial quanto a estruturação de ações e práticas relativas a: campanhas, endomarketing, gestão, controle de resultados, programas e levantamentos (LIMONGI-FRAÇA, 1996; FRANÇA Jr.; PILLATI, 2004) (Quadro 2).

Quadro 2 - Variáveis independentes: ações específicas da empresa

Área de Esforço Gerencial	Descrição	Indicadores BPSO-96	Setores que Desenvolvem
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas.	- Mapa de riscos; - SIPAT*; - Serviço médico interno contratado; - Melhorias ergonômicas; - Tratamentos específicos.	- Higiene, segurança e saúde do trabalho; - Ambulatório; - Nutrição; - Relações industriais e/ou recursos humanos.
Psicológica	Ações que promovem a autoestima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	- Processo de seleção e avaliação do desempenho; - Carreira; - Remuneração; - Programas participativos.	- Recrutamento e seleção; - Treinamento de pessoal; - Cargos e salários; - Relações industriais.
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidades de lazer e cultura.	- Direitos legais; - Atividades associativas e esportivas; - Eventos de turismo e cultura; - Atendimento a família.	- Serviço social; - Grêmios esportivos; - Fundações específicas; - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos.
Organizacional	Ações que valorizam imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados.	- Endomarketing; - Comitês executivos e decisórios; - Comunicação intensa;	- Imagem externa; - Diretorias executivas; - Marketing; - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos.

* SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes
Fonte: Adaptado de Limongi-França e Zaima (2002, p. 409).

Verifica-se, a partir do Quadro 2, que a estrutura organizacional deve permitir e oportunizar sistemas abrangentes de QVT voltados a compensação justa e adequada; ao desenvolvimento pessoal e profissional; a estimulação da criatividade e inovação; a participação nas decisões; ao *feedback* e reconhecimento, entre outros (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Sendo necessário o direcionamento de esforços gerenciais de forma sistemática

visando suprir todas as demandas organizacionais (biológico, psicológico, social, organizacional) integralmente.

Fica claro aqui, que as variáveis dependentes são complementares, uma a uma, a cada variável independente (esforço gerencial) do mesmo foco (biológico, psicológico, social e organizacional). Logo, o grau de necessidade pessoal para cada fator é que define a medida dessas variáveis (LIMONGI-FRANÇA). Esta questão refere-se ao grau de satisfação quanto à competência da gestão de pessoas em adequar seus processos e práticas de G-QVT às necessidades e expectativas individuais e/ou coletivas de seus profissionais (FRANÇA Jr.; PILLATI, 2004).

Limongi-França (2007) aponta a necessidade da construção de modelos e procedimentos que considerem a expansão do conceito de saúde (ser integral) por meio da construção de ambientes de trabalho saudáveis, incluindo a Promoção da Saúde, além da obrigatoriedade do cuidado da doença.

Figura 4 - Elemento para o ambiente de trabalho sadio



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base em Limongi-França (2007, p. 274)

A visão holística apresentada na Figura 4 para a construção e gerenciamento de um ambiente de trabalho sadio possibilita a análise e expansão de estratégias centradas na satisfação do capital humano a partir da construção de uma cultura organizacional voltadas ao atendimento e resgate das necessidades humanas. E como elemento de gestão organizacional, dá consistência e legitimidade para o desenvolvimento sustentável do trabalho, com

credibilidade social e comunitária, integração psicossocial, capacitação, realização e no mapeamento de necessidades e expectativas por meio da G-QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Sobre esta questão, pode-se citar:

As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema – seja os próprios gestores ou pessoas terceirizadas – têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificação profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania, o que requer novas competências. Para tornar esta competência mais precisa, é preciso ampliar o conceito, saindo da abordagem estritamente biopsicossocial e ampliando-se para uma abordagem organizacional, considerando-se assim a lógica da cadeia produtiva (SCHIRRMEISTER, 2006, p. 34).

Assim, a gestão estratégica de pessoas com enfoque na G-QVT não deve estar dirigida no controle, na obediência, na hierarquia, mas sim, no autoconhecimento, no desenvolvimento pessoal e profissional, na valorização da criatividade e na utilização da intuição. Essas ações e práticas têm por objetivo trazer para gestores e colaboradores um ambiente de trabalho, centrado na busca constante por melhores condições de trabalho, a qual podem ser definidas como um estado de saúde física, mental, cultural, profissional e também espiritual (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

2.1.1 Espiritualidade no Trabalho

A espiritualidade no trabalho vem despertando o interesse da comunidade acadêmica e, consecutivamente, ocupando cada vez mais espaço na literatura. Contudo, as definições ainda tendem a ser interpretadas como em seu estado inicial considerando-se as características típicas do desenvolvimento de um paradigma, tais como a falta de consenso e clareza conceitual (ARRUDA, 2005; ASHAR; LANE-MAHER, 2004; BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2015).

Ashmos e Duchon (2000) afirmam que existem evidências de que o crescente movimento da espiritualidade no ambiente de trabalho tem sido visto pela ciência como um contraponto aos comportamentos eminentemente racionais de gestão. Espaço para uma dimensão mais ampla, ou seja, que tem menos a ver com normas, rigidez e ordem e mais a ver com senso de significado, propósito e comunidade.

Para Heaton, Schmidt-Wilk e Travis (2004, p. 74) afirmam que:

Pesquisar a espiritualidade nas organizações significa, primeiro, pesquisa subjetivo sobre o desenvolvimento pessoal e a transformação organizacional, e segundo, avaliação objetivos dos efeitos da espiritualidade sobre resultados que são de interesse de estudiosos e profissionais de gestão.

Erroneamente ligada às religiões e sim, incluída nas competências sócio emocionais, a espiritualidade resgata algo emergente em uma sociedade altamente tecnológica e líquida (BAUMAN, 2001): a humanização. O resultado antes visto como meta primeira, sem considerar o processo, passa a relevar a dimensão humana, dos valores fundamentais, como respeito, pertencimento e justiça. É imprescindível salientar que espiritualidade e religião não são sinônimos, pois uma pessoa espiritualizada não necessariamente abarca uma religião, nem por conseguinte uma organização que promove a espiritualidade direciona as pessoas à crença determinada ou práticas religiosas. Reconhece-se a espiritualidade por se ter consciência de que as pessoas são seres com necessidades espirituais, de encontro consigo mesmo, com a transcendência, desejo de sentirem-se acolhidos e compreendidos, de fazerem a diferença na vida de alguém, de conexão com seus pares, sua comunidade.

O interesse pelo fenômeno beneficia organizações e colaboradores, no entanto, o protagonismo na criação, adoção e disseminação de práticas enfoque na espiritualidade. Para operacionalização e efetividade destas práticas, faz-se necessário que a organização esteja realmente imbuída da essência da espiritualidade no contexto dos negócios e, acredite que ela provoca mudanças positivas na organização, no capital humano e, como consequência, nos *stakeholders* (ROBBINS, 2007; BLACKABY; BLACKABY, 2011).

É nesta perspectiva que Robbins (2007) aponta cinco características culturais que são essenciais em organização espiritual (Quadro 3):

Quadro 3 - Características culturais de uma organização espiritual

(continua)

Características Culturais de uma Organização Espiritual	
Forte senso de propósito	As organizações espirituais constroem sua cultura em torno de um propósito significativo. Apesar de o lucro ser importante, não constitui o valor essencial da empresa
Foco no desenvolvimento individual	As organizações espirituais não são meras geradoras de empregos – elas reconhecem o valor do ser humano. Buscam criar culturas nas quais as pessoas possam aprender e crescer continuamente. Ao reconhecer a importância dos indivíduos, também procuram oferecer segurança de emprego
Confiança e transparência	As organizações espirituais são caracterizadas pela confiança mútua entre os membros, pela honestidade e pela transparência. Os administradores não temem admitir seus erros e costumam ser extremamente sinceros com funcionários, clientes e fornecedores

(conclusão)

Características Culturais de uma Organização Espiritual	
Fortalecimento do profissional	O clima de alta confiança nas organizações espirituais, combinado com o desejo de promover o aprendizado e o crescimento, leva ao fortalecimento do profissional e das equipes, com a delegação de autonomia para a tomada de muitas decisões relativas ao trabalho. Os executivos que agem desse modo acreditam que os funcionários são capazes de tomar decisões conscientes e sensatas.
Tolerância com as manifestações dos profissionais	A última característica que diferencia a organização espiritual é que ela não reprime a expressão das emoções e, assim, permite que as pessoas sejam autênticas, isto é, manifestam seus humores e sentimentos sem culpa nem medo de repressão.

Fonte: Adaptado de Robbins (2007).

Com base no exposto no Quadro 3, Rego, Souto e Cunha (2007) apontam que organizações que nutrem e respeitam as necessidades espirituais de seus profissionais, possibilitam um sentido de propósito de autodeterminação, de segurança emocional, de felicidade. E, no sentimento de pertença dos seus profissionais como resultado do vínculo afetivo que desenvolvem com a organização, o que leva agir com lealdade, esforço, reciprocidade e produtividade.

Para Carvalho e Guerreiro (2017, p. 742), a espiritualidade é um movimento atual que vem buscando melhorias nas condições nas condições e qualidade de vida no trabalho, pois estudos apontam:

Que a espiritualidade irá gerar um grande impacto positivo sobre os colaboradores no trabalho e sobre os modelos organizacionais. Devido ao motivo dos profissionais espiritualizados serem muito mais sensíveis, razão pelo qual os tornam mais próximos da sua equipe de trabalho, podendo desempenhar melhor sua função e ser capazes de gerir melhorias e soluções em diversas áreas.

Diante desta perspectiva, o desenvolvimento da espiritualidade no trabalho torna os profissionais mais resistentes a riscos psicossociais associados ao estresse, fomenta os comportamentos saudáveis e o estado geral de saúde. Além de elevar o nível de competências essenciais para o sucesso do negócio, melhora a confiança e a coesão entre membros de equipes, aprimora o controle emocional, aumenta a paciência na convivência no trabalho, reduz índices de absenteísmo e rotatividade e melhora a qualidade de vida no trabalho (GUILLORY; 2002; HEATON; SCHMIDT-WILK; TRAVIS, 2004; ARRUDA, 2005).

2.2 FATORES E RISCOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO

O campo de estudos dos Fatores Psicossociais no Trabalho em termos atuais, é considerado amplo e, por esta razão, tem sido estudado por teóricos em diversos contextos. Embora presente, existem uma gama de variações terminológicas (aspectos, riscos, condições,

entre outros) que afetam na convergência de definições e linhas de pensamento na literatura, não prevalecendo assim, um entendimento único. E por vezes, os conceitos são tão variados, que uma única definição que seja unânime e abrangente até o momento não foi encontrada (SADEGHI, YOUSEFI; KHEDMATI, 2018).

Conforme evidencia a Organização Mundial da Saúde - OMS (1981), os Fatores Psicossociais Relacionados ao Trabalho (FPRT) abrangem os aspectos sociais (formas de interação no seio dos grupos); aspectos culturais (métodos tradicionais de resolução de conflitos), e finalmente, os aspectos psicológicos (as atitudes, as crenças e os traços de personalidade). Segundo a Organização Internacional do Trabalho - OIT (1984), os FPRT são constituídos, por um lado, em interações entre o trabalho, o seu ambiente, a satisfação dos profissionais e as condições de uma organização; e, por outro, sob a ótica do indivíduo, as suas necessidades, suas capacidades, na sua cultura e na sua situação pessoal fora do ambiente de trabalho; o que afinal, por meio de suas experiências e de sua percepção, pode ter influência nos resultados, na saúde, no bem-estar e na Qualidade de Vida no Trabalho. Para um melhor entendimento a respeito deste conceito, a Figura 5 ilustra a definição dada pela OIT e pela OMS em 2008.

Figura 5 - Os fatores psicossociais no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base em *World Health Organization* (2008).

Conforme exposto na Figura 5, os fatores psicossociais resultam das interações entre dois polos expostos. De um lado, está o ambiente organizacional, que engloba o conteúdo e as condições do trabalho e, de outro lado, à nível individual, estão as necessidades, a cultura, as habilidades, as circunstâncias pessoais (externas ao trabalho) que possam, por meio das percepções e das experiências, influenciar positiva e negativamente a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho (ILO, 1986; LUCCA; SOBRAL, 2017; WHO, 2008).

Como resultado negativo destas relações, desde 1984, a OIT vem apontando a relevância e o impacto dos fatores psicossociais no desencadeamento do estresse relacionado ao trabalho. A vista disso, na literatura científica tem sido crescente o interesse pelos estudos relacionando os impactos negativos do estresse ocupacional com os fatores psicossociais na saúde e no bem estar de profissionais, bem como na produtividade das organizações (BETTINI et al., 2017; FICHERA, 2012; FISCHER, 2012; GUIDI; BAGNARA; PACHECO; SILVA, 2018; SADEGHI; YOUSEFI; KHEDMATI, 2018).

Em decorrência da pluralidade conceitual que abrange o conceito de estresse no trabalho, a adoção de um único paradigma fez-se necessária. A esse propósito, optou-se neste estudo pelas definições de Trigo, Teng e Hallak (2007) ao apontarem o estresse no trabalho como uma reação negativa e/ou desfavorável em que os profissionais são expostos a pressões demasiadas ou a outros tipos de demandas sobre eles no trabalho. O Acordo Europeu sobre Estresse no Trabalho (2004) já havia especificado que o estresse não é uma doença, mas sim uma situação de tensão prologada, a qual pode impactar negativamente na efetividade no trabalho e determinar um mau estado de saúde.

Neste sentido, os fatores psicossociais e o estresse no ambiente organizacional têm assumido relevância, sendo apontados como um dos principais riscos à nível individual (saúde do trabalhador), pois contribuem para o desencadeamento de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), parte dos acidentes típicos de trabalho e de transtornos mentais (LUCCA; SOBRAL, 2017). Inclui-se também manifestações de angústia emocional, como ansiedade, sensação de desespero e impotência, depressão e manifestações cognitivas (BETTINI et al., 2017). Já em nível organizacional, os FPRT podem provocar o absenteísmo, conflitos elevados, controles de qualidade fracos de trabalho, mau desempenho, entre outros (BETTINI et al., 2017).

Cox (1993) identificou nove tipos de condições de trabalho consideradas estressantes que definem o risco, o qual foi dividido em dois grupos: conteúdo do trabalho e contexto de trabalho, representadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Características estressantes do trabalho

Contexto Do Trabalho	Condições que Definem o Risco (Demanda, Controle e Apoio)
Cultura e Função Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente pobre de tarefas e falta de definição de objetivos - Ambiente pobre em resolução de problemas - Ambiente pobre em desenvolvimento - Comunicação insuficiente/ineficiente e cultura não favorável
Papel na Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguidade e conflito de papeis - Alta taxa de responsabilidades por pessoa
Desenvolvimento de Carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Estagnação e incertezas na carreira - Baixo status ou um status incongruente - Baixa remuneração - Insegurança no trabalho (possibilidade de demissões) - Baixo valor social para o trabalho.
Amplitude de Decisão/Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento social ou físico; - Falta de controle sobre o trabalho; - Poucas decisões tomadas no trabalho;
Relações Interpessoais no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento social ou físico; - Pobre relacionamento com superiores; - Conflito e violência interpessoal; - Falta de suporte social;
Interface Casa/Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos entre as demandas de trabalho/casa; - Baixo suporte social ou prático em casa; - Problemas com dupla jornada;
Desenho das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho mal definido; - Alto grau de incertezas no trabalho; - Pouca variedade/ciclos curtos de trabalho; - Trabalho fragmentado e sem significado; - Desperdício de talentos e habilidade; - Exposição contínua a clientes/grupos de consumidores;
Carga de trabalho/Ritmo de trabalho em termos quantitativos e qualitativos;	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controle sobre o ritmo de trabalho; - Pouco trabalho ou carga de trabalho excessiva; - Ritmo intenso de trabalho/intensa pressão;
Cronograma de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças de turno; - Horário de trabalho inflexível; - Horários de trabalho imprevisíveis; - Horário de trabalho muito extenso ou antissocial (trabalhar de madrugada).

Fonte: Cox (1993).

Com base no contido no Quadro 4, cada uma das categorias refere-se aos fatores de riscos psicossociais e, existentes nas condições de trabalho, são compreendidas como estressantes e/ou com potencial para causar prejuízo na saúde do trabalhador. Observa-se, portanto, que é notória a relevância sobre os fatores psicossociais que, “enquanto características relacionadas com condições e organização do trabalho, interferem na saúde dos trabalhadores, e os riscos psicossociais que surgem da interação entre colaboradores e condições de vida e de trabalho” (BORGES et al., 2018, p. 24).

Para Gollac e Boldier (2011), os FPRT são agrupados em seis dimensões: (i) o tempo e a intensidade de trabalho; (ii) as exigências emocionais; (iii) a falta e/ou insuficiência de autonomia; (iv) a má qualidade das relações sociais no trabalho; (v) os conflitos de valores e; (vi) a insegurança na situação de trabalho/emprego. Leka, Griffiths e Cox (2003) consideraram dez fatores psicossociais potencialmente estressantes, conforme evidencia o Quadro 6.

Quadro 5 - Fatores psicossociais potencialmente estressantes

Fatores	Características
O conteúdo do trabalho	A falta de variedade ou ciclos de trabalho curtos, trabalho fragmentado ou sem sentido, baixo uso de habilidades, elevada incerteza, exposição contínua a pessoas por meio do trabalho.
Carga de trabalho e ritmo de trabalho	Sobrecarga de trabalho ou sob carga, ritmo de máquina, altos níveis de pressão de tempo, continuamente sujeito a prazos.
Agenda de trabalho	Turno de trabalho, trabalho noturno, horários de trabalho inflexíveis, horas imprevisíveis, longas horas ou horas que não permitem a socialização.
Controle	Baixa participação na tomada de decisões, falta de controle sobrecarga de trabalho, ritmo, turno de trabalho, etc.
Ambiente e equipamento	Disponibilidade de equipamento inadequado, adequação ou manutenção; condições ambientais pobre, tais como a falta de espaço, falta de iluminação, excesso de ruído.
Cultura e função organizacional	Uma comunicação deficiente, baixos níveis de suporte para resolução de problemas e desenvolvimento pessoal, a falta de definição de, ou acordo sobre, objetivos organizacionais.
Relações interpessoais no trabalho.	Isolamento social ou físico, pobre relações com os superiores, conflito interpessoal, falta de apoio social.
Papel na organização	Ambiguidade de papel, conflito de papéis e responsabilidade para as pessoas.
Desenvolvimento da carreira	Estagnação da carreira e incerteza, sob a promoção ou sobre a promoção, salário baixos, insegurança no trabalho, baixo valor social do trabalho.
Interface do trabalho doméstico	Demandas conflitantes entre trabalho e lar, baixo apoio em casa, duplos problemas de carreira.

Fonte: Adaptado de Leka, Griffiths e Cox (2003) por Guimarães (2013).

Os FPRT expressos no Quadro 6 constituem o conjunto de percepções e experiências, sendo alguns de cunho individual e de desenvolvimento pessoal, outros referentes a expectativas econômicas ou ainda com às relações humanas e seus aspectos emocionais (VILLALOBOS, 1999).

O Quadro 5 esquematiza-se os principais fatores de risco e principais efeitos para a saúde:

Quadro 6 - Efeitos dos Fatores de Riscos Psicossociais

Principais Fatores de risco	Principais Efeitos para a Saúde
Sobrecarga de Trabalho	Sintomas
<ul style="list-style-type: none"> - Abuso de substâncias (álcool, droga, café, entre outras) - Ambiente conflituoso no local de trabalho ou domicílio - Assédio sexual - Desadaptação ao local de trabalho - Elevada autoexigência - Excessiva burocracia - Falta de recursos para a realização adequada de tarefas - Falta de reforços positivos - Hipertensão; estresse - Instabilidade de vínculo contratual - Perda de motivação - Reforços negativos - Tensão no trabalho <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em isolamento social 	<ul style="list-style-type: none"> - Aborrecimento - Ansiedade generalizada e focalizada - Depressão - Desorientação - Distanciamento afetivo - Frustração - Impaciência - Irritabilidade
	Efeito Negativo Sobre os Valores Pessoais
	<ul style="list-style-type: none"> - Autoestima - Autoimagem - Confiança - Orgulho
	Sintomas Psicossomáticos
	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações gastrointestinais - Alterações metabólicas e hormonais - Aumento da pressão arterial e ritmo cardíaco - Cefaleias - Dermatites, quedas de cabelo, rubor facial - Dor osteoarticulares - Fadiga crónica - Impotência, ejaculação precoce - Insónias - Mialgias - Perdas de peso

Fonte: Almeida (2016, p. 15-16).

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2010) e BORGES et al. (2018), os riscos psicossociais decorrem de lacunas na concepção, organização e gerenciamento do trabalho, assim como de um contexto social de trabalho controverso, sendo capaz ter efeitos nefastos a nível físico, mental e social, tais como estresse relacionado ao trabalho, esgotamento emocional (*burnout*) e depressão.

Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND, 2014), os fatores que representam riscos psicossociais no trabalho, tendem a impactar mais que os outros tipos de riscos (econômicos, sociais, estruturais, etc.). Os riscos psicossociais mais frequentes estão relacionados ao tipo de atividade executada (pelo profissional), quanto à monotonia, à complexidade e à intensidade do trabalho (o grau elevado de trabalho está associado a efeitos nocivos em termos de bem-estar e QVT).

Conforme menciona Lucca et al. (2015), a gestão adequada (identificação, neutralização, estratégias de prevenção, etc.) dos riscos psicossociais tem sido apontada como um dos mais importantes desafios contemporâneos no contexto das organizações para a

preservação da saúde física e mental no trabalho. Contudo, os autores destacam que a simples presença de eventos que podem ser caracterizados como estressores em uma determinada situação, a qual o profissional esteja inserido, não se caracteriza por si só em um fenômeno de estresse. Para que isto ocorra, é fundamental que o profissional reconheça e julgue estes eventos como estressores. Desta maneira, o estresse no trabalho é um processo em que o profissional, após exercer sua capacidade de enfrentamento e estratégia de defesa (*coping*), manifesta reações negativas frente a situações de trabalho.

No mundo, em geral, a saúde e segurança no trabalho são salvaguardados por meio da avaliação de riscos, contenção de perigos, práticas de trabalho seguras, uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e imunização (GYENSARE; ANKU-TSEDE; KUMEDZRO, 2017).

No exercício da Saúde Ocupacional tradicional procura-se diagnosticar precocemente a exposição (excessiva) a um agente ocupacional (fator de risco) e identificar os efeitos da exposição e de eventuais alterações em órgão(s) alvo(s) do(s) agente(s) apresentado(s) no ambiente organizacional. O trabalho real, propriamente mencionado e, os fatores psicossociais e da organização do trabalho tais como relações interpessoais, ritmo, pressões com o cumprimento de metas e que podem afetar no estado psíquico de saúde comumente, não são objeto de análise primária na medicina do trabalho. Os fatores psicossociais e os aspectos relacionados com a organização do trabalho acometem diretamente na ocorrência de Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT), Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho (TMRT) e de parte dos acidentes de trabalho típicos. Contudo, os instrumentos aplicados, no modelo hegemônico da Saúde Ocupacional, são insuficientes para identificar, analisar, controlar e reduzir estes agravos (LUCCA; SOBRAL, 2017).

A respeito das questões teóricas e metodológicas associadas a pesquisa no campo e, as formas de gestão e intervenção dos fatores psicossociais do trabalho, Kompier e Kristensen (2003) destacam que as intervenções possuem amplitude de análise e podem ir do nível individual ao macro da sociedade. Dado que, as intervenções a nível organizacional podem ser primárias (diminuição de estressores), secundárias (diminuição de estresse percebido, *coping* – estratégias de enfrentamento -, e/ou de sinais de adoecimento) e terciárias (diminuição das consequências do estresse laboral de longo prazo e a reinserção dos profissionais adoecidos). Estes autores verificaram que a predominância de estudos nesse campo ocorre predominantemente a nível individual, e costumam ser dos tipos secundário e terciário.

Em 1993, o HSE publicou um relatório de pesquisa intitulado “*Stress Research and Stress Management: putting theory to work*” (*Stress – pesquisa e gerenciamento: da teoria à prática*) elaborado por Tom Cox. No relatório, Cox (1993, p. 34) evidencia que “o risco psicossocial pode afetar a saúde psicológica e física diretamente ou indiretamente através da exposição ao estresse”. Ainda de acordo com o autor, são experimentadas como estressantes as situações de trabalho que envolvam demandas importantes não proporcionais ao conhecimento e habilidades dos trabalhadores, especialmente quando os mesmos detêm pouco apoio e controle sobre o próprio trabalho.

Verso a está questão, Pacheco e Silva (2018) analisaram o resultado de uma pesquisa institucional sobre os riscos psicossociais em servidores de uma universidade pública da região norte do Brasil, objetivando compreender o modo de organização do trabalho e seu impacto (positivo e negativo) nos trabalhadores. A partir dos resultados foi observado que os servidores possuíam risco médio na escala de organização do trabalho, sinalizando um alerta para a necessidade de intervenções na divisão das tarefas e na divisão social no trabalho. Queixas sobre injustiças na divisão das tarefas, falta de flexibilidade e de informações para a execução das tarefas também foram verificadas. Por outro lado, a comunicação com a chefia e a liberdade para opinar sobre o trabalho foram consideradas adequadas.

Valléry e Leduc (2012) explanam sobre a generalização do termo riscos psicossociais nos últimos anos; porém, os autores não apresentam uma definição mais clara sobre a temática. Assim, o fenômeno é apresentado em subcategorias do tipo: estresse, mal-estar, *burnout* e violência. Tal observação mostra como o conceito de riscos psicossociais possui pouca disponibilidade de obras para pesquisa, sendo um campo impreciso, mas essencialmente necessário para a prevenção da saúde do trabalhador. O objetivo principal dos pesquisadores consiste em permitir uma leitura compreensível, mas não aprofundada do assunto para leitores iniciantes, porém pouco informativo para leitores mais integrados na temática.

Fazendo um contraponto ao estudo anterior, Neto (2014) apresenta a temática dos riscos psicossociais como uma problemática que tem maior repercussão, especialmente nos últimos cinco anos. Seu objetivo consiste em corroborar com outros estudos de especialistas da área que afirmam que é possível precisar relações etiológicas bem definidas dos riscos psicossociais, assim como ocorre com outros riscos ocupacionais. O autor cita também a importância da gestão dos riscos e algumas dimensões para o controle e eliminação deste tipo de problema. Em sua conclusão, a pesquisa reforça a tese de que os riscos psicossociais como, por exemplo, sobrecarga de trabalho e horários de trabalho longos, comunicação deficitária,

comportamentos de assédio e condições de trabalho precárias são altamente impactantes na saúde e engajamento dos trabalhadores, fazendo toda a diferença no sucesso e sobrevivência da empresa. Salienta ainda este autor que a não gestão dos riscos psicossociais pode acarretar em prejuízos para a saúde física, mental e social dos trabalhadores, tendo relação direta na queda de produtividade e engajamento consecutivos de acidentes no trabalho e fatos como absenteísmo e o presenteísmo.

Lucca et al. (2013) destacam que, devido à extensa gama de aspectos que estão associados ao desenvolvimento de sofrimento psíquico no trabalho e de suas interações, torna-se um desafio a adoção de instrumentos de mensuração apropriados para a análise dos fatores psicossociais presentes nesse contexto. De acordo com os autores, esses instrumentos necessitariam qualificar e quantificar a parcela de cada um dos fatores de estresse ocupacional e, assim, permitir a elaboração de ações de intervenção para proteção coletiva.

Apesar da complexidade, a avaliação de riscos psicossociais, no contexto das organizações e nas condições de trabalho, fornece informações relevantes sobre a natureza e na dimensão das suas possíveis consequências, bem como o número de profissionais expostos a elas. Estas informações devem servir de subsídio para o desenvolvimento de um plano de ação de intervenção primária, com o objetivo de eliminar as fontes desencadeantes do estresse ocupacional (LUCCA et al., 2013).

Para Lucca e Sobral (2017) a maioria dos instrumentos para avaliar os aspectos psicossociais e estresse ocupacional tem como intuito mensurar a percepção dos profissionais através de avaliações de cunho quantitativo, cujas variáveis são elaboradas com base nas dimensões psicossociais e estressores primários da organização de trabalho e destacadas em instrumento de pesquisa de autorrelato pelos profissionais pesquisados, em escala do tipo Likert.

De acordo com Fischer (2012), o modelo de “desequilíbrio esforço recompensa” de Siegrist (1996) e o modelo de “demanda e controle” de Karasek (1979) são os mais utilizados em pesquisas para a avaliação dos aspectos psicossociais no ambiente de trabalho e na relação com o estresse ocupacional. Contudo, Sobral (2015) salientou que os instrumentos disponíveis em português que mensuram o estresse relacionado ao trabalho coletivamente são escassos, favorecendo avaliações individuais e, de forma geral, limitados quanto a diversidade e amplitude das dimensões. Logo, determinar um método válido que identifique e mesure os fatores psicossociais relacionados ao estresse é complexo, considerando-se a multiplicidade e abrangência dos fatores e das suas interações com o binômio “ambiente-indivíduo” (GYENSARE; ANKU-TSEDE; KUMEDZRO, 2017).

Segundo Lucca et al. (2015), os modelos de investigação de estresse no trabalho são diversificados, sendo abrangentes quanto à composição e contribuição dos aspectos psicossociais no desencadeamento de estresse no contexto laboral, quanto ao potencial de gerar sofrimento e adoecimento e, os reflexos e a capacidade de enfrentamento dos profissionais responderem individualmente e coletivamente aos estressores ocupacionais.

Os instrumentos de análise mais frequentemente utilizados para avaliar os riscos psicossociais são as entrevistas e *check-lists*, realizados por especialistas e, os questionários de autoafirmação. Nestes, a análise dos riscos está fundamentada nas experiências dos profissionais e não nas características pertinentes ao posto de trabalho e/ou na avaliação de especialistas e, dessa forma, acabam por avaliar a subjetividade e percepção dos sujeitos quanto aos estressores laborais (da organização de trabalho) (LUCCA, 2016; LUCCA; SOBRAL, 2017).

Na coleta de dados, os questionários de autorrelato vêm sendo os mais utilizados, visto que avaliam os aspectos psicossociais, tendo em consideração as experiências de grande parte dos profissionais em quaisquer situações de trabalho, bem como na facilidade de sua aplicação. Geralmente as respostas são classificadas a partir de uma escala do tipo *likert* (nível de concordância/discordância e/ou frequência de um determinado sentimento), a partir de múltiplas possibilidades de análise estatística, os resultados em *scores* podem indicar a prevalente influência e/ou prevalência dos fatores de risco de estresse de uma determinada organização ou de grupos ocupacionais específicos. Assim, conforme as propriedades psicométricas do instrumento/questionário a ser utilizado observa-se que a maioria dos estudos epidemiológicos para análise dos riscos psicossociais associados com o estresse relacionado ao trabalho apresentam desenho quantitativo de corte transversal (LUCCA, 2016).

2.2.1 Health and Safety Executive – Indicator Tool (HSE-IT)

O *Health and Safety Executive* (HSE) é o órgão executivo responsável pelas questões políticas e operacionais relacionada à Saúde e à Segurança no trabalho localizada no Reino Unido. Refere-se a um órgão público não ministerial, responsável pelo fomento, regulação e aplicação da legislação sobre saúde e segurança no trabalho. O Órgão desenvolveu um sistema abrangente para auxiliar os empregadores a gerenciar o bem-estar dos funcionários. Neste caso, o conceito é baseado em estados ou padrões desejados sendo identificados e comparados com padrões reais ou atuais (EDWARDS et al., 2008).

O HSE defende uma abordagem de avaliação de risco, visto que o Estresse é considerado para o órgão uma questão séria de saúde e segurança e os estressores psicossociais são diagnosticados, medidos e gerenciados como qualquer outro risco no local de trabalho. Segundo o HSE, no Reino Unido cada vez mais as organizações estão utilizando ferramentas indicadoras para monitorar condições de trabalho que podem levar ao diagnóstico do estresse (EDWARDS et al., 2008).

Sob este enfoque, em 2004, a divisão de saúde e segurança do governo do Reino Unido, conferiu ao HSE que desenvolvesse um método para a avaliação e gerenciamento de riscos estressores, de maneira apropriada e com a finalidade de ajudar os empregadores, trabalhadores e seus representantes a gerenciar a questão do estresse relacionado com o trabalho (EDWARDS et al., 2008; PERSECHINO et al., 2013).

O modelo HSE-IT, denominado *Health Safety Executive - Indicator Tool*, foi elaborado para que as empresas pudessem identificar e gerenciar as causas relacionadas ao estresse ocupacional, considerando as variáveis ambiente de trabalho e conteúdo do trabalho, permitindo identificar o atual estado da organização quanto às principais dimensões apontadas pelos trabalhadores relativo ao estresse ocupacional e como cada uma das áreas de risco identificadas se reporta às normas de gestão e intervenção (EDWARDS, 2008; HSE, 2017).

O HSE-IT é um instrumento que considera as variáveis: ambiente de trabalho e conteúdo do trabalho e permite identificar o estado atual da organização quanto a cada uma das áreas de risco que se reporta às normas de gestão, para a composição de 35 afirmações relativas ao trabalho nos últimos seis meses, onde o trabalhador assinala a frequência dos acontecimentos: nunca, raramente, às vezes, frequentemente ou sempre – escala *Likert* de 5 pontos, invertida para as dimensões demanda e relacionamentos (EDWARDS, 2008; LUCCA e SOBRAL, 2017).

Os primeiros modelos desenvolvidos sobre as características negativas do trabalho já identificaram aspectos que estão inseridos no HSE-IT como chave para os resultados da saúde do trabalhador. As duas primeiras áreas (carga de trabalho e controle) são fatores chave para o modelo de *Job-Demand-Control* estabelecido por Karasek (1979) e Johnson e Hall (1988).

Inicialmente, o HSE contava com seis dimensões potencialmente estressoras, distintas, mas relacionadas: ***Demandas, Controle, Suporte, Relacionamentos, Função e Mudança***. Em estudos futuros, após análise estatística a dimensão Suporte foi dividida em duas, sendo: apoio da gerência/chefia e apoio dos colegas. As 35 questões foram mantidas igualmente a versão anterior (EDWARDS et al., 2008).

No que concerne as sete dimensões do instrumento, as *demandas* (carga de trabalho) são especialmente importante em termos de desenvolvimento estresse. Quando as demandas, quantidades e exigências de trabalho excedem os limites humanos (físicos, emocionais e intelectuais), o estresse, sofrimento, a exaustão emocional são as consequências mais prováveis (LEITER; MASLACH, 2004).

O *controle*, por sua vez, é a oportunidade de fazer escolhas e tomar decisões, resolver problemas, e contribuir para o cumprimento das responsabilidades, participando em decisões importantes sobre o seu trabalho, bem como a sua gama de autonomia profissional. Estas duas primeiras áreas inserem-se no modelo demanda-controle do estresse no trabalho de Karasek (GASCÓN et al., 2013; MASLACH; LEITER, 1999).

Observa-se, portanto, que a ênfase na intensificação do ritmo de trabalho, contribui na percepção dos profissionais em relação à falta de controle/liberdade, como a principal dimensão de estresse associado ao trabalho ao passo que são impossibilitados de exercerem a criatividade e subjetividade com certo grau de autonomia para a execução das tarefas de trabalho (VENCO, 2006).

A qualidade sistemática da interação social no trabalho é estimada pela dimensão dos *relacionamentos*, englobando suas relações com os gestores, colegas, subordinados e destinatários dos serviços. Os relacionamentos incluem a cultura e a orientação da organização para a promoção de comunicação apropriada e do respeito à diversidade (opiniões, valores, gêneros, raças, etc.), para evitar os conflitos interpessoais e estresse no trabalho (FACAS, 2013; LUCCA et al., 2015).

Para Kerr, McHugh e McCrory (2009) o suporte inclui incentivos e recursos proporcionados pelos gestores, equipe de trabalho e organização. Sendo, o incentivo e o *apoio da chefia/liderança* um motivador essencial para o bom rendimento para os profissionais que compõem uma equipe. Este apoio deve estar presente em diversas situações, inclusive nas dificuldades que venham a surgir no início da atividade, e é essencial para uma boa adaptação e/ou transformação das dificuldades em aspectos positivos (EDWARDS et al., 2008; LUCCA et al., 2015).

O *apoio de colegas* geram prazer e reduzem o sofrimento, dado que, através das conversas, os profissionais podem compartilhar suas emoções e experiências (EDWARDS et al., 2008; LUCCA; SOBRAL, 2017). Para tanto, os profissionais desenvolvem estratégias de enfrentamento como mecanismos de defesa (individuais e coletivos) para fazer frente a possíveis situações geradoras de sofrimento no trabalho. O adoecimento (de um ou de vários profissionais) fragiliza esses mecanismos de defesa e desestabiliza o grupo, o que leva os

profissionais a responsabilizarem e discriminarem o indivíduo que adoeceu (DEJOURS, 2004). Contudo, esse tipo de mecanismos também tem um aspecto coercitivo que leva os profissionais ao individualismo e a adotarem a estratégia do silêncio (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Cargo visa a compreensão que os profissionais possuem sobre o seu papel dentro da organização e se a mesma garante que ele não desempenhe papéis conflitantes (EDWARDS et al., 2008; SOBRAL, 2015). A mensuração quando ao cargo está voltada na clareza que o profissional possui em relação a realização de suas tarefas e responsabilidades, bem como, na dos objetivos e metas.

A dimensão **comunicação e mudanças** é avaliada como as mudanças organizacionais (em diferentes níveis) são gerenciadas e comunicadas (LUCCA; SOBRAL, 2017). Haja visto que, de acordo Gomes e Vergara (2003) uns dos principais problemas na gestão de mudanças refere-se à dificuldade de organização em comunicar e repassar informações a fim de torná-los compreensíveis. Srouf (2005) destaca que toda mudança mexe em menor ou maior grau com o emocional, porém a problemática pode manifestar-se por meio de resistências, refletindo em estresse e sentimentos confusos e que geralmente dificultam a adaptação ao progresso organizacional (SROUR, 2005).

Com base nas 7 dimensões do HSE, avalia-se que os riscos psicossociais são identificadas como relevantes na relação do indivíduo com o local de trabalho e que são fontes potenciais de estresse ocupacional. Neste sentido, os indicadores medidos pela ferramenta HSE nos estudos de Kerr, McHugh e McCrory (2009) demonstraram níveis aceitáveis de confiabilidade e foram correlacionados positivamente com a satisfação no trabalho e negativamente com a depressão relacionada ao trabalho e ao número de erros testemunhados.

É interessante, no entanto observar, que não foram encontrados estudos brasileiros no campo das ciências administrativas utilizando o instrumento HSE-IT em revistas e nos principais congressos da área sobre a temática (EnANPAD, EnGPR e SemeAd). Foram encontrados apenas estudos no campo das ciências médicas, sendo estes: a validação do instrumento por Lucca (2016) e artigos derivados deste Lucca et al. (2014), Bezerra e Lucca (2017) e Lucca e Sobral (2017) além de dissertações e teses (BEZERRA, 2015; COIMBRA, 2017; SOBRAL, 2015) sob a orientação do autor da validação transcultural do instrumento para a realidade Brasileira.

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Acompanhando uma tendência global na direção dos estudos científicos sobre comportamentos positivos no ambiente organizacional, o conceito de “engajamento no trabalho” surgiu na literatura a partir na década de 1990 nos estudos de Kahn (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004). Até então, grande parte dos estudos desenvolvidos tinham como abordagem os aspectos negativos relacionados ao trabalho – sofrimento, psicopatológico estresse e *burnout* (esgotamento emocional no trabalho).

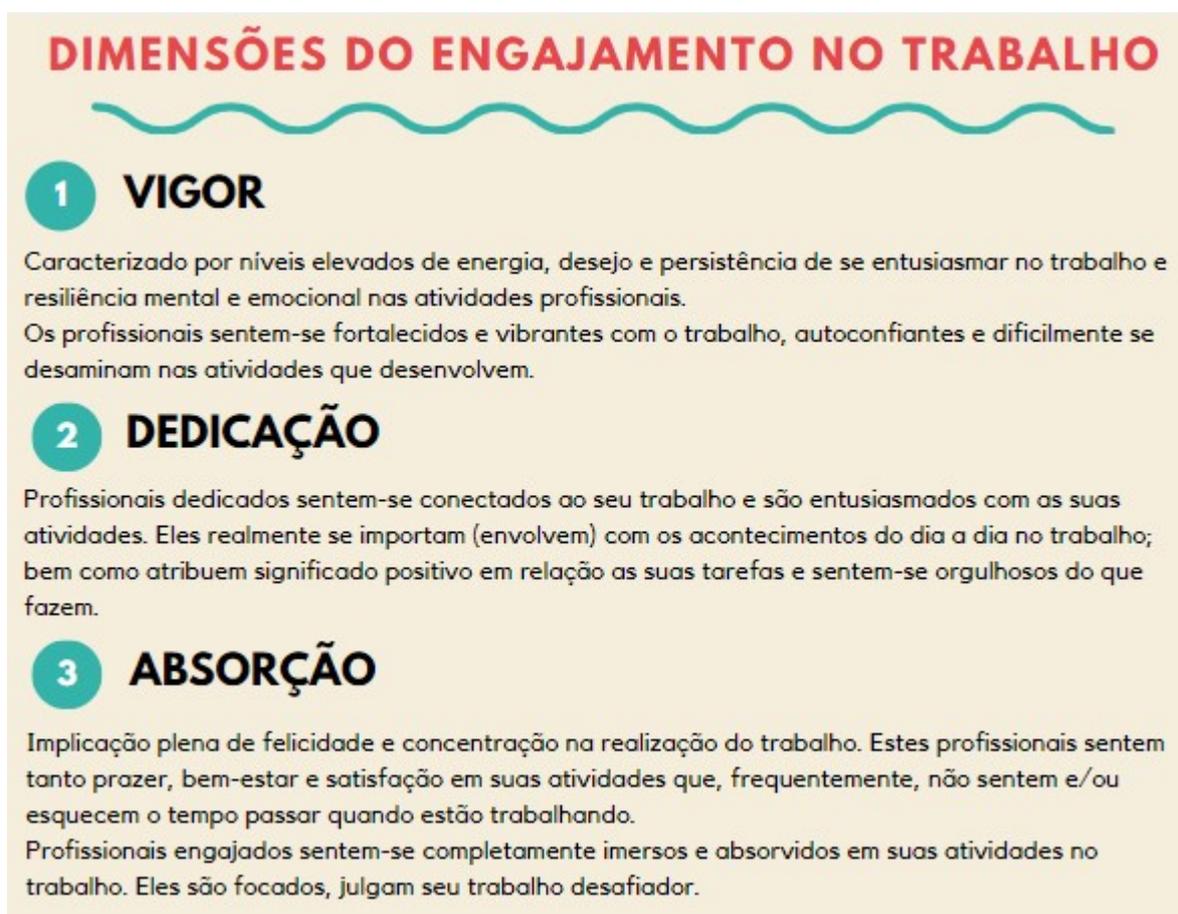
A nitidez na descrição do construto é essencial para a evolução do entendimento dessa temática segundo estudiosos do assunto. Inicialmente, a ocorrência desse fenômeno foi atribuída por Kahn (1990) ao definir e reconhecê-lo quando membros organizacionais se expressavam:

(...) física, cognitiva, emocional e mentalmente durante a execução de atividades de trabalho. Defendia o autor, ainda, que pessoas engajadas voltavam mais esforços para o trabalho porque com ele se identificavam, sendo considerado um estado mental particular capaz de produzir resultados positivos tanto para o indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoal) quanto para as organizações (qualidade do desempenho) (SIQUEIRA et al., 2014, p. 148).

Schaufeli (2018) descreve o engajamento no trabalho como uma condição psíquica, disposicional e de grande prazer e ligação direta com a ação laboral, sendo um revelador de saúde do trabalhador. Tal entendimento indica que o indivíduo engajado se associa a sua prática laboral com acentuados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer genuíno pelo que faz profissionalmente. É um estado intenso, mais inclinado à forma como os profissionais executam seu ofício do que às metas organizacionais, afazeres ou aos exemplos da organização da qual fazem parte.

Entre as terminologias mais difundidas na literatura, o engajamento é definido por diversos autores globais (BAKKER et al., 2008; BAKKER; LEITER, 2010; MAGNAN, et al., 2015; DEMEROUTI; PEETER, 2018; GORDON et al., 2018; SCHAUFELI, 2018) como um construto motivacional da psicologia positiva (organizacional) caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. As três dimensões do fenômeno podem ser verificadas na Figura 6.

Figura 6 - Dimensões do Engajamento no Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base em Bakker e Leiter (2010) e Schaufeli (2018).

Indo ao encontro do exposto na Figura 6, Bakker e Leiter (2010) relacionam o engajamento a um estado positivo diretamente ligado ao bem-estar e satisfação no trabalho, caracterizado por um nível elevado de energia, sentimento de identificação com o trabalho e pertencimento com a organização. O engajamento no trabalho reflete na satisfação com elementos tônicos, no qual se instalam processos diferenciados para as distintas formas de bem-estar e prazer no trabalho (WARR; INCEOGLU, 2012).

O engajamento pode ser entendido como um processo dinâmico que, mesmo regular ao longo do tempo, pode ser modificado pelas circunstâncias no trabalho e, quando isso ocorre de modo negativo, nota-se que vários elementos que são nocivos à saúde desses profissionais estão presentes. A compreensão elevada do vínculo entre o fenômeno engajamento no trabalho e os fatores que o afetam é o princípio para a análise dos resultados atingidos em sua verificação (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Independentemente de não existirem elementos específicos para o desenvolvimento do engajamento do trabalho, há alguns aspectos identificados na literatura nacional e internacional que se relacionam ao conceito, sendo eles: qualidade de vida, desempenho no trabalho, recursos pessoais (como autoestima e autoeficácia), apoio social, capital psicológico bem estar, otimismo, tipo de enfrentamento, recursos e exigências organizacionais (BAKKER et al., 2008; LORRENS et al, 2007; HAKANEN; PEETERS; SCHAUFELI, 2018; MASLACH; LEITER, 2008).

Tracy, Matta e Victoria (2016) evidenciam que engajar-se com o trabalho engloba engajar-se com a organização, a liderança, o trabalho e as tarefas, o time e os colegas. É necessário que a organização torne-se responsável por disponibilizar recursos em um ambiente adequado de trabalho, em que é preciso ocorrer a existências de recursos e condições apropriadas para que os indivíduos venham a executar suas tarefas de modo engajado e prazeroso.

Bakker e Albrecht (2018) relatam que o engajamento no trabalho possibilita e facilita o uso dos recursos organizacionais, que estão intimamente ligados ao seu desenvolvimento, estimulando resultados positivos e, deste modo, reduzindo os negativos (BAKKER; ALBRECHT, 2018).

De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013, p. 105) os recursos de trabalho:

Em que a organização investe tem maior probabilidade de se desdobrar em resultados efetivos na medida em que os recursos e capacidades das pessoas forem sendo desenvolvidos e o bem-estar no trabalho se elevar. Em tempos de crise e de cortes orçamentários, as organizações investem em seus colaboradores e contam com seu engajamento são mais competitivas não apenas por serem mais produtivas, mas principalmente pela qualidade diferenciada nos serviços e produtos que oferecem.

Por outro lado, as exigências do trabalho não devem ser consideradas como uma barreira para o engajamento, mesmo que gerem estresse. O mais importante é que existam recursos e condições apropriadas para que os profissionais desenvolvam e executem suas tarefas de maneira engajada e prazerosa. Por essa razão, os recursos e as condições são fundamentais para que suceda a prevenção e a diminuição de efeitos negativos derivados das exigências do trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Na Figura 7 demonstra-se a relação existente entre as exigências e os recursos (internos e externos) do engajamento no trabalho.

Figura 7 - Relação entre exigências, recursos e engajamento no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

Cabe aqui destacar a necessidade da existência da combinação de recursos de trabalho externos e internos de forma positiva, pois eles previnem, neutralizam e minimizam os efeitos negativos do estresse, contudo quando esses (recursos) não são suficientes, a motivação, satisfação e o engajamento tendem a diminuir, podendo gerar estresse, sofrimento, depressão (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

O processo de engajamento depende dos recursos de trabalho, que podem ser físicos (interno) ou condições de trabalhos (externo). Para os Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 39), “a combinação positiva destes recursos tem o potencial de prevenir, neutralizar ou diminuir os efeitos negativos do estresse pelo conjunto de condições adequadas que geram afetos positivos e possibilitam resultados concretos para os colaboradores”.

Por outro lado, o desengajamento é atribuído por Simpson (2009) como um comportamento extremamente oposto, isto porque o profissional estaria em um estado de defesa ou retirada do trabalho, seja física, emocional e cognitiva no decorrer do desenvolvimento das suas tarefas.

Na Figura 8 apresenta-se a visão geral sobre exigências (fontes de estresse) e recursos no trabalho (interno e externo).

Figura 8 - Relação entre exigências, recursos e engajamento no trabalho

FONTE DE ESTRESSE		RECURSOS POTENCIALIZADORES DE ENGAJAMENTO	
Exigências do Trabalho		Recursos Internos de Trabalho	
<ul style="list-style-type: none"> - Pressão por prazos curtos - Horas extras - Pressão por quantidade elevada de trabalho - Exigências emocionais, tais como: negociação com clientes difíceis, alunos problemáticos e chefes ausentes - Exigências intelectuais, tais como: tomada de decisão que envolve elementos diversificados ou atividades com elevada necessidade de memorização - Atividades que exigem esforço físico - Conflito entre as demandas de trabalho e a vida pessoal - Insegurança no trabalho - Conflito entre as demandas de trabalho e a vida pessoal - Insegurança no trabalho - Conflitos interpessoais no trabalho - Conflito de papéis, tais como: lidar com tarefas contraditórias, informações ambíguas ou atividades diversas incompatíveis com seu trabalho - Ambiguidade de papéis, quando as expectativas não estão claras 		<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade para definir como e quando trabalhar (autonomia) - Suporte psicossocial dos colegas - Feedback construtivo - Bom relacionamento com seu gestor direto - Oportunidade para se desenvolver profissionalmente na organização - Bom ambiente de trabalho - Valorização - Espírito de equipe - Papel estabelecido de modo claro - Participação na tomada de decisão - Oportunidade de carreira 	
		Recursos Externos de Trabalho	
		<ul style="list-style-type: none"> - Otimismo - Religiência - Estratégias ativas de <i> coping </i> - Autoeficácia - Extroversão - Estabilidade emocional - Autoestima - Atitude proativa e iniciativa pessoal - Flexibilidade e adaptação - Crença de que tem controle sobre seu futuro (<i>locus de controle</i>). 	

Fonte: Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013, p. 40).

Com base na Figura 8, pode-se compreender que as características do trabalho que são consideradas “estressoras”, sendo aquelas que requerem grandes exigências combinadas com a insuficiência de recursos para seu enfrentamento (GUIMARÃES; MARTINS; BOTELHO, 2013).

Sem desconsiderar a realidade, mas relacionando com o lúdico, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) destacam que um profissional engajado pode ser comparado com um super-herói, isto porque dentre as características vistas por seus pares, ele está sempre feliz e entusiasmado com tudo. No entanto, mesmo engajados, também se sentem saturados ou cansados ao chegar em casa após um dia cheio de exigência e atividades. Porém, o seu desgaste é distinto daqueles profissionais que vivenciaram situações desconformes ou que se sentem constantemente exauridos pelo estresse em seus trabalhos. De modo geral, nos profissionais engajados, a fadiga após um dia pesado e/ou difícil é associada na satisfação em

realizar o seu trabalho, pois este indivíduo percebe que realiza coisas prazerosas, significativas e valiosas.

Para Oliveira e Rocha (2015) o engajamento no trabalho refere-se ao compromisso que faz o profissional empenhar-se para a realização de uma determinada atividade de forma eficiente e eficaz. Esforçam-se pelo fato de identificarem-se mais com seu trabalho, sendo capazes de gerar melhores resultados o crescimento e desenvolvimento profissional e organizacional (SIQUEIRA, 2014).

Profissionais engajados são atraídos para o trabalho em razão a diversão que atribuem a ele. No entanto, é possível deparar-se com indivíduos pouco entusiasmados na realização de suas tarefas. Sendo que, eles não são engajados e, definitivamente, também não são viciados em trabalho. Alguns exercem atividades (função, cargo, etc.) que não gostam e sentem-se entediados ou desgostosos por isso (SHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013). Também, há indícios que indivíduos engajados apresentam níveis superiores de comportamento extra função, realizando ações, que vão além de suas responsabilidades básicas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

No Quadro 7 são descritos alguns dos benefícios do engajamento no trabalho.

Quadro 7 - Benefícios do engajamento no trabalho

Benefícios do Engajamento no Trabalho
- Profissionais engajados, bem como os departamentos/setores onde trabalham, apresentam um melhor desempenho.
- Profissionais engajados são leais a suas organizações e o índice de rotatividade é menor entre elas.
- Profissionais em cargos gerenciais são vistos como líderes exemplares por seus subordinados.
- Profissionais engajados causam menos acidentes e cometem menos erros.
- Profissionais engajados divertem-se mais nas suas atividades; e, ficam mais satisfeitos com seu desempenho.
- Profissionais engajados vivenciam com maior facilidade a sensação do <i>flow</i> (estado em que os profissionais ficam totalmente imersos em suas atividades e que, subsequentemente, é percebido pelo indivíduo como um período prazeroso)
- Profissionais engajados têm seu desempenho avaliados por seus superiores de maneira positiva, quando comparado aos de seus colegas.
- Profissionais engajados geralmente sentem-se mais confortáveis consigo mesmos e com as atividades que desenvolvem
- Profissionais engajados têm maior resistência ao estresse
- Profissionais engajados dificilmente manifestam queixas psicossomáticas;
- Profissionais engajados são atraídos para o trabalho em razão a diversão que atribuem a ele.

Fonte: Adaptado de Shaufeli, Dijkstra e Vasquez, 2013, p. 16-17).

O engajamento individual no trabalho tem sido vinculado a uma série de indicadores de desempenho (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011; DEMEROUTI;

CROPANZANO, 2010). Por exemplo, o indivíduo mantém-se em suas ocupações por mais tempo (TRACY; MATTA; VICTORIA, 2016). Sua produtividade aumenta, pois está associada ao prazer de trabalhar (BAKKER et al., 2007). Profissionais engajados possuem melhor desempenho em relação aos colegas não engajados (SCHAUFELI; TARIS; VAN RENHEN, 2008). Além disso, estão conectados intelectual e emocionalmente à organização, pois se sentem apaixonados e comprometidos por seus objetivos e os seus valores (GYENSARE et al., 2018).

Siqueira (2014, p. 142) aponta as consequências positivas do engajamento.

Para o indivíduo, o fato de executar tarefas que lhe permitem entrar em estado de fluxo auxilia-o a vivenciar uma sensação agradável de plena realização de suas potencialidades, de conseguir atingir metas pessoais e profissionais bem como de observar, a cada tarefa realizada, o quão adequadamente está realizando o seu trabalho. Este complexo processo pode aumentar o senso de autovalor do indivíduo, tornando-o mais confiante sobre suas habilidades e competências profissionais e, ao mesmo tempo, propicia ao trabalhador vivenciar um estado prazeroso de engajamento no trabalho.

Em complemento, Schaufeli (2018) salienta que o engajamento no trabalho a nível individual está associado à melhora na saúde física e mental dos profissionais, ansiedade, depressão, melhora na qualidade do sono, atividade cardíaca saudável, baixa pressão arterial sistólica e menor sofrimento psicológico. O autor exemplifica, no contexto organizacional a baixa frequência de adoecimento, baixo absenteísmo e rotatividade, inovação, proatividade, retornos financeiros, qualidade de serviço, criatividade, segurança no ambiente no trabalho e, por último, contudo não menos importante, em resultados de negócios superiores, como crescimento de negócios, alta produtividade e lucratividade.

Mais detalhadamente, no Quadro 8, Obregon (2017) especifica os benefícios individuais do engajamento no trabalho.

Quadro 8 - Benefícios individuais do Engajamento no Trabalho

(continua)

Características	Definição	Autores
Emoções Positivas	O indivíduo sente-se feliz, otimista, energizado, alegre e autoconfiante. Realiza suas atividades com bom-humor o que influencia de maneira positiva na solução de problemas e desperta a criatividade.	Bakker et al., (2008) Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013).
Saúde em Dia	Possuem melhor saúde física e psicológica. Sofrem menos com problemas de dor de cabeça, insônia, preocupações, tensões musculares e adoecem com menos frequência.	Bakker et al., (2008) Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013).

(conclusão)

Características	Definição	Autores
Construir seus Próprios Recursos de Trabalho	Tem costume de criar e/ou aprimorar os próprios recursos do trabalho como, por exemplo, se necessitam de apoio, o trabalhador engajado procura logo obtê-lo. Ainda, por serem otimistas, autoconfiantes e possuir bom-humor, assumem funções mais desafiadoras e relacionam-se com diversas pessoas no trabalho.	Bakker et al., (2008) Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013).
Motivação Intrínseca	Os trabalhadores engajados trabalham pelo prazer que tem em realizar seu trabalho e não pelas recompensas externas, sendo que essas são consideradas como uma consequência pelo trabalho realizado. De maneira geral, pode-se dizer que gostam do que fazem e enxergam suas atividades como inspiradoras.	Borges; Alves-Filho e Tamayo (2008) Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

Fonte: Obregon (2017, p. 90).

Bakker et al. (2008) destacam que existem quatro razões pelas quais o profissional engajado desempenha melhor o seu trabalho: i) experimentação de emoções positivas, como alegria, bem-estar, felicidade e entusiasmo; ii) boa saúde física e mental; iii) gerar envolvimento no trabalho e os recursos pessoais; iv) compartilhamento do engajamento entre os pares; e, v) é importante destacar que profissionais engajados são atraídos para o trabalho em razão a diversão que atribuem a ele.

Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014, p. 42) afirmam que o engajamento no trabalho é um “preditor direto de envolvimento no trabalho, pois tais resultados permite-nos verificar que trabalhadores engajados tendem a obter mais vigor e dedicação, tanto social como organizacional e, por conseguinte, tendem ainda a apresentar satisfação”.

Diante desta perspectiva, Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013, p. 81) fazem recomendações para que as organizações aumentem o engajamento no trabalho:

As organizações precisam se assegurar de que seus colaboradores trabalham com prazer e que suas atividades combinam com seus talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades, assim, os colaboradores irão trabalhar envolvidos e intrinsecamente motivados nas atividades e desafios que lhes são atribuídos. Se esta não é a realidade da empresa para todos os seus colaboradores, é preciso que sejam criadas as condições necessárias para que o engajamento tenha espaço e possa ser posto em prática no trabalho, visto que ele só é possível quando há uma combinação apropriada entre pessoas e condições de trabalho e que não adianta querer fazer ‘mais com menos’ se a empresa não garante as mínimas condições para seus funcionários. Como veremos o ponto de partida para se repensar a organização em termos de engajamento no trabalho deve ser o colaborador, o que significa que é necessário mudar a situação do trabalho ou seus arranjos produtivos de modo diferente para gerar prazer, satisfação e engajamento no trabalho.

Observa-se, portanto, que o gerenciamento de níveis elevados de engajamento no trabalho no médio e longo prazo é um componente importante na análise das ações e práticas organizacionais. Ainda assim, não é necessário que se desenvolvam novas intervenções a toda

hora. O imprescindível é que a organização compreenda quais os aspectos que são fundamentais para que o contágio emocional e a espiral positiva mantenham um clima harmonioso de trabalho, fortalecendo o comprometimento e engajamento de seus profissionais. Logo, para preservar e manter este processo em andamento necessita-se respeitar as avaliações e considerações dos indivíduos, bem como investir nos recursos e demandas de trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

Visando identificar o nível de engajamento no trabalho, conforme a concepção de Schaufeli et al. (2002), estudos foram desenvolvidos com a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), um instrumento de auto relato que inclui três escalas, diretamente relacionadas, denominadas Vigor, Dedicção e Absorção. É validado em diversos países e em todos os estudos foi utilizada Análise Fatorial Confirmatória, que produziu índices de ajustes para o modelo de três fatores, além de terem sido observados índices satisfatório de precisão para as três escalas apresentadas. Evidencia-se que esta avaliação do engajamento no trabalho, prevê verificar o quanto o profissional encontra-se empenhado na realização das suas atividades (SIQUEIRA et al., 2014).

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) destacam em seu estudo que o engajamento no trabalho deve envolver alinhamento e comprometimento por meio de uma finalidade, interesses e visão comuns. Para impetrar um legítimo engajamento, as organizações e seus profissionais necessitam criar conjuntamente uma relação recíproca de confiança, respeito, bem-estar, de tal modo que todos os envolvidos confiem que exista um potencial para justiça, oportunidade e igualdade.

Freitas e Charão-Brito (2016) advertem quanto a importância da implementação de ações de gestão que promovam a saúde do trabalhador e, ao mesmo tempo, revitalizem o senso de coletividade e as características positivas de engajamento, de forma que empregado e empregador obtenham vantagens. Desta forma, Freitas e Charão-Brito (2016, p. 417) afirmam que a organização “ganha com o desempenho, dedicação e envolvimento laboral; e, o trabalhador, experimenta o sentimento de realização, satisfação e qualidade de vida no trabalho”.

Salanova, Asgut e Peiró (2005) constataram em uma pesquisa sobre atendimento prestado em mais de 100 restaurantes e hotéis da Espanha, em que profissionais/equipes engajados eram mais prestativos, amigáveis e orientados para os clientes. Refletindo em um clima diferenciado (bom atendimento) e implicando positivamente na taxa de retorno de clientes. Bakker e Leiter (2010) corroboram essa visão, ao verificar em uma pesquisa que

profissionais engajados possuem melhor desempenho no trabalho e; os setores em que atuam geralmente apresentam melhores resultados em relação aos demais.

No estudo de Bem (2013), o objetivo central consistiu na identificação dos elementos de engajamento das pessoas, levando em conta o relacionamento interno facilitado pela comunicação nas corporações. Para isso, o autor desenvolveu uma pesquisa de estilo social, tendo uma base empírica e englobando as técnicas de metodologia próprios da pesquisa-ação em uma empresa particular de grande porte na região Sul do Brasil. Os fatores apontados foram etapas da comunicação interna que prestigiem o relacionamento humano, processos relativos identificação da empresa, desempenho mensurado e valorização dos indivíduos. No entanto, o autor deixa claro que esses elementos de engajamento possuem nexos interligados a um cenário de comunicação interna que valorize a importância da dimensão humana para o alcance de escores para a empresa. Assim, fica constatada a importância para elevar o engajamento dos colaboradores na empresa, sendo isso alcançado por meio dos líderes por sua atuação no local de trabalho.

Com base no exposto anteriormente e, tendo como objetivo expandir o conhecimento e analisar o panorama de estudos sobre o fenômeno (*Engagement at Work*) a nível global, Obregon et al. (2016) realizaram uma pesquisa bibliométrica na base de dados *Web of Science* (WOS) considerando o período entre 2005 e 2014. Para tanto, os autores buscaram compreender o que vem sendo citado e estudado quanto a esta temática conforme apresenta-se no Quadro 9.

Quadro 9 - Pesquisa bibliométrica na base de dados *Web of Science* (2005-20014)

(continua)

Pesquisa	Artigos Publicados	Percentual	Descrição
Áreas temáticas	638	22,8	<i>Education Educational Research</i>
	571	20,4	<i>Psychology</i>
Autores	94	19,7	<i>Baker, A. B.</i>
	66	13,8	<i>Demerouti, E.</i>
	64	13,4	<i>Schaufeli, W. B.</i>
Fontes	565	11,84	<i>Journal of Immunology</i>
	393	8,24	<i>Plos One</i>
	299	6,27	<i>Lecture Notes in Computer Science</i>
Instituições	532	11,15	<i>University Toronto</i>
	517	10,83	<i>University Michigan</i>
	514	10,77	<i>University of North Carolina</i>
Idioma	46.813	98,09	<i>Inglês</i>
Países	19.944	41,79	Estados Unidos
	7.408	15,52	Inglaterra

Pesquisa	Artigos Publicados	Percentual	Descrição
<i>Hot topics</i>	250	3,1	<i>Burnout</i>
	298	2,4	<i>Social Support</i>
	283	2,7	<i>Satisfaction</i>
Nuvem palavras	<i>Burnout</i> , Estudo, Demanda, Empregados, Positiva, Exaustão, Modelo, Processo e Relação.		

Fonte: Obregon et al. (2016).

A partir da análise do Quadro 9 é possível relatar que na base de dados da *Web of Science* (WOS), as áreas temáticas com maior enfoque são do campo da educação e psicologia. Quanto aos autores mais citados, destacam-se na respectiva ordem Bakker, Demerouti e Schaufeli, sendo as fontes-referência de periódicos: *Journal of Immunology*, *Plos One*, e *Lecture Notes in Computer Science*. As instituições que desenvolveram substancialmente o maior número de estudos (artigos) voltados à temática: Universidade de Toronto, Michigan e Norte da Carolina. E, os países que mais publicam estudos foram Estados Unidos e Inglaterra. Os “*hot topics*” em destaque foram: *Burnout*, *Social Support* e *Satisfaction*. Na elaboração da nuvem de palavras a partir da análise do resumo dos periódicos mais citados, foi verificado que as palavras mais citadas são: *burnout*, estudo, demanda, empregados, positiva, exaustão, modelo, processo e relação.

Na análise dos resultados da bibliometria, Obregon et al. (2016) verificaram um número significativo de pesquisas sendo desenvolvidas e apresentando contribuições relevantes a respeito da temática; englobando questões consideráveis no campo da gestão de pessoas tais como o nível de satisfação e de como o desempenho (pessoal, profissional e organizacional) decorre das situações e do ambiente de trabalho. Observa-se, portanto, que mesmo havendo uma quantidade substancial de periódicos publicados quanto a temática, tanto para fins acadêmicos quanto para o gerencial, o engajamento é um campo vasto a ser explorado e de grande potencial de pesquisas.

Com base no exposto, ressalta-se a importância de ações e práticas de gestão de pessoas que promovam a saúde e segurança (física e mental) e que fortaleçam comportamentos positivos no trabalho, de forma benéfica para ambos os lados. Para a organização com o desempenho, dedicação e envolvimento laboral, e para o profissional, por meio do sentimento de realização, satisfação e QVT (SCHAUFELI; SALANOVA, 2008, BAKKER, 2010; FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016; KASPÁRKOVÁ et al., 2018).

No próximo Capítulo a proposição e as hipóteses do modelo serão apresentadas.

3 PROPOSIÇÃO E HIPÓTESES DO MODELO

O desenvolvimento de uma pesquisa se estabelece com a construção de um problema de pesquisa suscetível de explicação por intermédio da utilização de métodos científicos. O passo subsequente consiste em disponibilizar uma solução factível, por intermédio da construção de hipóteses (GIL, 2009).

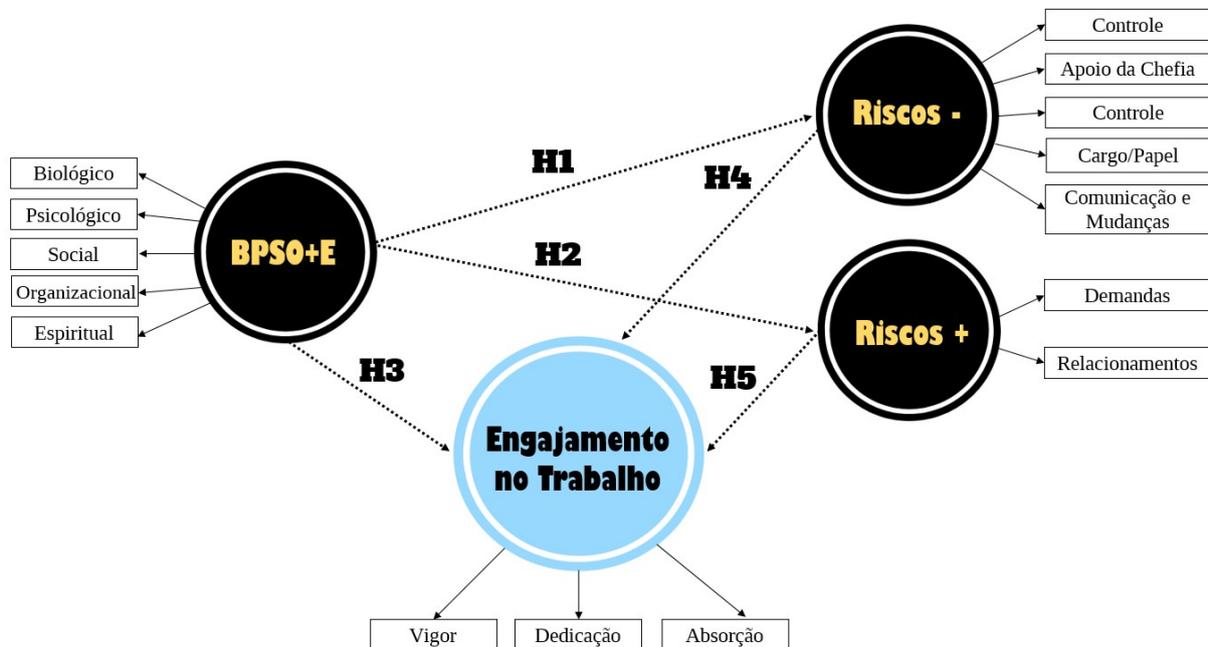
Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 145), hipótese é uma proposição que se realiza na tentativa de “verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória: deve ser testada para determinar sua validade”. Com base nestas considerações, apontam que na pesquisa científica, a principal função de uma hipótese, é a proposição de explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientação na busca de outras informações. Sustentando-se nos postulados dos autores e no referencial teórico apresentado, este estudo busca, por meio da metodologia indicada, ilustrar tais proposições a partir da exposição de hipóteses.

O modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa apresenta cinco hipóteses a serem testadas. Desta forma, o modelo apresenta duas variáveis (abordagem BPSO+E e riscos psicossociais) independentes (latentes), que agem como possíveis antecedentes ou "causadoras" para o engajamento no trabalho. Os sentidos das setas apontam as direções causais e especificam o desenvolvimento do modelo estrutural proposto nesta pesquisa.

Cabe destacar que, para análise do HSE-IT, o autor que validou o instrumento para português (LUCCA, 2016) recomenda que as dimensões *controle*, *apoio da chefia*, *apoio dos colegas*, *cargo e mudanças*, as respostas marcadas como “nunca” e “raramente” são consideradas como indicativas de estresse. As dimensões *demandas* e *relacionamentos* são consideradas indicativas de estresse quando as respostas são assinaladas “sempre” e “frequentemente”, pois possuem escalas invertidas. Para tanto, optou-se em dividir os instrumentos em duas partes apenas para a análise das hipóteses, dado que, poderiam ocorrer discrepâncias no ajuste do modelo, pois as dimensões estão construídas a partir da intensidade de exposição que os profissionais estão expostos a riscos no ambiente de trabalho (de menor a maior/nunca a sempre). Desta forma, classificou-se os riscos em (i) intensidade negativa: *controle*, *apoio da chefia*, *apoio dos colegas*, *cargo (papel)* e *comunicação e mudanças*; e, (ii) demandas e relacionamentos.

A seguir detalha-se as hipóteses do estudo, englobando a teoria existente que proporciona sustentação para as hipóteses (Figura 9).

Figura 9 - Modelo Estrutural Proposto e Hipóteses



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas hipóteses da pesquisa.

Hipótese 1: Os indicadores da abordagem BPSO+E (biológico psicológico, social, organizacional, espiritual) estão diretamente relacionados aos fatores de Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho (FRPT) de intensidade negativa (controle, apoio de colegas, apoio da chefia, cargo, comunicação e mudanças);

Hipótese 2: Os indicadores da abordagem BPSO+E (biológico psicológico, social, organizacional, espiritual) estão diretamente relacionados aos fatores de FRPT de intensidade positiva (demandas e controle);

Ao detalhar as hipóteses 1 e 2, observou-se que as mesmas englobam juntamente a teoria conceitos de “Satisfação” e “Qualidade de Vida no Trabalho” (métricas de avaliação do instrumento BPSO+E) para a melhor sustentação das hipóteses.

Diante disso, evidências empíricas sugerem que, a QVT é o resultado de muitos fatores inerentes ao ambiente de trabalho, especialmente em termos de exposição a riscos psicossociais (SIO et al., 2017). Conforme Facas (2013), os riscos psicossociais são compreendidos como decorrentes dos efeitos prejudiciais da organização do trabalho sobre os

estilos de gestão e danos biopsicossociais, e que comprometem a qualidade do trabalho e acarretam no adoecimento físico e mental do trabalhador.

Bakker e Woerksom (2018) explicam que ações e práticas de saúde ocupacional têm impacto em experiências positivas (contextos, forças e virtudes, recursos pessoais) que podem ser usados para que profissionais tenham maior proteção contra riscos psicossociais no trabalho.

Para Nazário e Kliemeck (2016, p. 46), “condições precárias de trabalho, ambiente insalubre, carga horária excessiva”, são alguns exemplos de situações potencialmente estressoras com potencial para comprometer a qualidade de vida dos profissionais.

Gallup (2014), em um estudo realizado com empresas de 142 países, verificou que empresas com maior número de profissionais engajados possuem qualidade de vida no trabalho, pois tem: menos acidentes (48%), menos defeitos (41%), menor *turnover* (37%), menos absenteísmos (25%), e maior lucratividade por ação (147%).

Brito (2014), em um estudo com 579 profissionais públicos e privados verificou relação entre a abordagem BPSO de Limongi-França (1996) com a síndrome de *burnout* (esgotamento emocional - estado crônico de estresse). Em paralelo, Obregon (2017) também encontrou correlação entre o engajamento no trabalho e a síndrome em uma amostra de 1511 servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) da IES deste estudo.

Os indicadores medidos pela ferramenta HSE nos estudos de Kerr, McHugh e McCrory (2009) demonstraram níveis aceitáveis de confiabilidade e foram correlacionados positivamente com a satisfação no trabalho.

Sendo a espiritualidade uma das dimensões do modelo BPSO e relacionando-a aos riscos psicossociais, Bennis (2009) aponta algumas razões para justificar o crescente interesse a respeito da temática: uma contrapartida às pressões e ao estresse causado pelo ritmo turbulento (demandas) da vida pessoal e profissional.

Para Arruda (2005), as organizações não espiritualizadas tem como característica um estilo de administração autocrático e o obsoletismo organizacional, além de desmotivação, insatisfação e a falta de liberdade para que os profissionais usem a criatividade e participem das tomadas de decisão. O individualismo e a fragmentação fazem parte deste cenário de uma organização sem coração e alma.

Observa-se, portanto, que implicações associadas a insatisfação e estresse laboral são muito onerosas, o que sustenta o interesse no investimento em programas e ações que melhorem a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (ALMEIDA; FERREIRA; BRUSIQUESE, 2015; MASLACH; LEITER, 1999).

Hipótese 3: Os indicadores da abordagem BPSO+E estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção);

Harter, Schmidt e Hayes (2002) investigaram em uma pesquisa de meta-análise a relação entre satisfação-engajamento em profissionais de 7.939 unidades de negócios e 36 empresas. A partir das análises, os autores concluíram que a satisfação e o engajamento dos profissionais estão relacionados a resultados de negócios significativos e de grande relevância. Assim, foi recomendado no estudo que seria relevante que essas correlações se propagassem.

Obregon (2017), no seu estudo bibliométrico na base da *Web of Science (WOS)* sobre engajamento no trabalho, verificou que um dos principais temas relacionados com o engajamento na última década (2006 a 2016) foi a qualidade de vida no trabalho.

Tracy, Matta e Victoria, (2016) afirmaram em estudo que os recursos existentes no trabalho estimulam o engajamento e, quanto maior o reconhecimento e valorização, mais prazer e satisfação o profissional tendem a sentir pelo seu emprego, uma vez que estão dispostos a investir em sua carreira e em sua organização. Costumam, ainda, manter-se em suas ocupações por mais tempo e sentem-se felizes em suas atividades profissionais.

Sentimento de satisfação com o trabalho pode conduzir o profissional a altos níveis de desempenho profissional e engajamento no trabalho (BAKKER; OERLEMANS, 2011).

Bell e Taylor (2004) consideram que uma organização com práticas de espiritualidade consegue lidar mais facilmente com situações de insegurança, insatisfação e com a falta de engajamento pleno e profundo dos seus profissionais. Tal afirmação é sustentada pelos autores ao destacar que organizações “espiritualizadas” melhoram as atitudes dos seus profissionais no ambiente de trabalho fazendo com que ocorra aumento na satisfação e, assim, gerando impacto positivo sobre o desempenho da organização.

Hipótese 4: Os FRPT de intensidade negativa (controle, apoio de colegas, apoio da chefia, cargo, comunicação e mudanças) são antecedentes do engajamento no trabalho;

Hipótese 5: Os FRPT de intensidade positiva (demandas e relacionamentos) são antecedentes do engajamento no trabalho.

Sio et al. (2017) em suas pesquisas, especialmente em países como Holanda e Espanha, apontaram que alguns fatores psicossociais estão associados como antecedentes do

engajamento no trabalho. Sendo o engajamento positivamente correlacionado com os recursos que auxiliam a realização do trabalho.

Alguns autores (SHIMAZU et al., 2008, XANTHOPOULOU et al., 2009; SIO et al., 2017) tem apontado em seus estudos associação do engajamento no trabalho e os fatores psicossociais a partir da influência (positiva e negativa) no suporte social (colegas e superiores), *feedback* positivo e aconselhamento, controle sobre o trabalho, variedade de tarefas, treinamento, desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem.

O levantamento bibliométrico de Obregon et al. (2017) evidenciou que o Engajamento no Trabalho relaciona-se diretamente com estresse no trabalho. Neste levantamento, os autores também verificaram uma alta intensidade de estudos satisfação no trabalho, qualidade de vida no trabalho, condições psicológicas no trabalho, dentre outros.

Profissionais engajados possuem sentimentos positivos (prazer, bem-estar, etc.) na realização de suas atividades e no desempenho do seu o trabalho, de tal modo que é benéfico tanto ao profissional quanto a organização. E, quando há suporte organizacional, ocorrem também bons relacionamentos com colegas e gestores disponibilidade de recursos (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

De acordo com Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013, p. 42) “pessoas engajadas geram benefícios e consequências positivas para si, para seus colegas e para a organização”, incluindo satisfação no trabalho e comprometimento com a organização, decorrendo disso, não costumam mudar de emprego (DEMEROUTI et al., 2001).

Toderi e Balducci (2013) apontam a necessidade do desenvolvimento de estudos que visem compreender a interação dos FPRT com o desempenho pessoal, profissional e organizacional. Salientam ainda que quando otimizados, os FPRT devem ter uma influência positiva sobre o profissional e seu desempenho.

Por fim, destaca-se que mesmo havendo evidências empíricas sobre as interações entre a Abordagem BPSO, Espiritualidade no Trabalho, Fatores Psicossociais, Estresse e Engajamento, ainda não foram encontrados estudos sobre as interações entre estes construtos de forma conjunta, considerando o contexto social dos servidores públicos. Desta forma, a proposição deste modelo de análise representa um avanço na construção do conhecimento sobre essas temáticas.

No próximo Capítulo as etapas do percurso metodológico serão apresentadas.

4 METODOLOGIA

Fundamentando-se no conceito de que método é o percurso para o alcance de determinado fim, e que o propósito da ciência é a busca do conhecimento, pode-se descrever que a metodologia científica é um conjunto de procedimentos empregados para o maior entendimento do campo dos saberes (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, neste capítulo, apresentar-se-ão na devida ordem, os procedimentos metodológicos que foram empregados para a realização deste estudo: estratégias de pesquisa e método adotado para a realização do estudo; unidade de análise; coleta de dados; estratégia de análise de dados; limitações da pesquisa; riscos e benefícios do estudo.

4.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A ciência pode ser compreendida como uma abordagem metodológica e sistemática para construção de novos conhecimentos, por meio de conclusões válidas e confiáveis sobre determinada temática. Conseqüentemente, a pesquisa científica tem como intuito a solução de questionamentos e a obtenção de um conjunto de saberes a partir de investigações que acompanham as inferências sobre a relação entre variáveis e os fenômenos que as envolvem (MARCZYK; DEMATTEO; FESTINGER, 2005).

Diante desta perspectiva, esta Tese tem como finalidade a produção de conhecimento e inovação no campo das ciências administrativas com enfoque na gestão de pessoas e visa responder o seguinte objetivo de pesquisa: *“analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho”*. Trata-se assim, de uma pesquisa de campo a partir de um estudo de caso com abordagem exploratória, descritiva e causal, adotando um método misto de pesquisa (qualitativo e quantitativo), tanto na coleta dos dados quanto nas suas análises, configurando-se pelo desenho explanatório sequencial (CRESWELL, 2007).

Cooper e Schindler (2003) destacam que uma pesquisa de campo visa analisar os fatos ocorridos em ambientes reais, o que pode ser identificado a partir do objeto de análise deste estudo, uma IES Pública. Para a operacionalização da pesquisa, serviram como base os

pressupostos de Sampieri, Collado e Lucio (2006) ao apontar que abordagem exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e compreensão dos fenômenos ainda são insuficientes, inexistentes e/ou ainda pouco explorados. Ainda tem como a principal finalidade o desenvolvimento, esclarecimentos e a modificação de ideais e conceitos, em vista a formulação de hipóteses pesquisáveis ou problemas mais precisos para a aplicabilidade de estudos futuros.

Na primeira etapa, a opção por um estudo exploratório e qualitativo originou-se ao identificar a necessidade de adaptação do modelo de indicadores BPSO-96 de Limongi-França (1996), tendo por escopo o aprofundamento e avanço no conhecimento sobre a temática e ampliação dos estudos já existentes a partir de novas perspectivas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Cabe ressaltar que o instrumento original de Limongi-França (1996) teve como objeto de análise empresas com ISO-9000, o que se diferencia da ideia proposta neste estudo que é compreender a percepção dos indicadores para a população de servidores técnico administrativos de uma IES pública. Para esta finalidade, algumas técnicas qualitativas foram utilizadas (*design thinking*, mapas mentais, grupo focal e entrevistas) conjuntamente para subsidiar a pesquisa descritiva e o método quantitativo. Justificando-se a partir da perspectiva de Richardson (2009, p. 38), ao apontar a abordagem qualitativa adequada para compreender a natureza de um fenômeno social.

Em seguida, a pesquisa descritiva foi utilizada na confirmação e na análise dos fenômenos estudados à medida que têm como objetivo o delineamento das características de determinada população, fenômeno e/ou o estabelecimento entre variáveis (GIL, 1995; COOPER; SCHINDLER, 2003).

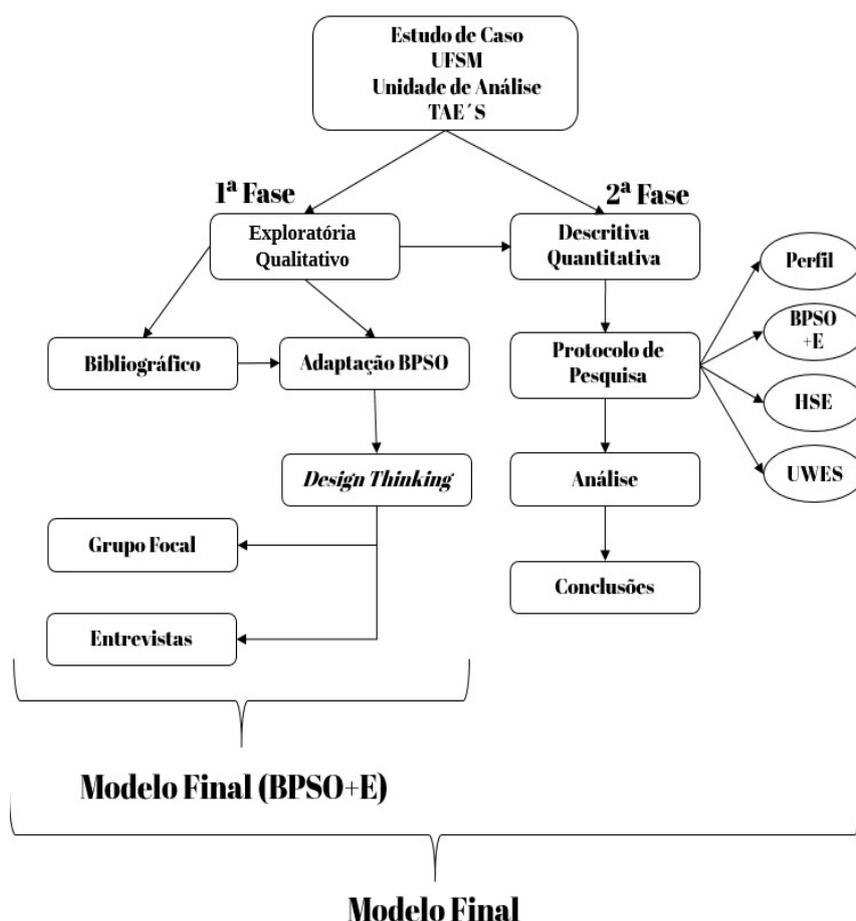
Dentre suas características, a pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos (variáveis) e/ou fatos sem manipulá-los, procurando descobrir, com a maior exatidão possível, a medida com que um fenômeno acontece, sua conexão e relação com outros, suas características e a sua natureza. Inseridos na concepção de estudos conclusivos que são estruturados e formais e que normalmente estão baseados a partir de amostras representativas de uma determinada população (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Em conjunto, classifica-se a pesquisa como causal, pois busca obter evidências a partir da relação de causa e efeito entre os fenômenos estudados. Para a resolução do objetivo de pesquisa (proposição de um modelo teórico) buscou-se compreender a partir de análise quantitativa analisar como variáveis latentes (não observáveis) podem ser mensuradas diretamente a partir de um conjunto de indicadores (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A escolha pelo método quantitativo representou uma garantia de precisão nos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quantos às interpretações (RICHARDSON, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Haja visto que, também tem por objetivo testar teorias e/ou prever comportamentos futuros de variáveis, podendo ser baseadas em dados obtidos por questionários (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008).

Creswell (2010) sugere observar como os dados fornecidos pelos respondentes no questionário se encaixam a uma teoria existente, permitindo assim, testar e/ou verificar a teoria, confirmando ou não através dos resultados obtidos. Investigou-se deste modo, as relações entre variáveis, buscando conhecer, e utiliza-se de descrições para analisar o grau da relação a partir da aplicação de um estudo quantitativo conforme proposto por Creswell (2010) e Malhotra (2012). Logo, adotou-se um corte transversal, descrito por Malhotra (2012) como uma “fotografia instantânea [...] tirada em determinado momento”, que apresenta vantagem de análise em uma amostra representativa (da população) visando diminuir a obtenção de respostas tendenciosas.

Perante o exposto nesta seção, na Figura 10 ilustra-se um fluxograma resumindo as etapas que compõe o percurso metodológico deste estudo.

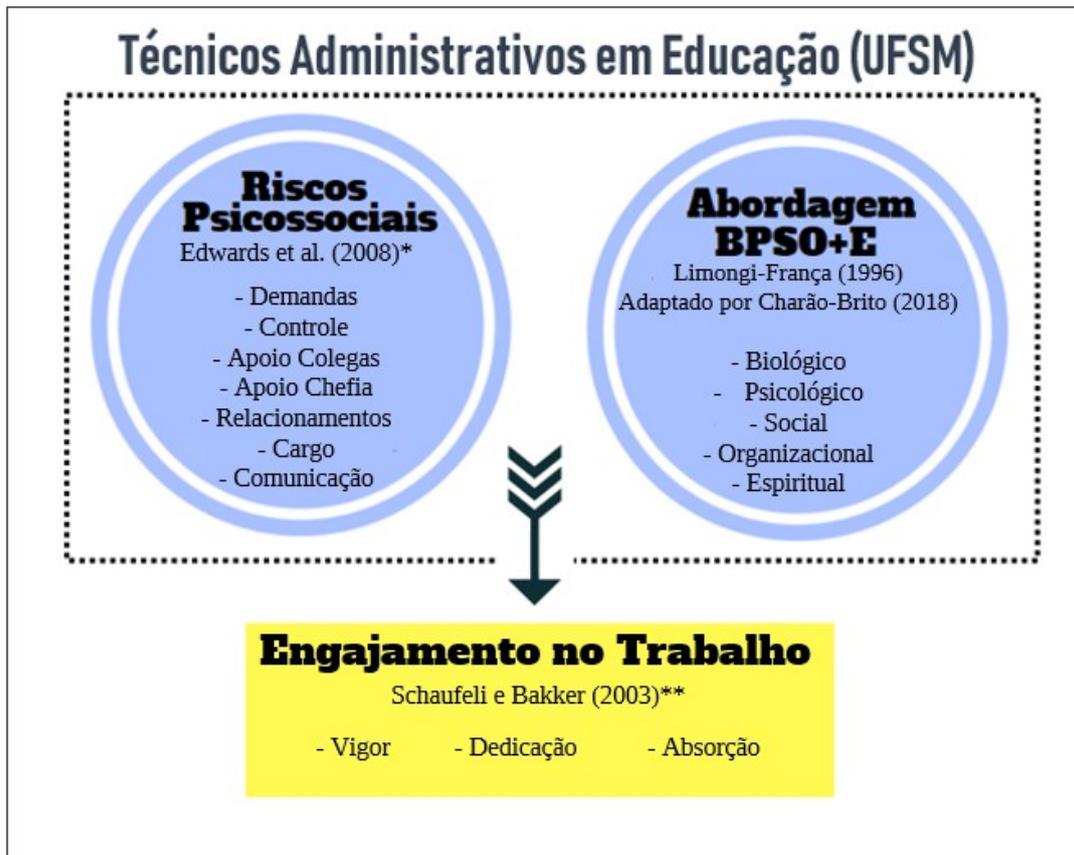
Figura 10 - Fluxograma do percurso metodológico percorrido



Fonte: Elaborado pelo autor.

Visando representar as interações analisadas nestas fases, apresenta-se o desenho de pesquisa. A elaboração do desenho, se deu a partir da construção de um arcabouço conceitual – estudos nacionais e internacionais - e pela apropriação de modelos teóricos, dimensões e variáveis que serviram de embasamento para o estudo, tendo como finalidade uma maior compreensão da realidade observada, uma vez que determina interações entre diversas temáticas. Para facilitar o entendimento, definiu-se para esse estudo o seguinte desenho de pesquisa (Figura 11):

Figura 11 - Desenho de Pesquisa



Legenda: * Validação Transcultural para Português Brasileiro por Lucca et al. (2013);

** Adaptado e Validado para Português Brasileiro por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Diferentemente do que ocorre em outros delineamentos, como o levantamento e o experimento, as etapas de um **estudo de caso** não se estabelecem por meio de uma sequência rígida. O seu planejamento e operacionalização tendem a ser mais flexíveis. Com frequência, o que foi estrutura em uma etapa sistematiza alterações na seguinte. Mas é possível definir um conjunto de elementos que, não obrigatoriamente nessa ordem, são seguidos na maioria dos estudos de caso: a) formulação questões ou dos problemas de pesquisa; b) definição das unidades-caso; c) seleção dos casos; d) estruturação do protocolo; e) coleta de dados; f) análise e interpretação dos dados; e) redação do relatório final (GIL, 2009).

Com base neste mesmo autor, destaca-se que este estudo tem como unidade de análise a Universidade Federal de Santa Maria (UFESM), uma Instituição Federal de Ensino de Superior instituída por uma Autarquia Especial, vinculada ao Ministério da Educação. Em sua

estrutura conta atualmente com 4.708 servidores em sua totalidade, subdivididos em duas categorias de cargos: (2.731) Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) e (1.997) Docentes. Para este estudo optou-se em analisar a percepção da população dos Técnicos Administrativos em Educação.

Rea e Parker (2000) atribuem o conceito de população a uma unidade de estudo em que um pesquisador pretende generalizar suas verificações, podendo ser indivíduos, organizações, entidades, entre outros. Devido a questões de tempo, custo e acessibilidade, nesta etapa será utilizado o cálculo por tamanho de amostra. Lopes (2008) recomenda uma fórmula matemática para população finita, em conformidade com a equação (4.1). Com esse valor ter-se-á ideia do valor mínimo de indivíduos a ser coletado.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad (4.1)$$

onde:

n = amostra mínima;

N = população (Número de TAE's da instituição pesquisada) = 2.731

$Z_{\alpha/2}$ = valor padrão de Z (distribuição normal) para um nível de confiança de 95% = 1,96

\hat{p} = percentual estimado = 0,5

\hat{q} = complemento de $\hat{p} = 1 - \hat{p} = 0,5$

e = erro amostral = 0,05

α = nível de significância = 0,05

Tendo como base o cálculo amostral segundo Lopes (2016), considerou-se um erro de 5% e um nível de confiança de 95% a uma população de 2.731 TAE's da UFSM, o tamanho da amostra será de no mínimo de 338 indivíduos. Como foi enviado emails para todos os servidores, optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência, chegando-se a 528 respondentes, que satisfaz tanto a amostra probabilística mínima quanto a proposição proposta por Hair Jr. et al. (2009) de no mínimo cinco vezes o número de questões, com escala LÍkert e no máximo dez vezes o número de questões, no caso, foram utilizadas 86 questões, ou seja, o número de respondentes pode variar de 430 a 860.

4.2.1 Critérios de inclusão

Foram considerados todos os servidores TAE'S que se disponibilizaram a responder o protocolo de pesquisa.

4.2.2 Critérios de exclusão

Foram excluídos da pesquisa os servidores que preencheram incorretamente o protocolo de pesquisa e que, por virtude, no momento de coleta de dados estavam sem atividades normais na instituição como: férias, laudo ou afastados da instituição por qualquer natureza que o impeça de responder a pesquisa.

4.3 COLETA DE DADOS

A escolha do tipo de instrumento de coleta de dados a ser utilizado nos mapeamentos e diagnósticos é uma etapa de suma importância para o delineamento da pesquisa. É fundamental que essa escolha esteja alinhada a uma concepção teórica do que será investigado. Para isso, o pesquisador deve ter clareza das dimensões que compõe, a partir dessa teoria, esse fenômeno. Trata-se assim, de uma etapa fundamental de qualquer processo de construção de pesquisa, visto que a escolha de instrumentos fundamentados em teorias que muitas vezes não dialogam entre si pode levar a algumas dificuldades, como a própria leitura, interpretação e discussão dos resultados e a própria construção de ações voltadas para lidar com as demandas que os resultados mostram. Essa elaboração de ações tem que levar em consideração toda a concepção do fenômeno (FACAS, 2013).

Diante do exposto, após o aprofundamento teórico e a escolha dos instrumentos de pesquisa, a coleta de dados ocorreu no período de dezembro de 2017 a abril de 2018, sendo aplicada após a apreciação e posterior aprovação do Comitê de Ética da UFSM (setembro a dezembro de 2017) sob o registro nº 78724917.0.0000.5346. Neste procedimento foi inserido junto ao projeto de Tese o Protocolo de Pesquisa (Anexo I) constituído em quatro partes. Este protocolo foi enviado através de uma base de banco de dados por meio eletrônico a população de 2.731 servidores (TAE's) da UFSM, sendo que 528 questionários foram respondidos.

A utilização de questionários, segundo Sellitz et al. (1987) traz vantagens, pois tem-se os custos de aplicação reduzidos. Na coleta de dados deste estudo, os sujeitos pesquisados não precisaram se identificar, buscando garantir sua confidencialidade. O Quadro 10, apresenta o protocolo onde estão inseridos os dados da população estudada e os 3 instrumentos que foram utilizados.

Quadro 10 - Partes do Protocolo de Pesquisa

Parte	Descrição
I	Dados sociodemográficos e profissionais
II	Abordagem Biopsicossocial e Organizacional + Espiritual (BPSO+E)
III	<i>Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool</i> (HSE-MS-IT)
IV	Escala de Engajamento no Trabalho (UWES)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 10, o protocolo de pesquisa foi estruturado em 4 partes, sendo que: a 1ª parte teve como intuito responder o objetivo específico de: *Descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) da UFSM*; as demais partes (II, III e IV) contaram com a utilização de 2 questionários auto-aplicáveis já validados na literatura nacional e internacional (HSE-MS-IT e UWES) e um instrumento desenvolvido com base no modelo BPSO-96 de Limongi-França (1996) a partir da metodologia de *design thinking*, aqui denominado BPSO+E e, respondem aos demais objetivos, inclusive ao objetivo geral desta tese.

4.3.1 Abordagem Biopsicossocial e Organizacional + Espiritual (BPSO+E)

Para melhor adequar-se aos objetivos propostos, na fase exploratória e qualitativa, foi realizada a construção e adaptação de um Instrumento de Pesquisa (ITP) (vide capítulo 4) tendo como base o modelo de indicadores da Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96) que Limongi-França (1996) desenvolveu e validou em sua Tese de doutorado (*Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço gerencial e satisfação dos empregados em empresas com ISO 9000*). O protocolo BPSO-96 é validado na cultura brasileira e tem abrangência de indicadores.

Com base no exposto, observou-se na literatura (TAVEIRA; LIMONGI-FRANÇA; FERREIRA, 2015) que o instrumento BPSO-96 pode ser adaptado a diversas realidades, uma vez que, o original foi aplicado em empresas com ISO. Dentre estas adaptações em diferentes contextos, verificou-se estudos aplicados em professores de inglês (KANIKADAN, 2005), equipes com múltiplas formas de contratação (SCHIRRMEISTER, 2006), organizações brasileiras premiadas (ARELLANO, 2008), servidores públicos (ANDRADE, 2016), etc. A adaptação do instrumento original a outras realidades visa a criação e definição de indicadores – *biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais* – conforme as especificidades da

organização a ser estudada, bem como porte, segmento, cultura, percepção dos colaboradores, etc., o que se aplica neste estudo ao se estudar uma IES pública.

No Quadro 13 demonstra-se os indicadores que compõem o instrumento original de Limongi-França (BPSO-96).

Quadro 11 – Itens abordados no instrumento original (BPSO-96) de Limongi-França (1996)

Dimensões	Indicadores
Biológico	- Semana interna de prevenção de acidentes; controle de riscos ergonômicos; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA; ambulatório médico; ginástica laboral; refeições; saúde – PCSMO; comissão – CIPA.
Psicológico	- Recrutamento e seleção; avaliação do desempenho; camaradagem – clima organizacional; carreira; salário; vida pessoal.
Social	- Convênios comerciais; tempo livre – lazer; filhos; cesta básica; previdência privada; financiamento de cursos.
Organizacional	- Imagem; Treinamento e desenvolvimento; processos de tecnologia; comitês de decisão; ausência de burocracia; rotinas de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Limongi-França (1996).

Cabe ressaltar que o modelo que Limongi-França desenvolveu em 1996 fundamentou-se nos postulados da OMS de 1986 ao definir saúde como o perfeito bem-estar biológico, psicológico e social. Posteriormente a essa criação, a OMS (1998) incluiu a espiritualidade como um importante componente na construção do conceito de saúde. Realizou-se assim, um levantamento de estudos nacionais e internacionais sobre espiritualidade e qualidade de vida no trabalho visando a inclusão de uma nova dimensão do modelo proposto.

Além do aprofundamento teórico, foram realizadas oito visitas técnicas - entre abril de 2015 a novembro de 2018 - a Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Limongi-França na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Nas visitas buscou-se discutir com a autora conceitos e amplitude do modelo BPSO-96 no campo teórico e prático. Dentre algumas orientações, a autora sugeriu a utilização de um símbolo de soma (+) para a inclusão de uma nova dimensão, sem que a mesma descaracterize o modelo original.

Apoiado nestas adaptações e da necessidade de levantar um conjunto indicadores para a realidade estudada, motivou-se a realização de um novo ITP com base no original de Limongi-França (1996), sendo para este propósito, utilizada a metodologia de *design thinking*. A escolha por esta metodologia está de acordo com as afirmações de Bonini e Sbragia (2011) ao destacar que, o *design thinking* contempla um esforço que exige um conjunto de competências integradas e, para tal, a estruturação do processo possibilita a criação de

ambientes orientados à inovação e ao contínuo desenvolvimento do capital humano. Em complemento, Ilipinar et al. (2008) vinculam esta metodologia a um processo criativo baseado no fomento e na construção de ideias. Tendo dentre suas premissas, a ausência de julgamento das ideias emergidas, elimina o medo de falha e estimula a máxima absorção e colaboração dos envolvidos. Dado que, oportuniza o pensamento integrativo “combinando a ideia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente” (LOCKWOOD, 2009, p. 11).

Buscando melhor explicitar a aplicação dos conceitos expostos, para este estudo foi estruturado um modelo para a construção do ITP com base no *design thinking* composto por cinco etapas (Figura 12):

Figura 12 - Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo como sustentação as etapas representadas acima, o mapeamento inicial se deu a partir da etapa de **imersão**. De modo preliminar, foram coletados dados secundários sobre conceitos da Abordagem Biopsicossocial e Organizacional (BPSO) e da Espiritualidade no Trabalho. Estas informações possibilitaram a estruturação de cartões de *insight* contendo informações relevantes para a utilização em etapas posteriores (ideação).

Para a operacionalização da dimensão espiritual, foram levantados indicadores que possibilitaram a construção de uma dimensão complementar ao instrumento BPSO-96 com vistas a realidades dos sujeitos aqui pesquisados (Quadro 12):

Quadro 12 – Levantamento de Indicadores de Espiritualidade no Trabalho

Indicadores	Autores
Práticas de Espiritualidade	Ashmos; Duchon (2000) Heaton; Schimidt-Wilk e Travis (2004)
Senso de Comunidade (União e Espírito de Equipe)	Ashmos; Duchon (2000) Rego, Souto e Cunha (2007) Milliman; Czaplewski e Ferguson (2003)
Paz e Harmonia	Ashmos; Duchon (2000) Rego, Souto e Cunha (2007): Mackey e Sisodia (2014)
Possibilidade de Ampliar Horizontes	Ashmos; Duchon (2000) Rego, Souto e Cunha (2007):
Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional	Ashmos; Duchon (2000) Heaton; Schimidt-Wilk e Travis (2004)
Compartilhamento	Ashmos; Duchon (2000) Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) Rego, Souto e Cunha (2007)
Empatia e Compaixão	Ashmos; Duchon (2000) Arruda (2005) Giacamole e Jurkiewicz (2003) Vaillant (2010)
Valorização	Ashmos; Duchon (2000) Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) Rego, Souto e Cunha (2007):

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda etapa, denominada **ideação**, foi realizada em um estudo de campo concebido a partir de um *workshop* de cocriação com profissionais especialistas, sendo 4 servidores da UFSM e 4 externos. O *workshop* foi realizado no mês de setembro de 2017 nas dependências da UFSM, contando com uma estrutura organizada especialmente para esta finalidade, em um ambiente (sala de reuniões) dinâmico e criativo.

Inicialmente, os objetivos da atividade foram repassados aos participantes, contendo assim, informações pertinentes à dinâmica da atividade. Após, os mesmos foram convidados a participar de uma sessão generativa, sendo estimulados por um moderador a falar sobre suas experiências profissionais relacionadas a gestão de pessoas com enfoque nas condições e na qualidade de vida no trabalho.

Para tanto, os participantes foram orientados a realizar um *brainstorming* (tempestade de ideias), com a utilização de cardápio de ideias (instrumentos de QVT) e convidados a participar de um *coffe break* visando a integração dos mesmos. Todas estas atividades foram realizadas simultaneamente visando que os participantes construíssem um mapa mental (desenhos, relações, figuras, etc.) dividido em 4 quadrantes representando as ações e práticas de gestão com enfoque nos indicadores da abordagem BPSO que acreditavam ser essenciais para

a QVT dos servidores TAE's da UFSM. Finalizada a definição dos 4 quadrantes do modelo BPSO, o moderador propôs uma segunda rodada com apenas um quadrante para os participantes desenvolverem indicadores com práticas de espiritualidade no trabalho que pudessem impactar na QVT.

Encerrada a coleta de dados no *workshop*, as informações obtidas a partir dos 5 quadrantes foram utilizadas na etapa de **prototipação**. Neste momento realizou-se um protótipo do instrumento BPSO+E, baseando-se na interpretação dos dados a partir de análise de conteúdo da fala dos participantes. Para a análise do conteúdo, os dados foram tratados seguindo os postulados de Bardin (2016), ao ressaltar que esta técnica visa compreender de forma crítica o sentido das narrativas, os significados e os conteúdos manifestados e/ou latentes. Os dados foram organizados seguindo três fases: (i) pré-análise (atenção flutuante, leitura exaustiva e composição do corpus da pesquisa); (ii) exploração do material; e, (iii) tratamento dos resultados (codificação e constatações).

Na interpretação foram desenvolvidos a partir da análise do mapa mental e do discurso dos participantes nas questões referentes aos indicadores BPSO. Estas questões foram enviadas para 5 especialistas em gestão de pessoas. Em seguida, foi realizada entrevista com a autora do instrumento original (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Após a análise com especialistas, foi realizada entrevista com uma psicóloga responsável pelo setor de Qualidade de Vida do Servidor (UFSM) para discussão a respeito dos itens levantados nas etapas anteriores e demais adequações do ITP.

Com o protótipo em mãos, o modelo foi aplicado em um pré-teste na fase da **evolução**, a uma amostra de 30 profissionais técnico-administrativos. Uma vez que, Goulart (2009) sugere que para analisar a compreensibilidade dos itens das escalas seja realizado um pré-teste, a partir de uma pequena amostra de respondentes para a validação de conteúdo e adequação dos itens escolhidos para cada construto. No pré-teste, realizaram-se algumas adequações quanto à gramática e nomenclatura. Sendo assim, o **modelo final** foi incluído ao protocolo de pesquisa e aplicado a população estudada. Após foi realizada análise estatística e discussão dos dados.

O critério global para a inclusão dos servidores no grupo foi intencional. No início da sessão, uma síntese dos dados quantitativos (média e frequência) foi repassada aos participantes tendo como objetivo a discussão sobre a representação destas questões na realidade dos servidores. Os discursos foram gravados e transcritos na íntegra e o seu conteúdo analisado.

Morgan (1997) caracteriza o grupo focal como uma técnica de pesquisa de coleta de dados qualitativa, na qual o pesquisador sugere e propõe temas para serem debatidos através de interação grupal, pois promove *insights*, já que “os participantes se dão conta das crenças e atitudes que estão presentes em seus comportamentos e nos dos outros, do que pensam e aprenderam com as situações da vida, através da troca de experiências e opiniões” (ANTONI et al., 2001, p. 4). A descrição completa do processo de *design thinking* será realizada no Capítulo 5.

4.3.2 *Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool (HSE-MS-IT)*

Para avaliar os riscos psicossociais associados ao estresse no trabalho foi utilizado o instrumento *Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool (HSE-MS-IT)* validado por Edwards et al. (2008) na Inglaterra e no Brasil por Lucca et al. (2013). A sua estrutura é composta em 35 questões distribuídas em 7 dimensões: demandas, controle, apoio da chefia, apoio dos colegas, relacionamentos, cargo e mudanças (Quadro 13). A avaliação se dá a partir de escala do tipo *Likert* de 5 pontos variando de (0) nunca; (1) raramente; (2) às vezes; (3) frequentemente; e (4) sempre – de acordo com a percepção (fatores primários de estresse) dos profissionais em relação à frequência dos acontecimentos das dimensões estudadas nos últimos seis meses.

Quadro 13 - *Health Safety Executive - Management Standard - Indicator Tool (HSE-MS-IT)* (continua)

Dimensões	Itens
Demandas	As exigências de trabalho feitas por colegas e supervisores são difíceis de combinar
	Tenho prazos inatingíveis.
	Devo trabalhar muito intensamente.
	Eu não faço algumas tarefas porque tenho muita coisa para fazer.
	Não tenho possibilidade de fazer pausas suficientes.
	Recebo pressão para trabalhar em outro horário.
	Tenho que fazer meu trabalho com muita rapidez.
Controle	As pausas temporárias são impossíveis de cumprir.
	Posso decidir quando fazer uma pausa.
	Consideram a minha opinião sobre a velocidade do meu trabalho.
	Tenho liberdade de escolha de como fazer meu trabalho.
	Tenho liberdade de escolha para decidir o que fazer no meu trabalho.
	Minhas sugestões são consideradas sobre como fazer meu trabalho.
O meu horário de trabalho pode ser flexível.	

(conclusão)

Dimensões	Itens
Apoio da Chefia	Recebo informações e suporte que me ajudam no trabalho que eu faço.
	Posso confiar no meu chefe quando eu tiver problemas no trabalho.
	Quando algo no trabalho me perturba ou irrita posso falar com meu chefe.
	Tenho suportado trabalhos emocionalmente exigentes.
	Meu chefe me incentiva no trabalho.
Apoio dos Colegas	Quando o trabalho se torna difícil, posso contar com ajuda dos colegas.
	Meus colegas me ajudam e me dão apoio quando eu preciso.
	No trabalho os meus colegas demonstram o respeito que eu mereço.
	Os colegas estão disponíveis para escutar os meus problemas de trabalho.
Relacionamentos	Falam ou se comportam comigo de forma dura.
	Existem conflitos entre os colegas.
	Sinto que sou perseguido no trabalho.
	As relações no trabalho são tensas.
Cargo	Tenho clareza sobre o que se espera do meu trabalho.
	Eu sei como fazer o meu trabalho.
	Estão claras as minhas tarefas e responsabilidades.
	Os objetivos e metas do meu setor são claros para mim.
	Eu vejo como o meu trabalho se encaixa nos objetivos da empresa.
Comunicação e Mudanças	Tenho oportunidades para pedir explicações ao chefe sobre as mudanças relacionadas ao meu trabalho.
	As pessoas são sempre consultadas sobre as mudanças no trabalho.
	Quando há mudanças, faço o meu trabalho com o mesmo carinho.

Fonte: Lucca e Sobral (2017).

Para análise do instrumento exposto no Quadro 13, Lucca e Sobral (2017) indicam que as dimensões *controle*, *apoio da chefia*, *apoio dos colegas*, *cargo* e *mudanças*, as respostas assinaladas como “nunca” e “raramente” são consideradas como indicativas de estresse. As dimensões *demandas* e *relacionamentos* são consideradas indicativas de estresse quando as respostas s são assinaladas “sempre” e “frequentemente”, pois possuem escalas invertidas.

4.3.3 Engajamento no Trabalho (UWES)

O modelo teórico para avaliação do Engajamento no Trabalho utilizado neste estudo é a Escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* de Schaufeli e Bakker (2003), adaptada e validada para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

O instrumento contém 17 itens que visam analisar três compostos energéticos: Vigor (6 itens), Dedicção (5 itens) e Absorção (6 itens) (SCHAUFELI; BAKKER, 2003) (Quadro 14). Trata de uma Escala *Likert* de 7 pontos (0 = nenhuma vez a 6 = todos os dias), e ponto médio 4 (algumas vezes) de acordo com a ocorrência do sentimento.

Quadro 14 - Variáveis por dimensão de Engajamento no Trabalho (UWES)

Dimensões	Itens
Vigor	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.
	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
Dedicação	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
	Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	Meu trabalho me inspira.
	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
	Para mim meu trabalho é desafiador.
Absorção	O “tempo voa” quando estou trabalhando.
	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
	É difícil desligar-me do trabalho.

Fonte: Adaptado de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

O instrumento (UWES) é validado em diversos países e tipos de amostra e, as pesquisas que realizaram a Análise Fatorial Confirmatória produziram índices de ajustes para o modelo de três fatores, além de terem sido observados índices satisfatórios de precisão para as três escalas apresentadas (SIQUEIRA et al., 2014). A versão (UWES) foi adaptada e validada para o português brasileiro pelos autores Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Esta avaliação sobre engajamento no trabalho prevê verificar o quanto o profissional encontra-se empenhado na realização das suas atividades.

4.3.4 Síntese dos Instrumentos utilizados

Para fins de maior entendimento, os dois modelos teóricos utilizados são sintetizados no Quadro 15.

Quadro 15 - Modelos teóricos utilizados na pesquisa

Modelos Teóricos	Descrição
Abordagem Biopsicossocial e Organizacional + Espiritual (BPSO+E) Elaborado pelo autor tendo em base no modelo BPSO-96 de Limongi-França (1996)	Estrutura: Instrumento quantitativo (34 questões) que visam mensurar o grau de satisfação a respeito de ações e práticas de QVT a luz da abordagem BPSO+E.
	Dimensões: (1) Biológico; (2) Psicológico; (3) Social; (4) Organizacional; (5) Espiritual
	Escala: <i>Likert</i> variando de 0 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) conforme ao grau de satisfação com os indicadores BPSO+E de QVT.
Health Safety Executive – Management Standard – Indicador Tool (HSE-MS-IT) Edward et al. (2008) Validação Transcultural para Português Brasileiro por Lucca et al. (2013)	Estrutura: Instrumento quantitativo (35 questões) e qualitativo (grupo focal) de avaliação dos riscos psicossociais associados ao estresse no trabalho.
	Dimensões: (1) Demandas; (2) Controle; (3) Apoio da chefia; (4) Apoio dos colegas; (5) Relacionamentos; (6) Cargo; (7) Comunicação e mudanças
	Escala: <i>Likert</i> variando de 0 (nunca) a 4 (todo dia) de acordo com a ocorrência de determinadas situações no dia a dia de trabalho.
Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli e Bakker (2003) Adaptado por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009)	Estrutura: Instrumento quantitativo (17 questões)
	Dimensões: (1) Vigor; (2) Dedicção; (3) Absorção
	Escala: <i>Likert</i> variando de 0 (nunca) a 6 (todo dia) de acordo com a ocorrência de determinadas situações e sentimentos experimentados no dia a dia de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção, os objetivos do estudo serão resgatados e a estratégia de análise de dados qualitativas e quantitativas serão apresentadas.

4.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta quantitativa, os dados obtidos foram organizados em uma base de dados por meio do software Microsoft Excel[®] versão 10 e analisado pelos *softwares*: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)[®] versão 21 e AMOS[®] versão 21, sendo aplicadas as seguintes técnicas de análise:

- Univariadas: distribuição de frequência, análise de média e desvio padrão;
- Multivariadas: Análise Fatorial Confirmatória (AFC);
- Modelagem de Equações Estruturais (MEE);

No Quadro 16 apresentam-se os objetivos do estudo (específicos e geral) e, as respectivas técnicas de análise e os *softwares* utilizadas em cada uma das etapas estatísticas.

Quadro 16 - Objetivos e análises de dados

Objetivo Geral	Análise dos Dados	Software
Analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho	Equações Estruturais	SPSS / AMOS
Objetivos Específicos	Análise dos Dados	Software
i) Descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE's) da UFSM;	Cálculo de distribuição de frequência; Análise Descritiva (Média e Desvio padrão)	SAS
iii) Validar modelo de análise com base nos indicadores da abordagem BPSO+E;	Análise Fatorial Confirmatória	AMOS
iv) Validar instrumento de análise dos riscos psicossociais relacionados ao estresse no trabalho (HSE-MS-IT) no contexto de servidores públicos da IES estudada;	Análise Fatorial Confirmatória	AMOS
v) Testar o instrumento de Engajamento no Trabalho (UWES)	Análise Fatorial Confirmatória	AMOS
v) Analisar as dimensões dos fenômenos estudados;	Cálculos de distribuição de frequência; Análise Descritiva (Média e Desvio padrão)	SAS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira etapa da análise, foi realizado o cálculo de distribuição de frequência, para descrever o perfil (sócio demográfico e profissional) da amostra de servidores TAE da UFSM.

Após o levantamento e descrição do perfil, a validação individual dos instrumentos BPSO+E e HSE-MS-IT (objetivos iii e iv) e do instrumento UWES (objetivo v) foi realizada Modelagem de Equações Estruturais (MEE) por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e as relações entre as variáveis observadas e suas dimensões foram estimadas por meio do método da máxima verossimilhança.

Primeiramente, foi realizada análise de confiabilidade de cada instrumento a partir da análise fatorial confirmatória (AFC), dado que, "o pesquisador deve especificar o número de fatores que existem dentro de um conjunto de variáveis" (HAIR Jr. et al., 2009, p. 589). Para os autores, a Análise AFC diz o quão bem as especificações dos fatores combinam com a realidade (dados verdadeiros). Em um certo sentido, é uma ferramenta que permite confirmar ou rejeitar teoria pré-concebida".

Uma das vantagens da AFC é a possibilidade de avaliar a validade do construto de uma teoria proposta pela literatura. Para tanto, a validade do construto é o grau em que um conjunto de itens realmente demonstra o construto teórico que aqueles itens devem medir (HAIR Jr. et al., 2009, p. 591).

Validade de construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, ela lida com a precisão de mensuração. A evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população.

Cabe ressaltar, que existem três formas para se verificar a validade do constructo: validade convergente, discriminante e nomológica, sendo a validade convergente mensurada a partir da análise das cargas fatoriais, variância extraída e da confiabilidade composta. Para testar o ajuste do modelo inicial proposto, foi utilizado o método de máxima verossimilhança para estimação dos parâmetros (HAIR Jr. et al., 2009).

Nessa etapa, foram avaliados os índices da AFC para os modelos propostos. Segundo Hair Jr. et al., (2009), esses índices classificam-se em índices de ajuste absoluto, índices de ajuste incremental e índices de ajuste parcimônia.

Para essa pesquisa, foram utilizados os índices de ajuste absoluto e incremental, os índices de ajuste absoluto “são uma medida direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 568). E, os índices de ajuste incremental “diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 570).

O índice de ajuste de parcimônia é “planejado para fornecer informações sobre qual modelo, em um conjunto de modelos concorrentes, é melhor, considerando seu ajuste relativo à sua complexidade” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 571). Optou-se por não utilizar nenhum índice de ajuste de parcimônia, pois de acordo com os autores, esse índice permanece de algum modo ainda controverso. “Alguns pesquisadores argumentam que uma comparação de índices de ajuste incremental de modelos concorrentes fornece evidência similar, e que podemos posteriormente levar parcimônia em conta de alguma outra maneira” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 571).

Diante disso, o Quadro 17 apresenta os índices utilizados nesta pesquisa e as respectivas definições dos mesmos:

Quadro 17 - Índices de ajuste das equações estruturais

	Índice de Ajuste	Medidas	Breve Conceito
Absoluto	Estatística χ^2	Significativo $p < 0,05$	Única medida de ajuste MEE com caráter estatístico. Examina se existe uma relação entre duas medidas não-métricas. A estatística χ^2 depende do tamanho da amostra e da diferença entre as matrizes de covariância observada e estimada. O simples acrescentamento de indicadores a um modelo faz com que os valores χ^2 fiquem maiores.
	Graus de liberdade (gl)	Não há referência	Graus de liberdade representam a quantia de informação matemática disponível para estimar parâmetros do modelo. O cálculo do gl na MEE baseia-se no número de covariâncias únicas e variâncias na matriz de covariância observada. O tamanho da amostra não influencia os graus de liberdade.
	GFI – <i>Goodness of Fit Index</i>	$0 < \text{GFI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	Considerando um dos primeiros índices criados para o método ML e ULS na tentativa de produzir uma estatística de ajuste que fosse menos sensível ao tamanho da amostra. O GFI tem tendência a aumentar com o aumento da dimensão da amostra.
Incremental	NFI – <i>Normed Fit Index</i>	$0 < \text{NFI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	Avalia a percentagem de incremento na qualidade do ajustamento do modelo ajustado (χ^2) relativamente ao modelo de independência total ou modelo basal (o pior modelo possível). É um índice de ajuste incremental. Deve variar entre 0 a 1 (valores sejam mais próximos de 1 sugerem mais próximos de 1 sugerem um ajuste perfeito).
	CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	$0 < \text{CFI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	O CFI é uma versão melhorada do NFI. Os valores devem variar entre 0 a 1 (valores mais próximos de 1 indicam melhor ajustamento). Está entre os índices mais utilizados por sua insensibilidade relativa (porém não completa) em relação à complexidade do modelo.
	IFI – <i>Incremental Fit Index</i>	$0 < \text{IFI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	O IFI (Índice de ajustamento incremental) é relativamente independente do tamanho da amostra. Deve apresentar valor superior a 0,9 para aceitação do modelo.
	RFI – <i>Relative Fit Index</i>	$0 < \text{RFI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	O RFI avalia o ajustamento do modelo comparando o χ^2 normado, pelos graus de liberdade, com o modelo basal (ou modelo de independência). Valores próximos de 1 são indicadores de um bom ajustamento.
	TLI – <i>Tucker Lewis Index</i>	$0 < \text{TLI} \leq 1$ (quanto maior, melhor)	Antecede o CFI sendo considerado conceitualmente semelhante (valores próximos), uma vez que envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência. Os valores usuais do TLI variam entre 0 e 1, no entanto, não estão limitados a esse intervalo. Valores próximos de 1 indicam um ajuste muito bom.
Diverso*	RMSEA – <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,8$	Medida que tenta corrigir a tendência estatística de χ^2 a rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis observadas. O RMSEA representa melhor o quão bem o modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para a estimação.

* critério adotado por Vieira e Ribas (2011, p. 224).

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2009), Marôco (2010) e Vieira e Ribas (2011).

Paralelo à comprovação da validade dos modelos a partir da análise dos índices do Quadro 16, foi analisada a confiabilidade das escalas dos instrumentos, a partir de análise do Alpha de *Cronbach*, o qual avaliou o grau de consistência da escala inteira (HAIR Jr. et al.,

2005). Segundo Field (2009), valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ representam índices aceitáveis, índices entre $0,8 \leq \alpha < 0,9$ são considerados bons e $\alpha \geq 0,9$ diz respeito a índices ótimos, pois quanto mais próximo o coeficiente for de 1, maior será a confiabilidade da escala. Contudo, índices $\alpha < 0,6$ indicam que a escala não é confiável.

Nesse momento, as variáveis e dimensões que se mantiveram após o ajuste foram analisadas separadamente a partir do cálculo de frequência, média e desvio padrão (objetivo específico iv). Na concepção de Fávero et al. (2009, p. 75) “a estatística descritiva busca uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidade e valores discrepantes”. Assim, foi verificada a percepção dos servidores quanto aos fenômenos estudados.

Na última etapa, foi realizada a comprovação das cinco hipóteses causais propostas na pesquisa (objetivo geral). Para tal, o procedimento de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi utilizado com o intuito de validar as possíveis relações entre os três modelos (BPSO+E, HSE-MS-IT e UWES) a partir do cálculo de regressões múltiplas para testar as hipóteses, dado que a modelagem estabelece relações múltiplas entre as variáveis. Na utilização da MEE, Hair Jr. et al. (2009) destacam que devem ser seguidas seis etapas: definição dos construtos iniciais, desenvolvimento do modelo de mensuração geral, planejamento de um estudo para a produção de resultados empíricos, avaliação de validade do modelo de mensuração, especificar o modelo estrutural e avaliação do modelo estrutural.

4.5 ASPECTOS ÉTICOS

Visando sua operacionalização, o projeto de Tese foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP) sob certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE). O mesmo foi protocolado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, sendo assim, reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), respeitando a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS) (BRASIL, 1996), recebendo o número: 78724917.0.00005346.

Dentre as especificidades, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) e o Protocolo de Pesquisa contém todos os princípios éticos que estão estabelecidos na resolução 196/96 do CNS. Este conselho é responsável na regulamentação ética em pesquisas com seres humanos e as demais normas complementares do CNS.

Os sujeitos pesquisados foram esclarecidos sobre os objetivos do estudo e das informações que fazem parte no TCLE (Apêndice B). Também, foi garantida a possibilidade de retirar a qualquer momento o consentimento de participação no estudo, sem qualquer penalização. Assim como a confidencialidade (Termo de Confidencialidade – TC) (Apêndice C) e da identidade dos sujeitos foi assegurada em relação a posterior publicação dos resultados.

Ressalta-se que a participação dos servidores não foi obrigatória, portanto, facultativa. Os dados coletados (TCLEs e Protocolo de Pesquisa) foram arquivados no Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD) sob a responsabilidade do coordenador da pesquisa Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes e ficarão disponíveis para o acesso dos participantes. O arquivamento perdurará cinco anos, em conformidade com a Lei dos Direitos Autorais nº. 9.610 (BRASIL, 1998).

4.5.1 Riscos do Estudo

Sob a ótica dos indivíduos pesquisados, destaca-se que os mesmos poderiam: i) sentir-se desconfortáveis; ii) cansados e estressados no preenchimento do protocolo de pesquisa; iii) não entendimento das questões; iv) falta de tempo para responder a pesquisa; e, iii) cansaço, desinteresse e desistência em responder por causa do tamanho extenso de respostas do instrumento.

4.5.2 Benefícios do Estudo

Considera-se que os benefícios dessa pesquisa serão diretos e indiretos, visto que diretamente no contexto da organização estudada (IES), os resultados possibilitarão o mapeamento de indicadores, dos fatores psicossociais relacionados ao estresse e na compreensão dos aspectos que influenciam positiva e negativamente no engajamento no trabalho. A partir destas análises, ao final desse estudo tem-se como objetivo específico a proposição de ações e práticas que possibilitarão o desenvolvimento de estratégias que se bem empregas na realidade estudada podem gerar resultados efetivos para a Instituição.

Indiretamente, as informações coletadas fornecerão subsídios teóricos e práticos para o aprofundamento da temática no contexto da gestão de pessoas e comportamento organizacional tanto no contexto público como privado, assim como servirá como referência para o desenvolvimento de novos estudos.

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as possíveis limitações da pesquisa, salienta-se à medida que se trata de um estudo de caso em servidores de uma IES, a generalização dos resultados para outros contextos pode ser em alguns casos impossibilitada.

A escassez de estudos e conceitos sobre a utilização do instrumento HSE na literatura brasileira sob a perspectiva das ciências administrativas, foi considerada um limitante, já que o instrumento foi validado e analisado somente apenas em estudos das ciências médicas.

Destaca-se ainda, que o processo para a aprovação no Comitê de Ética e as burocracias relacionadas a ele ocorreram de setembro a dezembro de 2017. Consequentemente, a aplicação do protocolo começou a ser realizada na semana anterior ao natal, este período é caracterizado pelas festividades de final de ano e das férias de grande parte dos servidores, fato que pode ter tido impacto no número de servidores participantes do estudo.

No próximo Capítulo apresentam-se os resultados encontrados com a aplicação dos instrumentos de coleta e posteriores análises e discussões de dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Frente aos objetivos propostos, neste capítulo explana-se os resultados obtidos na coleta de dados, bem como irá discutir os fenômenos observados à luz da realidade estudada e com base na literatura científica. Logo, na primeira parte descreve-se o perfil sócio demográfico e sócio profissional da amostra de 528 servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) (subcapítulo 6.1).

Posteriormente, detalha-se as etapas de construção e adaptação do modelo BPSO+E por meio da metodologia de *design thinking*. Na mesma seção, o instrumento desenvolvido é validado com a Modelagem de Equações Estruturais e analisado a partir das frequências dos valores relacionados a escala *likert* e de estatística descritiva (média e desvio-padrão).

Dando sequência, o instrumento de análise dos Fatores de Risco Psicossociais Relacionados ao Estresse no Trabalho (HSE-MS-IT) validado para a realidade dos servidores que responderam à pesquisa. Após a validação, o fenômeno foi analisado a partir das frequências, média e desvio padrão.

Na quarta parte, o engajamento no trabalho (UWES) é testado e sua incidência será verificada na amostra.

Por fim, após a validação dos três modelos, realizou-se uma análise, a partir da Modelagem das Equações Estruturais, visando corroborar o modelo de análise proposto no objetivo geral da pesquisa.

5.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIO DEMOGRÁFICO E SOCIO PROFISSIONAL

Tendo em vista responder ao primeiro objetivo específico deste estudo: *descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos servidores que responderam à pesquisa*, utilizou-se de tabelas de frequências para descrever o número de respondentes em relação as variáveis pesquisadas (MALHOTRA, 2012). Diante disso, participaram da pesquisa o 528 TAE's da Universidade Federal de Santa Maria. Na Tabela 1, é apresentado o perfil dos servidores:

Tabela 1 - Caracterização geral do perfil sócio demográfico dos TAE's da amostra (n = 528)

Variáveis	Categorias	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	316	59,85
	Masculino	212	40,15
Faixa Etária	Até 25 anos	17	3,22
	26 a 35 anos	183	34,67
	36 a 45 anos	141	26,70
	46 a 55 anos	125	23,67
	56 em diante	62	11,74
Escolaridade	Ensino Fundamental	2	0,38
	Ensino Médio	42	7,95
	Superior	99	18,75
	Especialista	131	31,44
	Mestre	166	34,28
	Doutor	38	7,2
Carga horária (horas semanais)	Até 25 horas	12	2,27
	30 horas	10	1,89
	40 horas	506	95,84
Tempo de Instituição	Até 5 anos	233	44,13
	De 6 a 15 anos	172	32,15
	De 16 a 25 anos	62	11,74
	Mais de 26 anos	61	11,55

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Diante da caracterização do perfil dos respondentes do estudo, é possível observar na Tabela 1, que a maior concentração dos respondentes é do sexo feminino, com o total de 316 (59,85%) e quanto à faixa etária, predomina de 26 a 35 anos com 183 (34,67%) indivíduos. A partir destes dados, observa-se que a amostra possui uma diversidade etária dos TAE'S. Neste sentido, Novaes et al. (2016), aponta que cada geração (faixa etária) possui diferenças cognitivas e comportamentais (valores, percepção, habilidades, atitudes) que podem influenciar positiva (afinidades, colaboração, etc.) e negativamente (conflitos) nas relações no ambiente organizacional.

Em relação ao engajamento no trabalho, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) ressaltam que com o passar dos anos, as pessoas começam a ter maior discernimento de suas necessidades, moldando com maior facilidade as suas atividades de trabalho em razão dos seus desejos. Contudo, é sabido que uma parte expressiva de pessoas buscam em um concurso público, dentre tantos desejos, uma maior estabilidade financeira e empregatícia.

Ademais, o estudo de Vazquez et al. (2015) que validou a versão brasileira da UWES, verificou em seus resultados que a faixas etárias possuem correlações positivas e significativas com o engajamento no trabalho.

Quanto à escolaridade, verificou-se um alto nível de escolarização, sendo 91,67% indivíduos com Ensino Superior. Esse aspecto pode estar relacionado com o processo do plano de carreira que os servidores possuem. Segundo dados da UFSM (2018), a remuneração pode ser acrescida de 5% a 75% para os servidores que possuem formação além da exigida em seu cargo (especialização, mestrado e doutorado), o que também justifica a procura por qualificação. Cabe destacar, que o próprio processo de seleção de TAE's tem como base o nível de escolarização, dado que, para passar em um concurso público uma das variáveis que impacta na aprovação é o grau de conhecimento nas habilidades requeridas no edital de seleção.

Quanto à carga horária de trabalho semanal, verificou-se que mais de 95% trabalha mais de 40 horas semanas. Paralelamente, quanto ao tempo de serviço, observou-se que a maior parte está entre 1 a 5 anos na instituição (44,13%), seguidamente de 32,15% que trabalham de 6 a 15 anos.

De modo geral, a amostra caracterizou-se predominantemente por mulheres, entre 26 e 35 anos, de alta escolarização, com carga de 40 horas semanal e até 5 anos de instituição.

5.2 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO MODELO BPSO+E (*DESIGN THINKING*)

Essa seção tem em vista responder ao segundo objetivo específico deste estudo: *levantar um conjunto de indicadores para o desenvolvimento de um modelo de análise com base na abordagem BPSO-96.*

Cabe novamente comentar ainda que, o instrumento original (BPSO-96) de Limongi-França (1996) foi construído com base em diversas perspectivas (IDS¹, IDH², IPH³, FIB⁴, etc.). A autora teve como inspiração os conceitos adotados da OMS em 1986 ao definir saúde como "bem-estar biológico, psicológico e social". Contudo, em 1999 a OMS criou uma nova resolução na 101ª sessão do Conselho Executivo incluindo a dimensão espiritual. Optou-se então, em incluir a dimensão espiritualidade como parte integrante do modelo proposto,

¹ IDS – Indicadores Econômicos de Desenvolvimento Social;

² IDH – Indicadores de Desenvolvimento Humano;

³ IPH – Índice de Pobreza Humana;

⁴ FIB – Felicidade Interna Butra;

visando uma análise integral da Qualidade de Vida no Trabalho dos sujeitos aqui pesquisados. Para tal, utilizou-se a metodologia *design thinking* para a construção e adaptação de um instrumento que tenha abrangência de indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho e Espiritualidade no Trabalho para a aplicabilidade na realidade estudada. A Figura 13 ilustra o modelo proposto nesta pesquisa:

Figura 13 - Dimensões propostas para o modelo BPSO+E



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com

Primeiramente, buscou-se conceitos e definições na literatura nacional e internacional sobre a metodologia. Este levantamento possibilitou a aquisição de informações (conhecimento teórico e prático) para a estruturação de um método adequado para a construção de um instrumento de coleta de dados. A esse respeito, não foram encontrados estudos que utilizassem o *design thinking* para a construção de instrumentos de mensuração de comportamento organizacional científica e gerencialmente. Assim, optou-se concentrar nesta seção os conceitos teóricos e as etapas percorridas para a operacionalização do modelo.

Buchanan (2001) ressalta que uma das maiores forças da utilização do design é o fato de que não se chega a uma única definição em relação a um problema e/ou solução. Haja visto que, áreas nas quais já se estabeleceram algumas definições tendem a ser áreas com certa letargia e que em alguns casos já estão em processo de decadência ou extinção, pois nessas áreas, a investigação já não apresenta desafios àquilo que é aceito como verdade.

Diante disso, atentou-se que autores como Brown (2009), Ambrose e Harris (2011) e Vianna et al. (2012) sugerem a estruturação do *design thinking* por meio de etapas pré-definidas. Para este estudo as etapas que foram elaboradas e definidas com base nestes autores, conforme pode ser visualido na Figura 14.

Figura 14 - Etapas de cocriação de *design thinking* do modelo BPSO+E proposto



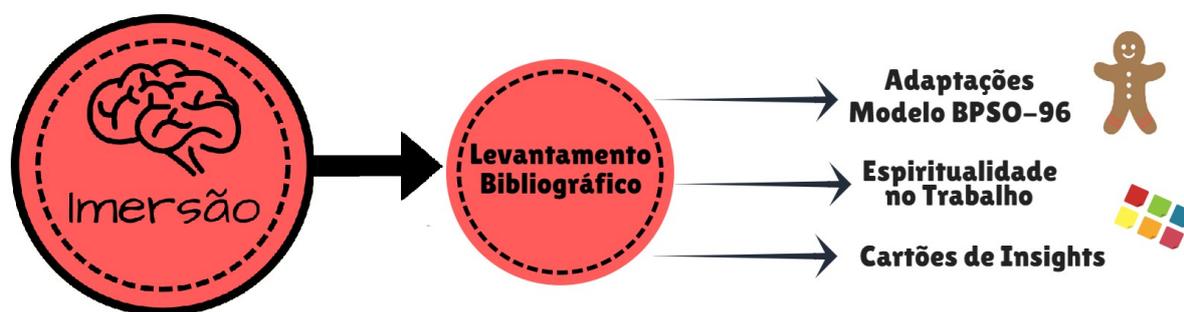
Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com com base em Brow (2009); Ambrose e Harris (2011); Vianna et al. (2012).

A seguir apresenta-se etapas estruturadas para a construção do modelo serão detalhadas separadamente.

5.2.1 Etapa de Imersão

Uma vez definido o objetivo do estudo é hora de começar a investigar o tema (AMBROSE; HARRIS, 2011; BRUSSI, 2014; MARC; SCHNEIDER, 2014). Neste sentido, a imersão destinou-se ao levantamento e identificação de oportunidades e necessidades que nortearam o desenvolvimento de soluções na etapa seguinte, a de ideação (VIANNA et al., 2012). Constituiu-se assim, na etapa inicial onde se buscou a origem e aproximação com problema (Figura 15).

Figura 15 - Etapa de Imersão



Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com

A imersão tem como finalidade acumular informações relevantes para alimentar as decisões nas etapas posteriores (AMBROSE; HARRIS, 2011; BRUSSI, 2014). Para tanto, mergulhou-se nas implicações do desenvolvimento do modelo proposto, estudando tanto o ponto de vista da unidade de análise (UFSM) quanto da temática abordada. Foram realizadas pesquisas dos tipos: observação direta e levantamento bibliográfico com análise documental (modelos de indicadores BPSO-96 já utilizados na literatura) e espiritualidade no trabalho.

Com base no exposto, verificou-se na literatura que o instrumento BPSO-96 pode ser adaptado a diversas realidades. A adaptação do instrumento original visa a criação e definição de indicadores – *biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais* – conforme as especificidades da organização a ser estudada, bem como porte, segmento, cultura, percepção dos colaboradores. Diante disso, realizou-se uma pesquisa no banco de dados do *google* acadêmico e no site da ANPAD sobre o panorama das pesquisas nacionais nos últimos 12 anos (2006-2017) que utilizaram o modelo BPSO-96 como instrumento de coleta de dados (Quadro 18).

Quadro 18 - Panorama das pesquisas nacionais nos últimos 12 anos (2006-2017) que adaptaram o modelo BPSO-96

Nº	Objeto de Análise	Autores
1	Docentes de língua inglesa de instituições peruanas	Limongi-França; Kanikada (2006)
2	Docentes inglês	Kanikadan, Limongi-França (2007)
3	Profissionais Portuários	Schirrmeister et al. (2006)
4	Universidade Estadual	Constantino et al. (2009)
5	Empresa Privada	Oliveira et al. (2009)
6	Docentes (Institutos Federais)	Oliveira et al. (2010)
7	Empresa Alimentícia	Caldeira, Pedroso (2010)
8	Estagiários/estudantes de administração (IES Privada)	Garcia, Ferreira, Felipe (2010)
9	Indústria Alimentícia	Cherchiari (2011)
10	Instituto de Pesquisas Tecnológicas	Limongi-França (2012)
11	Companhia de Capital Brasileiro	Sutter et al. (2012)
12	Docentes (IF)	Limongi-França et al. (2013)
13	Organizações Públicas e Privadas	Brito (2014)
14	Docentes (IF)	Oliveira et al. (2015)
15	Empreendedores de Incubadoras Tecnológicas	Sampaio (2015)
16	Servidores Públicos (Prefeitura)	Andrade (2016)
17	Cuidadoras de Idosos	Dewes (2016)
18	Servidor Público (Órgão Administrativo)	Lima (2016)
19	Bancos Públicos	Costa et al. (2016)
20	Tribunal de Justiça	Oliveira et al. (2017)
21	Técnicos Administrativos (IF)	Garcia (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisas nacionais nos últimos 12 anos (2006-2017) que adaptaram o modelo BPSO-96.

A partir da leitura do resumo dos estudos apontados no Quadro 18, verificou-se predominância de pesquisas descritivas e de cunho quantitativo. Quanto à aplicação, observou-se que o fenômeno foi analisado em diferentes setores (público e privado), tipos de organizações (IES, Institutos Federais, Incubadoras e Indústrias) e categorias profissionais (docentes, servidores e profissionais diversos). Por fim, dada a aplicabilidade e a diferença de percepções quanto aos indicadores da abordagem BPSO em diferentes contextos, foi constatado que os autores do levantamento optaram pela adaptação do instrumento de coleta originalmente proposto por Limongi-França (1996).

Neste momento foram desenvolvidos **cartões de insights**, o que segundo Vianna et al. (2012) são reflexões embasadas em dados coletados na fase exploratória e que são

transformados em cartões que facilitam a consulta rápida e o seu manuseio. Os autores (2012, p. 78) ainda destacam que:

É uma visualização gráfica, construída para simplificar e organizar visualmente dados complexos de campo, em diferentes níveis de profundidade e abstração. Seu objetivo é ilustrar os elos entre os dados e, assim, permitir que novos significados sejam extraídos das informações levantadas nas etapas iniciais da fase de Imersão, principalmente a partir das associações entre elas.

Para a estruturação e confecção dos cartões foram selecionados 3 instrumentos de coleta de dados utilizados amplamente na literatura nacional e internacional, sendo: i) BPSO-96 de Limongi-França (1996); o modelo de Walton (1973) composto por oito categorias analíticas de aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho. Optou-se também, na inclusão do instrumento BPSO, uma adaptação de Andrade (2016), aplicado em sua Tese, estudo esse, aplicado em servidores públicos (docentes e técnico administrativos) de uma Universidade Federal.

Os indicadores da abordagem BPSO-96 utilizados originalmente na Tese de Limongi-França, que foi utilizado para o desenvolvimento de cartões de *insights* estão expressos no Quadro 19.

Quadro 19 - Indicadores Originais da Abordagem BPSO-96

Dimensão	Indicadores
Biológico	Semana interna de prevenção de acidentes; controle de riscos ergonômicos; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA; ambulatório médico; ginástica laboral; refeições; saúde – PCSMO; comissão – CIPA.
Psicológico	Recrutamento e seleção; avaliação do desempenho; camaradagem – clima organizacional; carreira; salário; vida pessoal.
Social	Convênios comerciais; tempo livre – lazer; filhos; cesta básica; previdência privada; financiamento de cursos.
Organizacional	Imagem; Treinamento e desenvolvimento; processos de tecnologia; comitês de decisão; ausência de burocracia; rotinas de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Limongi-França (1996).

O modelo proposto por Walton em 1973 foi um dos pioneiros na análise de Qualidade de Vida no Trabalho, sendo um dos mais utilizados em pesquisas nacionais e internacionais. O modelo foi estruturado por meio da análise de critérios e indicadores permanecendo moderno e considerado na literatura um dos mais completos e abrangentes (FERNANDES, 1996).

Quadro 20 - Critérios e Indicadores de QVT de Walton (1973)

Critérios	Indicadores de QVT
Compensação Justa e Adequada	- Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilha dos ganhos de produtividade - Proporcionalidade entre salários.
Condições de Trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade.
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	- Autonomia; autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de Crescimento e Segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança no emprego.
Integração Social na Organização	- Ausência de preconceitos - Igualdade; mobilidade - Relacionamento - Senso comunitário
Constitucionalismo	- Direitos de proteção do trabalhador - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento imparcial - Direitos trabalhistas
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	- Papel balanceado no trabalho - Estabilidade de horários - Poucas mudanças geográficas
Relevância Social do Trabalho na Vida	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelos produtos - Práticas de emprego.

Fonte: Fernandes (1996, p. 48).

A escolha do modelo da Tese de Doutorado de Andrade (2016) se deu, pois é uma adaptação/validação ampla e atual do instrumento BPSO-96 (Quadro 21), o qual foi aplicado em amostra de Servidores Públicos de uma Prefeitura Municipal do Brasil.

Quadro 21 - Dimensões e Indicadores da Abordagem BPSO de Andrade (2016)

Dimensões	Indicadores
Biológico	- Ambulatório; convênios; saúde; refeitório; ginástica; atendimento; ergonomia; palestras.
Psicológico	- Avaliação; descanso; avaliação; contratação; espiritualidade; horário; estabilidade; descanso; salário.
Social	- Interação; filhos; cursos; confraternização.
Organizacional	- Instituição; treinamento e desenvolvimento; processos; tecnologias; decisão; burocracia; valorização; carreira; SESMT.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Andrade (2016).

Em paralelo, a partir da perspectiva de diversos autores a espiritualidade no trabalho foi representada em um único cartão, conforme representado no Quadro 22.

Quadro 22 - Indicadores de Espiritualidade no Trabalho

Dimensão	Variáveis	Autores
Espiritualidade no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de Espiritualidade - Senso de Comunidade (União E Espirito De Equipe) - Paz e harmonia - Possibilidade de ampliar horizontes - Compartilhamento - Empatia e Compaixão - Valorização 	Ashmos; Duchon (2000); Milliman; Czaplewski e Ferguson (2003); Heaton; Schmidt-Wilk e Travis (2004) Rego, Souto e Cunha (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, cabe ressaltar, que a análise e a síntese dos dados representados nos cartões de *insights*, bem como as demais etapas descritas nesta seção, não devem ser consideradas como um passo linear de um processo, mas sim como uma parte de um todo emaranhado onde cada etapa relaciona-se a outra. Desta forma, a análise e síntese das informações é realizada desde a etapa de imersão e serve de apoio à fase seguinte, ideação (VIANNA et al., 2012).

5.2.2 Etapa de Ideação

Essa etapa teve como intuito a geração ideias inovadoras para a temática estudada. Assim, após a etapa de imersão, deu-se início à organização de um *workshop* de cocriação. As etapas do *workshop* de cocriação estão exemplificadas na Figura 14.

Figura 16 - Etapa de Ideação



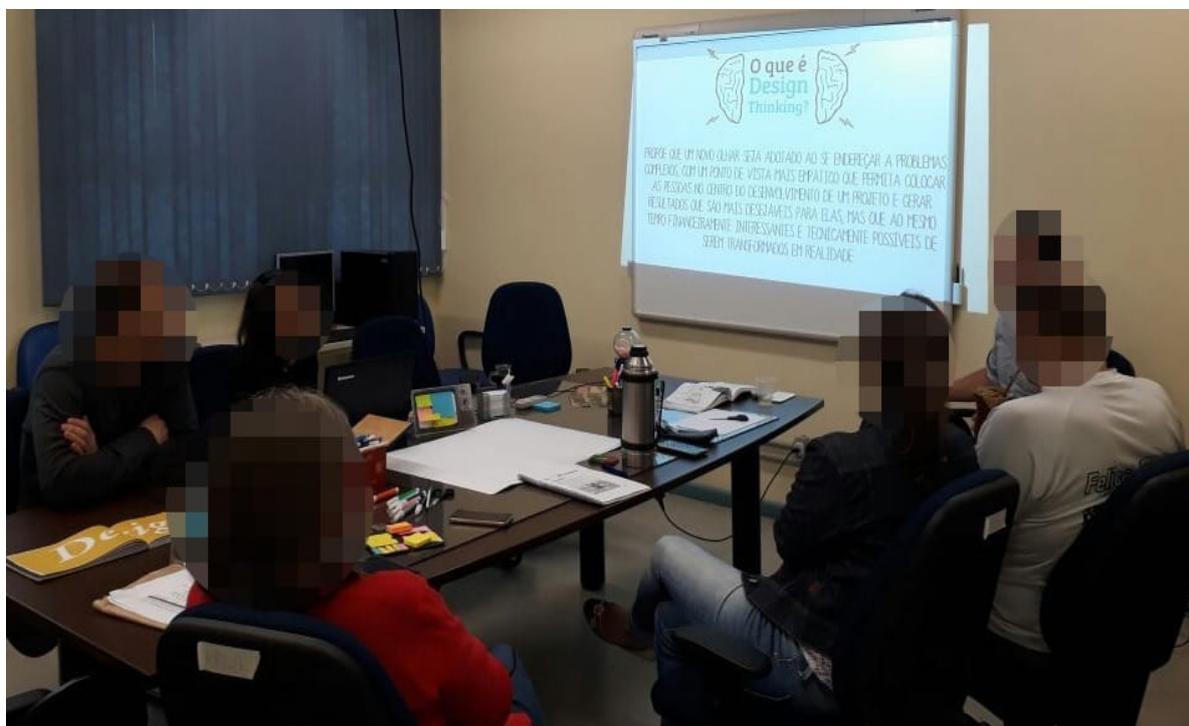
Fonte: Elaborado pelo autor no site www.canva.com

O *workshop* de cocriação, definido por Vianna et al. (2012), vem a ser um evento que deve ser organizado em um momento onde existam uma grande quantidade de informações que possam ser melhor trabalhadas por uma equipe diversificada. Haja visto que, a equipe pode agregar conhecimento e contribuir de maneira significativa e criativa a partir de diferentes visões, perspectivas e experiências.

Para Ambrose e Harris (2011), o grau de criatividade utilizado nesta etapa varia bastante de um método de geração de ideias para o outro, e a escolha depende de fatores como a estrutura, orçamento e tempo para execução do projeto. Assim, o *workshop* foi estruturado nas dependências da UFSM, numa sala de reuniões, com ambiente dinâmico e criativo, explorando questões sensoriais (visão, tato, olfato, paladar e audição). Para tanto, foram incluídos no ambiente *post-its*, livros de *design thinking*, cartazes, canetas coloridas, bem como, um *coffe break* visando conforto, estimulação e a integração dos participantes.

Na Figura 17 demonstra-se a fase de ideação realiza neste estudo a partir do *workshop* de cocriação.

Figura 17 - *Workshop* de ideação realizado em setembro de 2017



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A composição da equipe, baseou-se também nos pressupostos de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27), ao destacar que “os membro do *workshop* devem ser variados em

termos de idade, tempo de empresa, experiência, conhecimento do cliente, representação de unidade de negócio e capacidade profissional”. Pois, além da utilização de ferramentas inovadoras, é relevante que haja uma diversidade no perfil dos indivíduos envolvidos no processo de geração de ideias e, inclui-se também aqueles profissionais que serão “beneficiados” pelas soluções que foram desenvolvidas nesta etapa.

Desta forma, uma equipe multidisciplinar de quatro servidores da UFSM foi selecionada para o *workshop*, sendo também selecionados outros quatro profissionais externos como docentes e profissionais de áreas convenientes a temática abordada. O objetivo em reunir diferentes expertises em gestão, em contextos diversificados, foi de contribuir com uma pluralidade de perspectivas, o que, por consequência, veio a tornar o resultado do *workshop* mais rico e assertivo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O perfil dos membros pode ser verificado mais detalhadamente no Quadro 23:

Quadro 23 - Perfil dos membros do *workshop* de cocriação

Sexo	Faixa	Titulação	Formação	Função	Biografia
H	41-50	Graduação	Matemática	Docente	- Professor do Departamento de Ciências Administrativas, UFSM
		Mestrado	Eng. de Produção		
		Doutorado	Eng. de Produção		
H	25-30	Graduação	Administração	TAE	- TAE na UFSM - Mestrando em Administração
		Mestrado	Administração		
		Doutorado	---		
M	41-50	Graduação	Matemática	TAE	- TAE na UFSM.
		Mestrado	Eng. de Produção		
		Doutorado	---		
M	41-50	Graduação	C. Contábeis	TAE	- TAE na UFSM, Mestre em Administração.
		Mestrado	Administração		
		Doutorado	---		
M	41-50	Graduação	Educação Física	Externo	- Consultora Empresarial na área de Saúde e Segurança Ocupacional; - Docente em Ensino Técnico e Pós Graduação (Privado)
		Mestrado	Eng. de Produção		
		Doutorado	---		
M	31-40	Graduação	Enfermagem	Externo	- Docente em Universidade Privada.
		Mestrado	Administração		
		Doutorado	---		
M	31-40	Graduação	Administração	Externo	- Coordenadora de curso em Universidade Privada; - Consultora de Empresas.
		Mestrado	Eng. de Produção		
		Doutorado	---		
H	21-30	Graduação	Administração	Externo	- Consultor de Empresas; - Docente de Pós-Graduação
		Mestrado	Eng. de Produção		
		Doutorado	Administração		

Legenda: H – Homem; M - Mulher; Faixa Etária- Idade (anos).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha dos membros detalhados no Quadro 23 deu-se a partir de uma amostra por conveniência, portanto não probabilística. Para tanto, os participantes foram convidados formalmente via e-mail (agosto/2017). No e-mail constaram informações a respeito dos objetivos da atividade, orientações técnicas, data e local.

A atividade foi realizada no mês de setembro/2018 com a participação dos 8 especialistas. O *workshop* contou com a moderação de um profissional especialista em *design thinking*. No presente momento, foram passados conceitos e informações necessários para a operacionalização da metodologia. Após, os participantes tiveram um momento para esclarecer dúvidas, participar de um *cooffe break* e realizarem algumas atividades para a operacionalização do modelo proposto através de uma sessão generativa.

As sessões generativas para Vianna et al. (2012) definem-se como encontros nos quais se convidam os participantes para que compartilhem suas experiências e realizem em conjunto atividades nas quais expressem vivências e suas visões sobre o tema abordado. Neste momento, os participantes são estimulados a expor a complexidade e a riqueza das experiências do seu dia a dia a partir do compartilhamento do que eles sabem, sentem e sonham, conscientemente e de maneira tácita e inconsciente. Esse processo possibilitou nessa pesquisa, um entendimento amplo das observações realizadas ao longo da análise e síntese dos aspectos que foram coletados na fase da imersão.

A sessão iniciou-se na identificação do problema real que o projeto desejava resolver. Bonini e Sbragia (2011) pontuam que perguntas podem ser desenvolvidas e resumidas em uma só sentença. Para este propósito a seguinte sentença foi criada: “*Quais ações e práticas que impactam na qualidade vida no trabalho dos servidores da UFSM, à luz da abordagem BPSO?*”. Para tanto, coube identificar os pontos fortes, fracos e inexistentes da estrutura organizacional, buscando compreender possíveis intervenções que seriam necessárias para aumentar o sentimento de satisfação dos servidores em relação às estratégias adotadas pela Instituição, com enfoque na Gestão de Pessoas e G-QVT.

Conjuntamente foi realizada atividade que vai ao encontro dos postulados de Gameiro et al. (2013), ao destacarem a importância da utilização de mapas mentais, que são tipos de diagramas, voltados para a gestão de informações, conhecimento e podem ser utilizados para auxiliar a compreensão e solução de problemas. Os autores destacam que esta seria uma das melhores ferramentas para se compreender as conexões estabelecidas entre os conteúdos e temáticas a serem abordadas na utilização destas metodologias em sessões generativas.

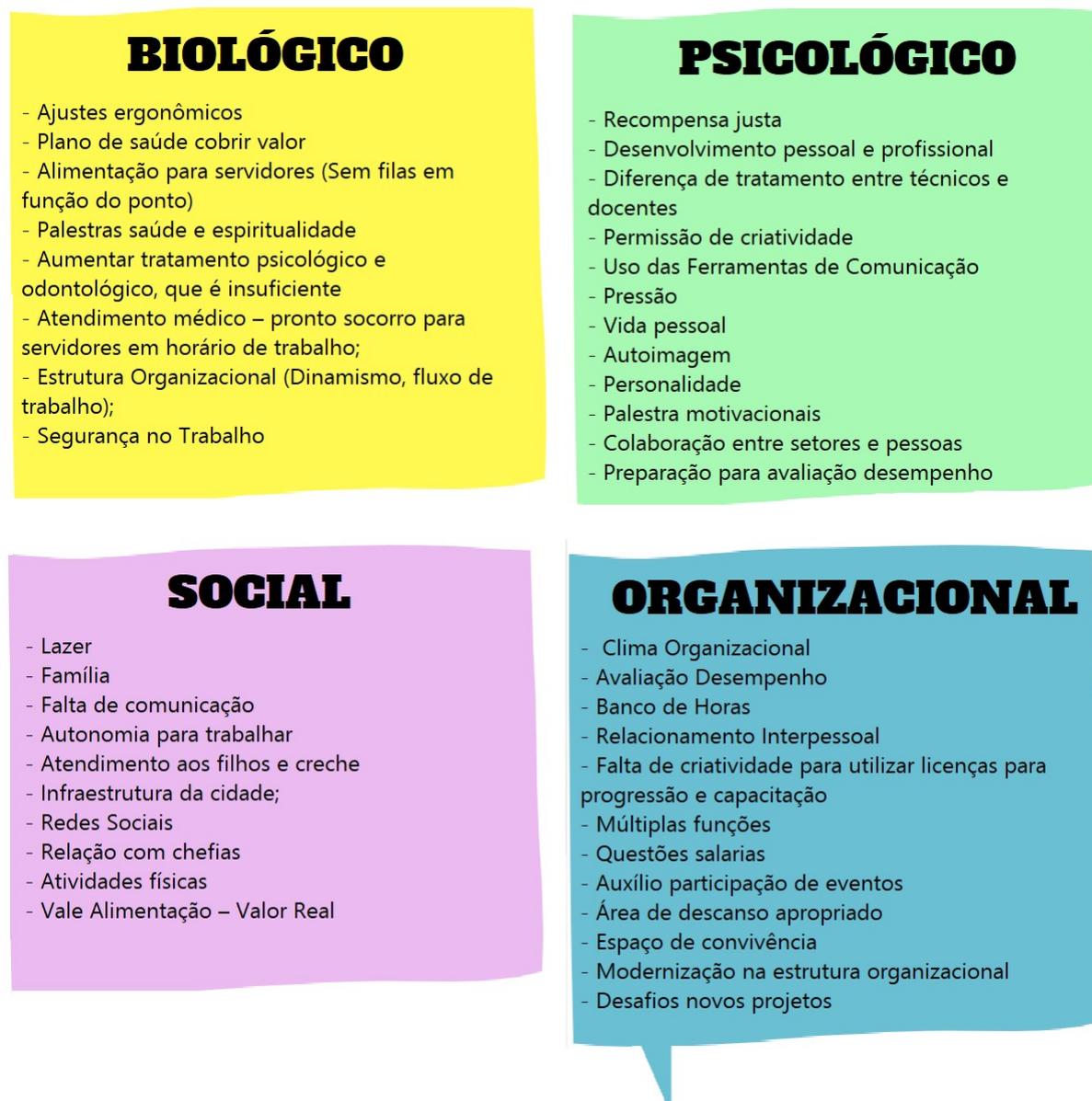
Para este propósito, em um primeiro momento, foram entregues 4 cartolinas brancas, *post-its* e canetas coloridas aos participantes. Orientou-se assim, que estruturassem 4 quadrantes, sendo cada um, representado por uma dimensão da abordagem BPSO (Biológico, Psicológico, Social e Organizacional por meio de mapas mentais. Buscou-se assim, o desenvolvimento de ações e práticas de QVT por meio de atividade que visasse estimular a colaboração e a criatividade. Os participantes foram orientados pelo moderador a realizar um *brainstorming* (tempestade de ideias) com intuito de estimular a geração de um grande volume de ideias e soluções criativas em relação as questões identificadas e verificadas na sessão generativa.

A partir do emaranhado de ideias que emergiam na sessão generativa, alguns comportamentos que impactaram na dinâmica da atividade:

- A comunicação fluiu imediatamente logo no início da atividade;
- Embora um visível desconforto inicial de alguns participantes, o entrosamento entre todos foi imediato;
- A relação entre participantes externos e internos (docentes e TAE'S) foi amistosa e construtiva a partir da exposição de diversos pontos de vista;
- O fluxo de compartilhamento de experiências e informações no *brainstorming* foi considerado satisfatório (41 indicadores em duas horas);
- Dois participantes tomaram a frente (liderança) na orientação e construção dos indicadores;
- Todos participantes colaboraram de forma efetiva na construção do mapa mental;
- Os participantes relacionaram os aspectos teóricos que constavam nos cartões de *insights* com as experiência e práticas que vivenciaram no mercado de trabalho;
- Os participantes Técnicos Administrativos em Educação demonstraram desconforto quanto a forma de tratamento diferenciado (“injusto”) entre TAE's e docentes no contexto da Universidade.

Os indicadores BPSO coletados nesta etapa são representados na íntegra na Figura 18:

Figura 18 - Dados coletados no *workshop* de cocriação quanto aos indicadores da abordagem BPSO



Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a construção dos 4 quadrantes da abordagem BPSO, foi incluído um outro constructo, o da espiritualidade. Foram apresentados os conceitos de espiritualidade no trabalho (Figura 19) e sua relevância no ambiente de trabalho. Sendo assim, os voluntários foram convidados novamente a construir em um quadrante indicadores para a realidade estudada.

Figura 19 - Dados coletados no *workshop* de cocriação quanto aos indicadores espiritualidade no trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa.

Na última atividade os participantes apontaram 9 indicadores para a composição de práticas de espiritualidade relevantes e com possível impacto na Qualidade de Vida no Trabalho.

Após a realização do *workshop* de cocriação com o grupo focal de servidores os dados coletados foram selecionados de acordo com os pressupostos de Ambrose e Harris (2011), que apontaram que o principal critério de decisão é a adequação à finalidade, às necessidades definidas inicialmente, ao público-alvo, e à aplicabilidade na prática. A medida que a geração de ideias progride, vai ficando claro se houve alguma deficiência ou equívoco na etapa de definição e se as pesquisas realizadas foram suficientes.

Destaca-se assim, que as informações coletadas a partir da percepção dos especialistas foram analisadas através da análise de conteúdo (BARDIN, 2017) e subsidiaram à construção das variáveis integrantes do modelo final. As ideias geradas foram, então, selecionadas e analisadas para serem validadas na etapa de Prototipação.

5.2.3 Etapa de Prototipação

De acordo com Vianna et al. (2012), o desenvolvimento de protótipos possibilita: (i) selecionar e aprimorar de forma assertiva as ideias; (ii) tangibilizar e analisar mutuamente ideias; (iii) validar os resultados das etapas anteriores junto a uma amostra do público estudado; e, iv) antecipar eventuais gargalos e obstáculos, diminuindo riscos e otimizando resultados. Os autores ressaltam que protótipos diminuem as incertezas do projeto, pois são uma maneira eficiente de descartar alternativas que não são bem exploradas e, por conseguinte, auxiliam na identificação de soluções mais assertivas.

Diante disso, essa fase teve como função contribuir na tangibilização das ideias e soluções, a fim de oportunizar o aprendizado constante e na validação da solução (VIANNA et al., 2012). Assim, no mês de outubro de 2017, foram reunidas e transcritas todas as informações coletadas na etapa de ideação. Essas informações subsidiaram na construção dos indicadores integrantes do modelo final.

O protótipo teve como início na formulação de questões que necessitavam ser respondidas em relação as soluções idealizadas do projeto (*objetivo específico: levantar um conjunto de indicadores para a abordagem BPSO+E*). Os resultados foram avaliados em ciclos, pois para Vianna et al. (2012), os ciclos podem ocorrer inúmeras vezes a partir de ações corretivas, visando que se chegue a uma solução em consonância as necessidades dos servidores e interessante para a organização estudada (UFSM). Logo, quanto maior aprofundamento nos testes realizados, maior será o aprendizado e as chances de sucesso para o alcance de um modelo final (instrumento de pesquisa) mais adequado aos objetivos propostos neste estudo.

Para esta questão, realizou-se uma análise de conteúdo (BARDIN, 2017) das informações que foram coletadas nos 5 quadrantes durante o *workshop* de cocriação. Os dados coletados foram analisados separadamente de acordo com o proposto na literatura por Limongi-França (1996). Essa análise teve como o intuito verificar se as características dos indicadores propostos na etapa de ideação condiziam com as características que a autora atribui a cada indicador e sua respectiva dimensão. Foram excluídas questões similares e repetidas.

Em seguida, um protótipo preliminar foi organizado e enviado a 4 especialistas em Gestão de Pessoas: 1 psicólogo/*coach*; 1 psicólogo organizacional e 2 docentes de Administração. Os especialistas fizeram recomendações quanto a estrutura do modelo e adequações de nomenclaturas. Foi assim, sugerida a inclusão de algumas especificações em

oito indicadores visando uma maior clareza quanto ao entendimento das questões por parte dos respondentes. O Quadro 24 demonstra os indicadores e as especificações que foram sugeridas:

Quadro 24 – Especificações sugeridas para o protótipo do modelo BPSO+E

Dimensão	Indicador	Especificações Sugeridas
Psicológico	Vida Pessoal	Não levar trabalho para casa
Psicológico	Avaliação de Desempenho	Formas de avaliação (adequação, credibilidade, clareza, etc.)
Psicológico	Diversidade	Respeito quanto a raças, questões de gênero, orientação sexual, valores, religião, crenças, etc.
Social	Lazer	Espaço de convivência, descanso, práticas esportivas, lazer, eventos culturais, uso de redes sociais e hobbies etc.
Social	Suporte	Auxílio (Financiamento e liberação) na participação de práticas de aprendizagem (graduação, pós-graduação, línguas, cursos técnicos, etc.
Organizacional	Burocracia	Qualidade dos procedimentos administrativos visando a redução da burocracia.
Espiritual	Harmonia	Paz, harmonia e tranquilidade no setor em que trabalha (pouca ou ausência de brigas, conflitos, etc.)
Espiritual	Empatia	Os profissionais tentam compreender os sentimento e emoções dos outros – se colocar no lugar do outro

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a validação preliminar com os 4 especialistas, realizou-se em novembro de 2017, uma visita a *Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS)* da UFSM. A CQVS tem como objetivo a implementação de benefícios e programas de atenção ao saúde e bem-estar biológico, psicológico, social, sendo constituído por dois núcleos: Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho (NPSat) e Núcleo de Segurança (Nsat). As competências de cada Núcleo está descrita no Quadro 25.

Quadro 25 – Núcleos da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS)

Núcleos	Ações e Práticas
Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho (NPSAT)	<ul style="list-style-type: none"> - Dividido em três setores: Psicossocial, Odontologia, Serviços de Emergência Universitário; - Espaço Alternativo e De Corpo e Alma, ambos com enfoque na socialização, integração, extensão universitária e qualidade de vida para os servidores; - Programa de preparação para a aposentadoria – PPA; - Encontro para aposentados (Revivência); - Curso de Promoção a Saúde do Servidor; - Conversando no Trabalho; - Cinema e Trabalho; - Ações em Saúde (Aferição de pressão arterial, vacinação, etc.); - Orientação e acompanhamento a servidores e gestores (equipe psicossocial); - Programa Lidere – Capacitação de Gestores;
Núcleo de Segurança (NSAT).	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de riscos ambientais de trabalho (físicos, biológicos, ergonômicos, químicos, mecânicos/acidentes) voltado a elaboração do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA; - Caracterização de postos de trabalho e atividades insalubres e/ou perigosas; - Inspeções de segurança nas instalações; - Laudos técnicos de condições ambientais; - Treinamentos relativos a Segurança no Trabalho; - Avaliações médico ocupacionais;

Fonte: Dados da Pesquisa.

As informações apresentadas no Quadro 25, foram coletas em uma entrevista semiestruturada com uma Psicóloga responsável do Setor. Neste momento, com o protótipo em mãos, foi sugerido pela psicóloga que alguns indicadores fossem adaptados com o intuito de se adequarem ao nome das atividades que são realizadas pela CQVS da Universidade. A exemplo, a questão “Oportunidades para distração (espaço de convivência, descanso, práticas esportivas, lazer, eventos culturais, uso de redes sociais e hobbies)” transformou-se em “Espaço alternativo (dança de salão, *yoga*, *pilates*, *akido*, ciclo de saúde e autoconhecimento)”. Esta adaptação foi realizada, visto que a Universidade possui um espaço alternativo para a prática de diversas atividades de lazer, esporte e distração.

Dando sequência, foi realizada uma viagem a São Paulo na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) com o objetivo de fazer os últimos ajustes do instrumento BPSO+E em conjunto com a autora do modelo original (BPSO-96), Prof^a Ana Cristina Limongi-França. Neste momento, o protótipo foi apresentado e aprovado pela autora, sendo assim, estruturado em 34 questões. O protótipo final pode ser verificado no Quadro 26:

Quadro 26 - Protótipo BPSO+E

(continua)

PROTÓTIPO (BPSO+E)	
ABORDAGEM BIOPSIKOSSOCIAL, ORGANIZACIONAL E ESPIRITUAL NO TRABALHO	
Crítérios	Dimensão Biológica
Segurança no Trabalho	1.1 Ações e práticas de saúde e segurança no trabalho
Ambulatório	1.2 Ambulatório multiprofissional – pronto socorro para servidores no ambiente de trabalho
Plano de Saúde	1.3 Cobertura do plano de saúde
Ergonomia	1.4 Ajustes ergonômicos nas atividades de trabalho
SIPATS	1.5 Palestras
Refeitório	1.6 Refeitórios/Restaurantes no ambiente de trabalho
Crítérios	Dimensão Psicológica
Salário	2.1 Salário adequado ao trabalho realizado
Vida pessoal	2.2 Ausência de interferência na vida pessoal (não levar trabalho para casa)
Horário	2.3 Horário adequado de trabalho
Avaliação de Desempenho	2.4 Formas de avaliação de desempenho do meu trabalho (adequação, credibilidade, clareza, etc.)
Relação com Superiores	2.5 Interação entre funcionários e superiores
Diversidade	2.6 Respeito da Universidade com a diversidade (raças, questões de gênero, orientação sexual, valores, religião, crenças, etc.)
Competências	2.7 Possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades
Crítérios	Dimensão Social
Lazer	3.1 Espaço alternativo (dança de salão, <i>yoga</i> , <i>pilates</i> , <i>akido</i> , ciclo de saúde e autoconhecimento)
Suporte	3.2 Auxílio (Financiamento e liberação) na participação de práticas de aprendizagem (graduação, pós-graduação, línguas, cursos técnicos, etc.)
Confraternização	3.3 Eventos de confraternização entre servidores
Família	3.4 Possibilidade de interação entre a família e a instituição
Imagem Institucional	4.1 Imagem da Universidade junto aos funcionários
Processos e Técnicas	4.2 Melhorias nos processos de trabalho
Tecnologia	4.3 Uso de novas tecnologias
Procedimentos	4.4 Qualidade e dos procedimentos administrativos visando a redução da burocracia.
Autonomia	4.5 Autonomia para trabalhar
T&D	4.6 Oportunidades de treinamento e de desenvolvimento pessoal e profissional
Processos De Decisão	4.7 Oportunidades de participar dos processos de decisão
Carreira	4.8 Plano de cargos, carreira e oportunidades de promoção

(conclusão)

Crítérios	Dimensão Organizacional
Coletividade	5.1 Práticas de ações de espiritualidade no trabalho
	5.2 União e espírito de equipe das pessoas do meu setor;
Harmonia	5.3 Paz, harmonia e tranquilidade no setor em que trabalha (pouca ou ausência de brigas, conflitos, etc.)
Aspirações	5.4 Possibilidade que a Universidade dá para ampliar horizontes (poder realizar sonhos e aspirações pessoais e profissionais dentro e fora do trabalho)
Equilíbrio	5.5 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Compartilhamento	5.6 Compartilhamento de conhecimento entre os funcionários
Empatia	5.7 Empatia (Os profissionais tentam compreender os sentimentos e as emoções dos outros – se colocar no lugar do outro)
Valorização	5.8 Ações de valorização, respeito e reconhecimento da Instituição com o servidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise do Quadro 26, pode-se observar que o protótipo elaborado foi estruturado com uma ampla gama de indicadores para cada uma das 5 dimensões propostas no modelo BPSO+E.

5.2.4 Etapa de Evolução

Após a elaboração do instrumento por meio de um protótipo, o modelo foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da UFSM na fase da **evolução**, sendo também realizado um pré-teste nas redes sociais em uma amostra de 30 servidores técnico-administrativos para a verificação estatística da composição dos elementos do instrumento a ser aplicado. Para um melhor entendimento da linguagem proposta na estrutura do instrumento, foram realizados adequações quanto a nomenclaturas e a gramática partir de sugestões que foram repassadas pelos participantes do pré-teste.

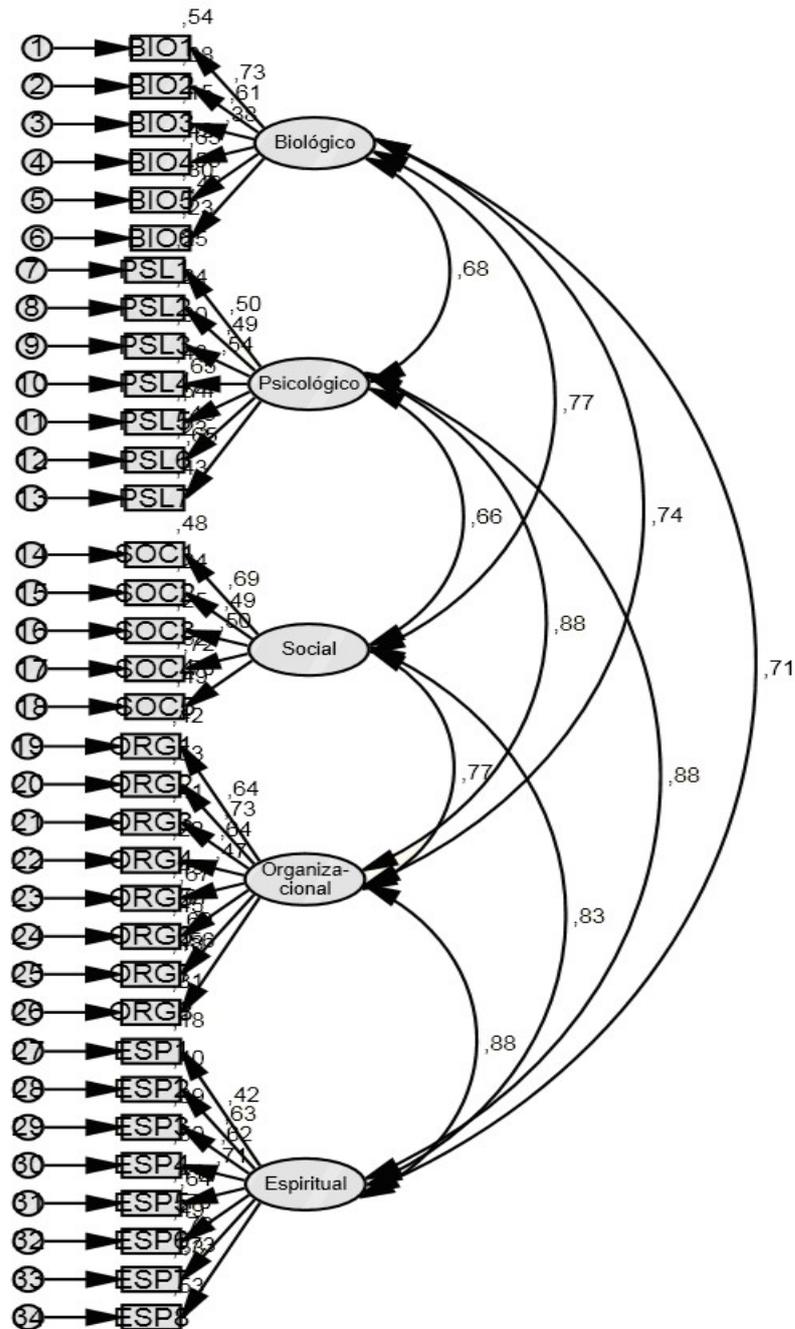
Percorridas todas etapas do *design thinking* (imersão, ideação, prototipação), a próxima seção tem como objetivo a validação estatística do Modelo Final (BPSO+E).

5.2.5 Modelo Final (Validação do Modelo BPSO+E)

Tendo como objetivo de estimar e validar as relações existentes entre as variáveis e os fatores do modelo BPSO+E desenvolvido a partir do *design thinking*, utilizou-se Análise

Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A AFC para o modelo proposto (BPSO+E) foi realizada com a utilização de 528 questionários validados por meio do *software* AMOS. A Figura 20 apresenta o modelo inicial do BPSO+E:

Figura 20 - Distribuição Fatorial de Primeira Ordem (Modelo Inicial BPSO+E)



Fonte: Elaborado pelo autor no *software* AMOS.

Para apreciação da adequação do modelo estrutural apresentado na Figura 20 foram analisados alguns índices de ajuste absoluto e índices de ajuste incremental. Os índices de

ajuste absoluto para Hair Jr. et al. (2009, p. 568) são “uma dimensão direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados”. Para este estudo, os índices de ajuste absoluto analisados foram a estatística qui-quadrado (χ^2), Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) e Raiz do Resíduo Quadrático Médio (RMSR).

Ademais, Hair Jr. et al. (2009, p. 570) destacam que os índices de ajuste incremental “diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência”. Os índices de ajuste incremental aqui aplicados são o de Índice de Ajuste Comparativo (CFI), Índice de Ajuste Normado (NFI) e Índice de Tucker Lewis (TLI).

Diante destes ajustes, o Modelo Inicial exposto na Figura 20 apresentou os seguintes resultados: $\chi^2/gf = 4,16$; GFI = 0,784; RMSEA = 0,061; AGFI = 0,784; TLI = 0,771; NFI = 0,741; CFI = 0,789. Desses valores, notou-se que os índices NFI, TLI, AGFI, CFI não apresentaram valores dentro do limite de referência, evidenciando a necessidade de ajustes no modelo.

Para testar o ajuste do modelo inicial proposto, foi utilizado o método de máxima verossimilhança para estimação dos parâmetros (HAIR Jr. et al., 2009). Inicialmente, houve necessidade de retirar as variáveis **BIO3** “Cobertura do plano de saúde” com carga de 0,383, **BIO6** “Refeitórios/Restaurantes no ambiente de trabalho” com carga de 0,482, **PSL2** “Ausência de interferência na vida pessoal (não levar trabalho para casa)” com carga de 0,494, **PS6** “Respeito da Universidade com a diversidade (raças, questões de gênero, orientação sexual, valores, religião, crenças, etc.)” com carga de 0,480, **SOC2** “Espaço alternativo (dança de salão, yoga, pilates, *akido*, ciclo de saúde e autoconhecimento)” com carga de 0,486 e **ESP1** “Práticas de ações de espiritualidade no trabalho” com carga de 0,419. Todas estas exclusões seguem o critério proposto por Hair Jr. et al. (2009) de que é necessário retirar do modelo variáveis com cargas inferiores a 0,5.

Em uma segunda análise do modelo, foi necessária a exclusão da variável **SOC3** “Auxílio (Financiamento e liberação) na participação de práticas de aprendizagem (graduação, pós-graduação, línguas, cursos técnicos, etc.)”, com carga de 0,499.

Constatou-se, portanto, que as 7 questões excluídas não servem para explicar o modelo BPSO+E. Este fato pode ser explicado, pois para os servidores essas ações e práticas já estão à disposição a bastante tempo (refeitório, plano de saúde, auxílio e financiamento) mas os mesmo não se importam com isso. A questão **SOC2** também exemplifica o provável “desinteresse” dos servidores com espaços de socialização que proporcionem atividades de

lazer, saúde e etc. O possível motivo talvez seja que, por mais que os profissionais tenham consciência da importância da Universidade proporcionar atividades e espaços alternativos, os mesmos muitas vezes não tem tempo, hábito ou não se permitem participar destas atividades. Como pode ser constatado por uma Psicóloga responsável pelo setor de Qualidade de Vida do Servidor, ao ressaltar que "o espaço alternativo funciona no horário do expediente e por mais que façamos a divulgação das atividades que proporcionamos uma grande parte não participa, pois ainda existe a mentalidade que esse tipo de prática não possa ser realizada no horário de trabalho".

Cabe destacar que, a exclusão da variável **ESP1** "Práticas de ações de espiritualidade no trabalho" pode ser atribuída à falta de compreensibilidade dos servidores da amplitude do que seriam realmente estas práticas, o que é sustentado por Penteado (2007) ao destacar que a espiritualidade no ambiente organizacional é um temática de reconhecida complexidade e confusão conceitual.

Após a exclusão das 7 variáveis que obtiveram cargas fatoriais inferiores a 0,50, passou-se a avaliar os dados dos índices de modificação do modelo. Nesta etapa, foram excluídas novas variáveis. Dentre elas, a variável **PSL5** "interação entre funcionários e superiores" foi excluída porque apresentava um alto índice de correlação com a variável **PSL6** "Respeito da Universidade com a diversidade (raças, questões de gênero, orientação sexual, valores, religião, crenças, etc.)", indicando que os respondentes as consideravam muito semelhantes. Os índices de melhoria do modelo também sugeriram a existência de correlações entre as variáveis **ORG2** "Melhorias nos processos de trabalho" e **ORG3** "Uso de novas tecnologias" e as variáveis **ORG5** "Autonomia para trabalhar" e **ORG7** "Oportunidades de participar dos processos de decisão", indicando que elas possuem certa similaridade.

Pode-se observar que a partir destes dados, a melhoria nos processos de trabalho possui uma relação direta com a utilização e adoção de novas tecnologias para execução das atividades necessárias no trabalho dos pesquisados. Em paralelo, a autonomia possui similaridade às oportunidades que os sujeitos possuem para a tomada de decisão em suas atividades.

Quando as dimensões estudadas, Alfenas (2013) evidenciou que a promoção da QVT no Serviço Público pode ser vista sob três ângulos igualmente relevantes: o do bem-estar dos pessoal e profissional dos servidores, o da satisfação dos usuários (cidadãos) e o da efetividade (eficiência e eficácia) dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Marques et al. (2012) observaram que há necessidade de melhorar a QVT dos servidores em relação as

dimensões: equilíbrio entre a vida pessoal e privada, oportunidade de uso das capacidades humanas e satisfação com a supervisão.

Após estes ajustes, o modelo foi rodado novamente e os índices de modificação apontaram a necessidade de novas alterações. Houve a necessidade de excluir a variável **ESP4** “Possibilidade que a Universidade dá para ampliar horizontes (poder realizar sonhos e aspirações pessoais e profissionais dentro e fora do trabalho)”, pois ela apresentava forte correlação com as variáveis **ESP7** “Empatia (os profissionais – colegas e superiores – tentam compreender os sentimentos e emoções dos outros – se colocar no lugar do outro)” e com as variáveis **ORG8** “Plano de cargos, carreira e oportunidades de promoção” e **PSL7** “Possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades”, que pertenciam a outras dimensões, indicando que a variável estava interagindo com outras dimensões do modelo. Por fim, foi necessária a exclusão da variável **PSL5** “Interação entre funcionários e superiores” que apresentava fortes relações com mais sete variáveis, ou seja, seu entendimento ficou confuso para os respondentes.

O modelo foi rodado pela terceira vez e chegou-se os ajustes finais, que foi a exclusão da variável **ESP5** “Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” por ter forte correlação com as dimensões espiritual e psicológica; a exclusão da variável **SOC1** “Oportunidades para distração - espaço de convivência, descanso, práticas esportivas, lazer, eventos culturais, uso de redes sociais e *hobbies*, etc.” por ter forte relação com as dimensões psicológica e biológica e inserção de uma correlação entre as variáveis **ESP6** Compartilhamento de conhecimento entre os funcionários) e **ESP7** “Empatia (os profissionais tentam compreender os sentimentos e emoções dos outros – se colocar no lugar do outro”.

Com as modificações realizadas, o modelo final, apresentado na Figura 20, passou a apresentar bons índices de ajuste, conforme pode ser observado na Tabela 2 ao comparar o modelo inicial e final da pesquisa.

Tabela 2 - Índices de ajuste do modelo inicial e final do Modelo BPSO+E

Índice	Modelo Inicial	Modelo Final	Valor de Referência*
Qui-quadrado (χ^2)	2152,10	524,70	---
Graus de liberdade (gl)	517	176	---
Significância	0,000	0,000	---
χ^2 / gl	4,16	2,98	1,0 a 3,0
GFI	0,784	0,913	> 0,90
RMR	0,062	0,045	< 0,10
RMSEA	0,077	0,061	< 0,10
TLI	0,771	0,907	> 0,90
NFI	0,741	0,887	> 0,90
CFI	0,789	0,922	> 0,90
RFI	0,719	0,866	> 0,90
IFI	0,790	0,922	> 0,90

* Hair Jr. et al. (2009)

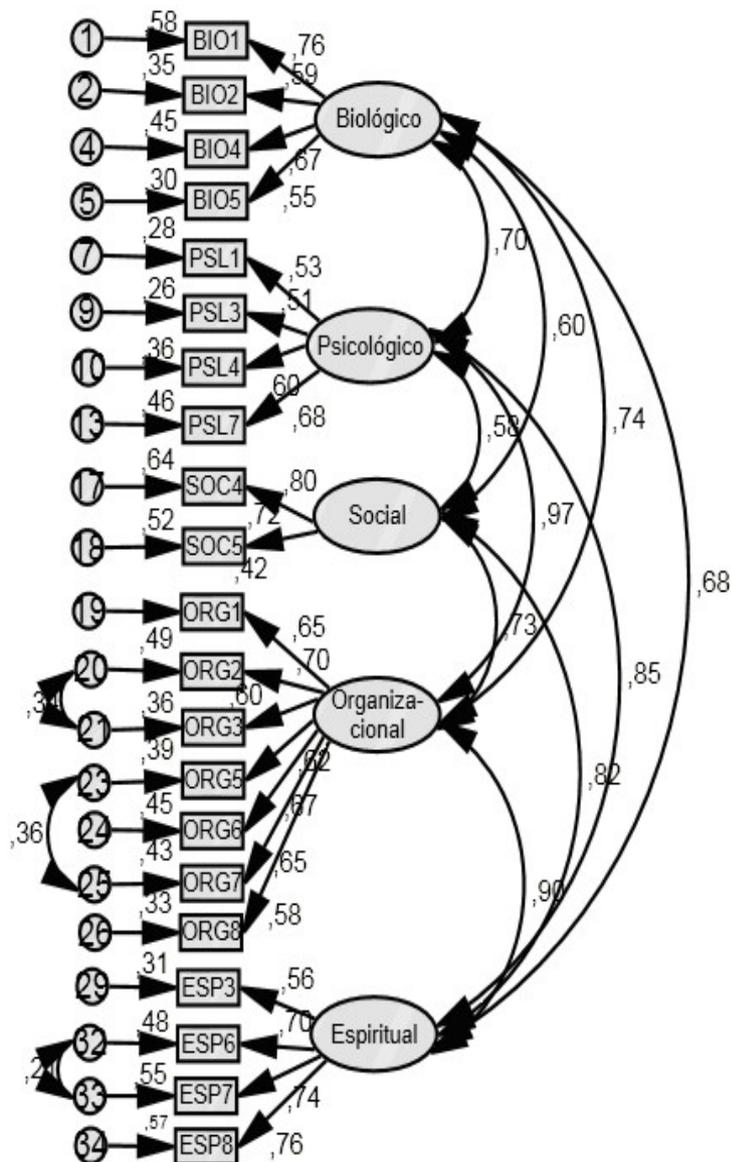
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O modelo final apresentou índices que atestam o ajuste do modelo global, com qui-quadrado (χ^2) de 524,70 ($p < 0,001$), 176 graus de liberdade (gl) e qui-quadrado normado (χ^2 /gl) de 2,98, dentro do intervalo de 2 a 5, proposto como desejável por Hair Jr. et al. (2009). Os índices RMR e RMSEA devem ter valores abaixo de 0,10, cumprindo, assim, o critério com valores de 0,045 e 0,061, respectivamente.

O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,913, índice de ajuste normado (NFI) de 0,887, índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,922, o Índice de *Tucker Lewis* (TLI) de 0,907, RFI de 0,866 e IFI de 0,922. No geral, os valores encontrados foram próximos e/ou superiores a 0,9, considerado como o valor mínimo desejável (BIRNE, 2010).

O modelo final (Figura 21) da abordagem BPSO+E com base na abordagem BPSO-96 de Limongi-França (1996), apresentando 5 dimensões e 21 variáveis.

Figura 21 - Desenho Final do Modelo Inicial BPSO+E



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A unidimensionalidade das variáveis é comprovada com o valor do erro inferior a 2,58 (para um nível de confiabilidade de 95%). Todas as variáveis do modelo final cumpriram este critério, o menor erro encontrado foi de 0,091 para a variável **ORG6** (Oportunidades de treinamento e de desenvolvimento pessoal e profissional), comprovando-se, assim, a unidimensionalidade do modelo.

A validade convergente é medida pela análise das cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade composta. Hair Jr. et al. (2009) indicam que estimativas de cargas

padronizadas devem ser de 0,5 ou mais. Nenhuma variável do modelo final obteve valor inferior a 0,5, sendo que a variável com menor carga foi a **PSL3** (Possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades), com carga de 0,514.

Em relação à confiabilidade composta (CC), Hair et al. (2009) destacam valores acima de 0,6 como um bom valor de referência de confiabilidade. Neste sentido, constatou-se que todas as dimensões apresentaram bons valores de confiabilidade conforme citado por Hair Jr. et al. (2009), sendo eles: Biológica (0,742), Psicológica (0,670), Social (0,734), Organizacional (0,829) e Espiritual (0,785).

O terceiro critério é o de que a variância explicada por cada dimensão deve ser superior a 0,50 (HAIR Jr. et al, 2010). A partir dessa análise, verificou-se que as dimensões biológica (0,424), psicológica (0,339), organizacional (0,411) e espiritual (0,480) obtiveram valores inferiores ao proposto pelos autores. Apenas a dimensão social (0,580) obteve valor superior ao indicado, portanto é a menos apta a explicar o funcionamento do modelo. Os valores abaixo de 0,5, em média, podem ser explicados de acordo com Hair Jr. et al. (2009), pois o erro maior está relacionado aos itens em comparação a variância explicada pela estrutura fatorial apresentada.

Tabela 3 - Resultados da modelagem de equações estruturais para o modelo BPSO+E

(continua)

Relações	Estimativa	Erro	t-valor	Significância
BIO5 ← BIO	0,549	0,066	10,681	---
BIO4 ← BIO	0,674	0,070	13,853	***
BIO2 ← BIO	0,594	0,066	12,281	***
BIO1 ← BIO	0,763	---	---	---
PSL4 ← PSL	0,597	0,068	11,936	***
PSL3 ← PSL	0,514	0,075	10,432	***
PSL1 ← PSL	0,528	0,075	10,719	***
PSL7 ← PSL	0,677	---	---	---
SOC5 ← SOC	0,723	---	---	---
SOC4 ← SOC	0,798	0,085	14,240	***

(conclusão)

Relações	Estimativa	Erro	t-valor	Significância
ORG6 ← ORG	0,673	0,091	12,103	***
ORG5 ← ORG	0,623	0,082	11,390	***
ORG3 ← ORG	0,602	0,087	11,097	***
ORG2 ← ORG	0,699	0,091	12,205	***
ORG1 ← ORG	0,651	0,079	11,676	***
ORG7 ← ORG	0,653	0,089	11,791	***
ORG8 ← ORG	0,578	---	---	---
ESP6 ← ESP	0,696	---	---	---
ESP3 ← ESP	0,561	0,079	11,858	***
ESP7 ← ESP	0,738	0,071	17,099	***
ESP8 ← ESP	0,758	0,082	15,003	***

*** valores significativos ($p < 0,05$)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A confiabilidade do modelo foi testada por meio do *Alpha de Cronbach* que, conforme Malhotra (2006, p.277), trata de “coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala”. Quanto mais próximo de 1 o valor de *alpha*, mais adequada é a utilização da análise fatorial e, conseqüentemente, melhor a consistência interna das variáveis que mensuram o construto, sendo que valores menores que 0,5 são inaceitáveis, valores entre 0,5 – 0,6 são ruins, valores entre 0,6 – 0,7 são razoáveis, valores entre 0,7 – 0,8 são médios, valores entre 0,8 – 0,9 são bons e valores entre 0,9 – 1,0 são ótimos.

Quanto aos *alphas* a literatura sugere valores superiores a 0,60 e os resultados obtidos para cada dimensão foram Biológica de 0,753; Psicológica de 0,675; Social de 0,730; Organizacional de 0,820 e Espiritual de 0,795. Pode-se constatar que, todas as dimensões apresentaram índices acima ao mínimo sugerido (0,7) por Hair Jr. et al. (2009), com exceção a dimensão Psicológica que apresentou um índice aproximado, portanto, a confiabilidade composta do modelo é satisfatória.

Os *Alphas de Cronbach* são apresentados na Tabela 4, bem como, os resultados das Confiabilidades Compostas (CC) e Variâncias Extraídas(AVE).

Tabela 4 - *Alpha* de *Cronbach*, confiabilidades compostas e variância extraídas das dimensões do modelo BPSO+E

Dimensão	AVE	CC	Alpha
Biológica	0,423	0,742	0,733
Psicológica	0,339	0,670	0,675
Social	0,580	0,734	0,730
Organizacional	0,411	0,829	0,820
Espiritual	0,480	0,785	0,795

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em continuação, para comprovar a validade discriminante foi analisada a correlação entre as dimensões do modelo com o intuito de mensurar a associação linear e significativas entre elas. Assim, verificou-se que nenhuma das correlações chegou a 0,90. Os achados vão ao encontro dos postulados de Hair Jr. et al. (2009), ao destacarem que elevadas correlações, próximas a 0,90 podem indicar diferenças significativas no ajuste.

Tabela 5 - Matriz de correlação das dimensões do modelo BPSO+E

Dimensão	Biológica	Psicológica	Social	Organizacional	Espiritual
Biológica	1,000	---	---	---	---
Psicológica	0,509**	1,000	---	---	---
Social	0,460**	0,409**	1,000	---	---
Organizacional	0,598**	0,675**	0,565**	1,000	---
Espiritual	0,515**	0,603**	0,604**	0,682**	1,000

** Correlação significativa ($p < 0,01$)

Correlação moderada ($\pm 0,41$ a $\pm 0,60$); Correlação fraca ($\pm 0,21$ a $\pm 0,40$);

Correlação infimamente fraca, quase imperceptível ($\pm 0,01$ a $\pm 0,20$) (Hair Jr. et al., 2009, p. 312)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base na Tabela 5, pode-se verificar que a maior correlação encontrada na análise do modelo foi entre a dimensão Espiritual e Organizacional ($r = 0,682$; $p < 0,01$) indicando que a satisfação dos servidores com a paz e harmonia, compartilhamento, empatia e valorização explicam o nível de satisfação com as ações e práticas organizacionais de QVT (imagem institucional, processos de trabalho, tecnologia, T&D, autonomia, processos decisórios e plano de carreira) e vice-versa. A segunda maior correlação foi entre a dimensão Organizacional e Psicológica ($r = 0,675$; $p < 0,01$). Assim, pode-se relatar que quando maior satisfação com os indicadores organizacionais proporcionalmente maior será a satisfação com

a remuneração, carga horária, desenvolvimento de competências e com os critérios de avaliação de desempenho e vice-versa.

Ainda nas correlações, destaca-se a relação entre todas as dimensões do modelo. É interessante observar que a dimensão espiritual foi que obteve a maior correlação com as demais dimensões: biológica ($r = 0,515$; $p < 0,01$), psicológica ($r = 0,603$; $p < 0,01$) e social ($r = 0,604$; $p < 0,01$). Estes achados sinalizam que a inclusão desta dimensão possui relevância a medida que tem grande impacto na satisfação nas dimensões propostas originalmente por Limongi-França em sua Tese (1996).

Foi realizada a comparação da variância extraída para duas dimensões com o quadrado da correlação entre elas, conforme recomendações de Hair Jr. et al. (2009). Verificou-se assim, que as correlações entre as dimensões psicológica e biológica; social e biológica; social e psicológica; social e organizacional; social e espiritual; organizacional e biológica; e, espiritual e biológica apresentaram todos os quadrados das correlações inferiores a variância extraída das mesmas dimensões, o que reafirma a consistência do modelo. No entanto, a dimensão psicológica obteve estimativas quadráticas de correlação com a dimensão espiritual ($r = 0,364$) superior a variância média extraída da dimensão psicológica (0,339), bem como, a dimensão psicológica e organizacional (0,456) superior a variância média extraída da dimensão psicológica (0,339) e organizacional (0,411) e, por fim, as dimensões espiritual e organizacional (0,465) superior a organizacional (0,411).

Estes resultados só reforçam o resultado da baixa AVE da dimensão psicológica. Cabe ressaltar, principal problema não foi da comparação entre a variância extraída, e sim na AVE. Conclui-se deste modo que a baixa AVE da dimensão psicológica prejudicou a validade discriminante do modelo.

Brito et al. (2016) validaram uma adaptação do modelo BPSO-96 a uma amostra de 571 profissionais públicos e privados, obtendo valores satisfatórios através de análise fatorial confirmatória. O Modelo Final apresentou índices de ajuste global condizentes com o proposto por Hair Jr. et al. (2009), $\chi^2 = 425,584$ ($p < 0,0001$); χ^2/gl (qui-quadrado normado) foi de 3,766 (com 113 graus de liberdade), estando agora no intervalo ideal de 2 a 5. Os demais índices de ajuste, que necessitam de valores superiores a 0,90, atingiram suas metas com GFI de 0,916, CFI de 0,944, NFI de 0,936, RFI de 0,910, IFI de 0,944 e TLI de 0,933.

Na próxima seção, a análise descritiva das dimensões e variáveis do modelo final serão analisadas.

5.2.6 Análise Descritiva dos Indicadores do Modelo BPSO+E

Esse subcapítulo tem o intuito identificar a percepção dos servidores pesquisados acerca da satisfação com os indicadores da abordagem BPSO+E (Biológico, Psicológico, Social, Organizacional e Espiritual) de QVT. Para tanto, os dados foram analisados a partir de estatística descritiva (média e desvio padrão) e frequência das questões do instrumento de pesquisa.

Após a validação, o modelo ficou representado através de 21 variáveis, agrupadas em 5 dimensões. Conforme referenciado na Tabela 6 a dimensão “Biológica” é composta por 4 variáveis; a dimensão psicológica por 4; a social por 2; organizacional por 7 e a espiritual 4 cada. Para melhor interpretação dos resultados, vale relembrar, que a escala de pontuação utilizada para a mensuração das questões foi de 5 (cinco) pontos, onde 1 (um) corresponde a muito insatisfeito e 5 (cinco) muito satisfeito. A primeira dimensão a ser analisada (Tabela 6) foi a biológica.

Tabela 6 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão biológica

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
DIMENSÃO BIOLÓGICA						2,86	0,749
B1 - Ações e práticas de saúde e segurança no trabalho	5,68	19,3	34,8	35,4	4,73	3,14	0,97
B2 - Ambulatório multiprofissional (saúde) para servidores no ambiente de trabalho	11,7	23,1	39,2	22,7	3,41	2,83	1,01
B3 - Ajustes ergonômicos nas atividades de trabalho	15,1	28,4	30,1	23,9	2,46	2,70	1,07
B4 - Palestras SIPATS (Prevenção de acidentes, motivação, segurança no trabalho, etc.)	10,8	25,9	41,1	20,3	1,89	2,77	0,96

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com a Tabela 6, ao analisar o índice médio da dimensão **Biológica**, encontrou-se média (2,86; 0,749). Os resultados encontrados, apontam esta a dimensão com menor nível de satisfação de todo o modelo BPSO+E. De forma geral, pode-se constatar que os servidores no geral estão indiferentes e/ou insatisfeitos com as ações e práticas de gestão de pessoas em relação a ambulatório, ergonomia, palestras e alimentação no contexto da UFSM. No geral, as questões com níveis mais baixos de insatisfação obtiveram os mesmos índices variando em média de 2,70 a 2,83. A menor média da dimensão que foi a questão B3 “Ajustes ergonômicos nas atividades de trabalho” (2,70; 1,07) e a maior a questão

B1 “Ações e práticas de saúde e segurança no trabalho” (3,14; 0,97). Apesar de a questão 1 ter a maior média da dimensão cabe destacar que a mesma aponta que os servidores estão indiferentes quando as práticas de gestão com enfoque na saúde e segurança no trabalho, o que de certa forma acaba influenciando a insatisfação nas demais questões. Destaca-se assim, a necessidade de pesquisar os assuntos que despertem o maior interesse dos servidores quanto a atividades e palestras que abordem temáticas atrativas e que conscientizem e despertem o interesse dos servidores.

A esse propósito, ressalta-se a importância da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS) da UFSM em desenvolver ações que promovam a saúde dos servidores e que controlem os riscos ambientais no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2007). A segunda dimensão a ser analisada foi a psicológica (Tabela 7):

Tabela 7 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão psicológica

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
DIMENSÃO PSICOLÓGICA						3,54	0,70
P5 - Salário adequado ao trabalho realizado	5,87	14,4	19,3	52,5	7,95	3,42	1,02
P6 - Horário adequado de trabalho	4,73	9,47	12,9	54,9	18,0	3,72	1,02
P7 - Formas de avaliação de desempenho do meu trabalho (adequação, credibilidade, clareza, etc.)	3,22	11,4	25,9	51,3	8,14	3,50	0,91
P8 - Possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades	4,92	11,9	20,6	53,0	9,47	3,50	0,98

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre a dimensão psicológica, verificou-se que ela obteve a maior média (3,54; 0,70) entre as dimensões do modelo. Pode-se observar que as variáveis separadamente possuíram médias muito semelhantes (menor 3,42 e maior 3,72). A que representou maior média foi a questão P6 “horário adequado de trabalho” (3,72; 1,02). A partir destes resultados, parte-se do pressuposto que a satisfação com o horário de trabalho tenha impacto direto na percepção dos servidores com a interferência na vida pessoal dos mesmos. Dado que, as mudanças e transformações tendem a ter impacto na dinâmica vida pessoal e profissional, o que faz muitas vezes que profissionais se sobrecarreguem e levem trabalho para casa. Esses aspectos vão ao encontro dos postulados de Limongi-França (2015), ao destacar que as implicações psicológicas decorridas do trabalho estão relacionadas diretamente aos modos de gestão e da organização do trabalho. A terceira dimensão a ser analisada foi a social (Tabela 8):

Tabela 8 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão social

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
DIMENSÃO SOCIAL						3,10	0,798
S9 - Eventos de confraternização entre servidores	5,11	13,6	40,1	35,0	6,06	3,23	0,94
S10 - Possibilidade de interação entre a família e a Universidade	6,25	17,4	51,9	22,2	2,27	2,97	0,86

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verifica-se, em relação à dimensão social, conforme dados da Tabela 8, média 3,10 e desvio padrão 0,798, o que representa certa indiferença (nem satisfeitos, nem insatisfeitos). A análise de frequência corrobora os resultados obtidos nas médias, ao apontar na questão S10 “Possibilidade de interação entre a família e a instituição” a menor média da dimensão (2,97) e que 51,9% estão indiferentes quanto a esta questão. A constatação possível é que as ações e práticas da dimensão social desenvolvidas pela universidade são insuficientes ou não suprem aos desejos e necessidades dos servidores ao que cerne as oportunidades de lazer, espaços de convivência, auxílio para práticas de aprendizagem, confraternização e interação com a família. A quarta dimensão a ser analisada foi a organizacional (Tabela 9):

Tabela 9 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão organizacional

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
DIMENSÃO ORGANIZACIONAL						3,14	0,67
O11 - Imagem da Universidade junto aos servidores	2,08	9,85	21,2	57,6	9,3	3,62	0,86
O12 - Melhorias nos processos de trabalho	4,92	25,2	30,9	35,8	3,22	3,07	0,96
O13 - Uso de novas tecnologias	6,06	20,4	29,2	41,7	2,65	3,14	0,97
O14 - Autonomia/liberdade para trabalhar e tomar decisões	3,79	11,0	24,0	54,2	7,01	3,50	0,91
O15 - Oportunidades de treinamento e de desenvolvimento pessoal e profissional	4,55	18,9	27,8	42,0	6,63	3,27	0,99
O16 - Oportunidades de participar dos processos de decisão	6,44	18,5	31,8	39,6	3,60	3,15	0,98
O17 - Plano de cargos, carreira e oportunidades de promoção	8,14	25,2	24,2	38,8	3,60	3,05	1,05

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na prática a dimensão organizacional contempla a missão e valores da organização, mercado, tecnologias, demandas de gestão, produtividade e lideranças. Especialmente representadas por lideranças, comunicação e produtividade com vista a estruturação de um ambiente de trabalho saudável. Diante disso, observa-se, a partir da Tabela 9, uma amplitude das médias das variáveis (3,05 a 3,62). A maior média (3,62) foi em relação a imagem que os servidores tem da universidade, o que vai ao encontro de outros estudos que utilizaram a adaptação do instrumento BPSO em bancários (STEFANO, 2008) e em servidores públicos (ANDRADE, 2017).

Cabe destacar, que esta dimensão foi a que menos perdeu variáveis na AFC, sendo assim, mantidas questões importantes nas políticas de gestão de pessoas: tecnologias, mecanismos de controle, tomada de decisão, treinamento e desenvolvimento, carreira, etc. Por outro lado, questões como o plano cargos, carreira e oportunidades e melhorias no processo de trabalho foram considerados aspectos críticos e que devem ser priorizados visando satisfazer as demandas dos servidores quanto a satisfação no trabalho. Por último foi analisada a dimensão espiritual (Tabela 10):

Tabela 10 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão espiritual

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
DIMENSÃO ESPIRITUAL						3,30	0,801
E18 - Paz e harmonia no setor em que trabalha (pouca ou ausência de brigas, conflitos, etc.)	5,11	13,6	16,3	49,8	15,1	3,56	1,06
E19 - Compartilhamento de conhecimento entre os funcionários	3,41	15,1	28,6	47,7	5,11	3,36	0,92
E20 - Empatia (Os profissionais – colegas e superiores - tentam compreender os sentimentos e emoções dos outros – se colocar no lugar do outro)	7,77	18,6	27,3	41,1	5,30	3,18	1,04
E21 - Ações de valorização, respeito e reconhecimento da Instituição com o servidor	8,71	19,3	29,5	38,4	3,98	3,10	1,03

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão espiritual obteve a segunda maior média do modelo (3,30; 0,801). Cabe ressaltar, que embora este aspecto tenha sido considerado no *workshop* de cocriação como importante elemento para ser inserido em um modelo integral de QVT, o mesmo ainda possui uma visão complexa e cheia de vieses que podem interferir na compreensão do mesmo. Sendo assim, verificou-se satisfação quanto a união e espírito de equipe (48,9%), paz e harmonia (49,8%) e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (59,0%).

Sob o ponto de vista verificado, Damiano et al. (2017, p. 229) apontam que o fator comunitário, “que a prática da espiritualidade ajuda desenvolver, pode melhorar as relações interpessoais e aspectos relacionados à dignidade humana, influenciando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e alegre.”

A esse respeito, Arruda (2005) afirma que cada organização tem seu próprio meio de desenvolver a cultura da espiritualidade, pois independentemente das estratégias a serem utilizadas, o mais importante é que alcançar o objetivo maior da espiritualidade ao pregar a aceitação da diversidade, estimular a criatividade, a ética, a intuição, a ecologia e a colaboração.

Em conclusão, os resultados quanto a satisfação dos servidores com as ações e práticas de QVT a luz da abordagem BPSO foram agrupados em três blocos representados pela percepção dos servidores visando sintetizar a análise dos dados, sendo: insatisfeitos (insatisfeito e muitos insatisfeitos); indiferentes (nem satisfeitos, nem insatisfeitos); e, satisfeitos. A Tabela 11 apresenta um resumo dos resultados das dimensões a partir da frequência da percepção dos servidor.

Tabela 11 - Resumo dos resultados do modelo BPSO+E

Percepção	Biológico	Psicológico	Social	Organizacional	Espiritual
Insatisfeitos*	34,98	16,40	21,18	23,57	22,88
Indiferentes**	36,27	19,67	46,00	27,01	25,42
Satisfeitos***	28,69	63,93	32,82	50,58	50,58

Legenda: * Somatório das frequências de muito insatisfeitos e insatisfeitos; ** nem satisfeitos, nem insatisfeitos; *** Somatório das frequências de muito satisfeitos e satisfeitos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A partir da análise dos dados da Tabela 11, pode-se verificar que os servidores da amostra estão insatisfeitos e indiferentes quanto as práticas que envolvem as dimensões biológica e social. Por outro lado, na devida sequência, verificou-se que mais de 50% dos servidores estão satisfeitos e muito insatisfeitos com as ações e práticas de QVT nas dimensões organizacional e espiritual. A dimensão Psicológica foi a que obteve o maior índice de satisfação (63,93%) dos servidores pesquisados.

Os resultados evidenciam que de nada adiantam práticas pontuais e isoladas quando se fala de uma atenção integral no ambiente de trabalho. Neste sentido, sugere-se que sejam verificados a partir de diagnósticos, os possíveis motivos de indiferença quanto as práticas de QVT realizadas na UFSM. Dentre os possíveis motivos, pode-se destacar que algumas

práticas podem ser consideradas irrelevantes e não valorizadas pelos servidores; podem não satisfazer as demandas e necessidades dos servidores; podem ser insatisfatórias quanto a sua execução e cobertura; e, podem ser divulgadas de maneira ineficaz.

Por fim, destaca-se a importância do papel das lideranças da IES a partir da análise do desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova e valorize a satisfação dos servidores de modo integral com os aspectos biopsicossociais, organizacionais e espirituais, visando a melhoria das condições e da qualidade de vida no trabalho.

A esse propósito, Parcianello (2015) desenvolveu na sua Dissertação de Mestrado um estudo Qualidade de Vida no Trabalho na UFSM e destacou a necessidade da Universidade em ampliar a colaboração dos servidores na elaboração das ações da CQVS. Para tanto, sugere-se que sejam realizadas atividades no Projeto de Espaço Alternativo em horários que “atendam as diferentes jornadas de trabalho dos servidores, para o Serviço Odontológico desenvolver um sistema de agendamento pela Internet e ampliar os procedimentos odontológicos, bem como aumentar o espaço físico” (PARCIANELLO, 2015, p. 111).

Em complemento, o autor desenvolveu um plano de ação visando contribuir com o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor da UFSM. Assim, Parcianello (2015) destacou a importância da divulgação periódica das ações e práticas nos sites da Universidade, a realização de pesquisas periódicas a respeito das demandas de QVR e na criação de um manual sobre os serviços e atribuições oportunizados pela Coordenadoria.

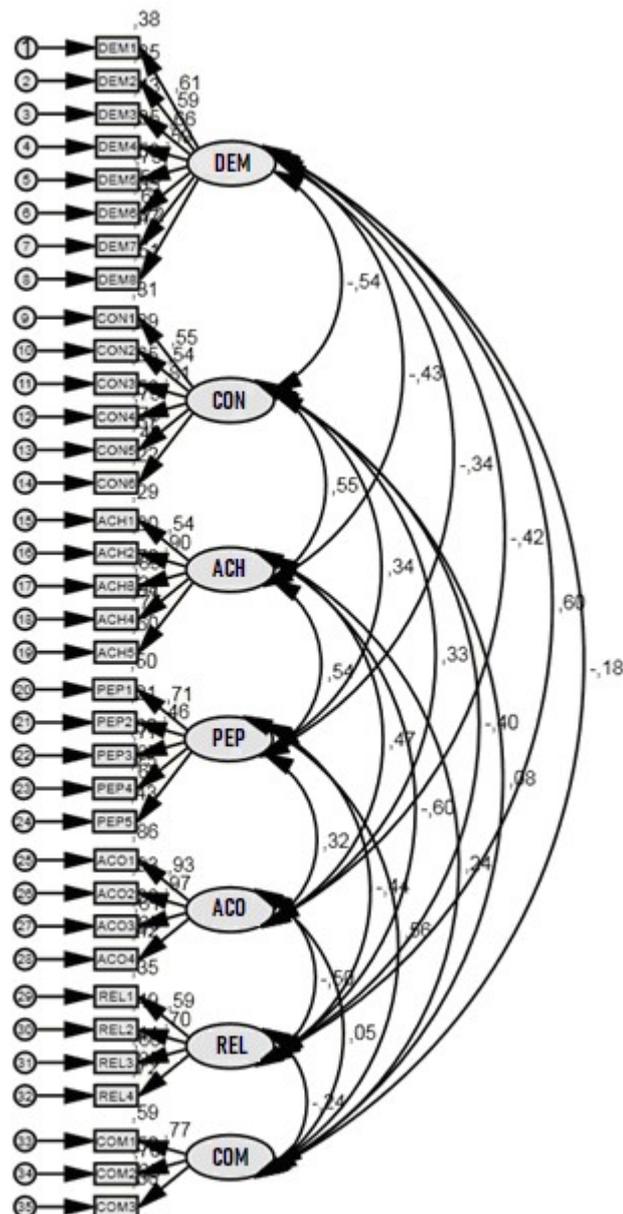
Portanto, uma visão integral do servidor público é capaz de preencher lacunas no nível de tratamento oferecido e relativo à valorização no ambiente de trabalho e na atenção com seu Bem-Estar e o de sua família (AMORIM, 2010). Destaca-se assim, a importância do papel estratégico da gestão de pessoas da UFSM na disseminação de uma cultura organizacional voltada ao atendimento das necessidades e demandas dos servidores visando a satisfação integralizada e a prevenção dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO (HSE-MS-IT)

Tendo em vista responder ao quarto objetivo específico deste estudo, o qual é: validar o instrumento de análise dos riscos psicossociais relacionados ao estresse no trabalho (HSE-

MS-IT) no contexto de servidores públicos da IES estudada, utilizou-se análise confirmatória. A Figura 22 apresenta o modelo inicial para o HSE-MS-IT.

Figura 22 - Modelo Inicial HSE-MS-IT



Legenda: DEM – Demandas; CON – Controle; ACH – Apoio Chefia; PEP – Papel/Carga; ACO – Apoio Colegas; REL – Relacionamentos; COM – Comunicação e Mudanças.
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Para apreciação da adequação do modelo estrutural proposto foram analisados alguns índices de ajuste absoluto e de índices de ajuste incremental. Assim, o Modelo de primeira ordem apresentou os seguintes índices: $\chi^2/gf = 3,35$; GFI = 0,829; RMSEA = 0,067; AGFI = 0,801; TLI = 0,840; NFI = 0,804; CFI = 0,855; RFI = 0,786; IFI = 856. Desses resultados, os

índices GFI, TLI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI, CFI, RFI e IFI não se enquadraram dentro do limite propostos por Hair Jr. et al. (2009) para os valores de referência.

Assim, inicialmente optou-se em excluir as variáveis **CON6** “o meu horário pode ser flexível”, **ACH4** “Tenho suportado trabalhos emocionalmente exigentes”, **PEP2** “Eu sei como fazer o meu trabalho” (0,463). As variáveis foram excluídas, pois obtiveram carga fatorial abaixo de 0,50, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2009). Após a exclusão passou-se a avaliar os dados dos índices de modificação do modelo. Assim, houve a necessidade de exclusão de 5 variáveis que apresentaram fortes relações com outras variáveis do modelo, sendo:

DEM8 - As pausas temporárias são impossíveis de cumprir;

CON9 - Posso decidir quando fizer uma pausa;

CON13 - Minhas sugestões são consideradas sobre como fazer meu trabalho;

ACH15 - Recebo informações e suporte que me ajudam no trabalho que eu faço;

REL27 - As relações no trabalho são tensas;

Com estes ajustes, o modelo foi rodado novamente e os índices de modificação apontaram a necessidade de novas alterações. Houve a necessidade de excluir a variável **CON2** “Consideram a minha opinião sobre a velocidade do meu trabalho” (0,493). Também houve a necessidade de exclusão de mais duas variáveis por causa de forte relações com outras do modelo:

DEM1 - As exigências de trabalho feitas por colegas e supervisores são difíceis de combinar;

PEP29 - Eu sei como fazer o meu trabalho;

Em seguida, na análise dos valores das covariâncias indicadas no Índice de Modificação do *software* AMOS, optou-se por incluir correlação entre os erros entre variáveis **DEM3** “Devo trabalhar muito intensamente” e **DEM7** “Tenho que fazer meu trabalho com muita rapidez”; e, entre as variáveis **DEM8** “As pausas temporárias são impossíveis de cumprir” e **COM1** “Posso decidir quando fazer uma pausa”. A possível causa é que os sujeitos da amostra se confundiram com os termos de intensidade “intensamente” e “pausa”.

Após as exclusões e ajustes, o modelo final apresentou índices que atestam o ajuste do modelo global, com $\chi^2 = 472,392$ ($p < 0,001$), 229 graus de liberdade (gl) e qui-quadrado normado (χ^2/gl) de 2,063 dentro do intervalo de 2 a 5, proposto como desejável por Hair Jr. et al. (2009). Ainda para os autores, os índices RMR e RMSEA, devem ter valores abaixo de 0,100, cumprindo assim o critério com valores de 0,042 e 0,045, respectivamente.

O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,929, índice de ajuste normado (NFI) de 0,915, índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,954, o índice de *Tucker Lewis* (TLI) de 0,945, RFI de 0,90 e IFI de 0,954. Os valores encontrados superiores aos 0,90 considerados como valores mínimos desejáveis (HAIR Jr. et al., 2009). Na Tabela 12 apresenta-se os índices de ajuste do modelo:

Tabela 12 - Índices de ajuste do modelo inicial e final para o HSE-MS-IT

Índice	Modelo Inicial	Modelo Final	Valor de Referência*
Qui-quadrado (χ^2)	1806,568	472,392	---
Graus de liberdade (gl)	539	229	---
Significância	0,000	0,000	---
χ^2 / gl	3,352	2,063	1,0 a 5,0
GFI	0,829	0,929	> 0,90
RMR	0,076	0,042	< 0,10
RMSEA	0,067	0,045	< 0,10
TLI	0,840	0,945	> 0,90
NFI	0,806	0,915	> 0,90
CFI	0,855	0,954	> 0,90
RFI	0,786	0,900	> 0,90
IFI	0,856	0,954	> 0,90

* Hair Jr. et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na análise de confiabilidade do modelo final, observou-se que as dimensões Demanda (0,831), Controle (0,763), Apoio dos Colegas (0,769), Relacionamentos (0,770), Cargo (0,831) e Comunicação e Mudanças (0,722) obtiveram um *alpha* de *Cronbach* superior a 0,70, o que segundo Hair Jr. et al. (2009) classifica-se como um índice confiável. Por outro lado, a dimensão Apoio da Chefia que obteve um índice de confiabilidade ruim, $\alpha = 0,516$.

Os resultados foram semelhantes aos obtidos na literatura internacional por Cousins et al. (2004) e Edwards (2008) e no Brasil por Lucca (2016), na devida ordem: Demandas (0,89; 0,87 e 0,78); Controle (0,78; 0,82 e 0,79); Apoio dos colegas (0,81; 0,82 e 0,89); Relacionamentos (0,78; 0,78 e 0,71); Cargo (0,83; 0,83; 0,86) e Mudanças (0,83; 0,81 e 0,73). Contudo, a dimensão Apoio a Chefia obteve valor superior nos três estudos (0,87; 0,88 e 0,85).

A variância média extraída sendo superior ao recomendado ($VME > 0,5$) aponta uma boa regra de convergência adequada (HAIR Jr. et al., 2009). Neste sentido, das 7 dimensões

do modelo HSE-MS-IT, duas obtiveram valores inferiores aos indicados pelos autores: demandas (0,429) e comunicação e mudanças (0,480).

A confiabilidade composta de todas as dimensões obtiveram valores acima de 0,6, conforme o proposto por Hair Jr. et al. (2009) (Tabela 13).

Tabela 13 - Análise do *Alfa de Cronbach*, variância média extraída e validade comporta do modelo final HSE-MS-IT

Dimensões	Alfa Cronbach	VME	CC
Demandas (DEM)	0,825	0,429	0,817
Controle (CON)	0,763	0,552	0,782
Apoio da Chefia (APCH)	0,516	0,713	0,881
Apoio dos Colegas (APCO)	0,769	0,627	0,770
Relacionamentos (REL)	0,770	0,560	0,788
Comunicação e Mudanças (COM)	0,722	0,480	0,733
Cargo (CAR)	0,831	0,552	0,782

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da análise das correlações (Tabela 14), pode-se observar que não foram encontradas correlações entre as dimensões demanda e apoio da chefia (-0,029), comunicação e controle (0,038) e comunicação e apoio dos colegas (0,037).

Cabe destacar que as dimensões de intensidade positiva (demandas e relacionamentos) obtiveram, como se já se esperava, correlações inversas com as dimensões de intensidade negativa (controle, apoio de chefia, apoio de colegas, comunicação e cargo).

Tabela 14 - Matriz de correlação das dimensões do modelo HSE-MS-IT

Dimensão	DEM	COM	APCH	APCO	REL	COM	CAR
DEM	1,000	---	---	---	---	---	---
COM	-0,477**	1,000	---	---	---	---	---
APCH	-0,029	0,188**	1,000	---	---	---	---
APCO	-0,347**	0,267**	0,246**	1,000	---	---	---
REL	0,447**	-0,243**	-0,250**	-0,438**	1,000	---	---
COM	-0,119**	0,038	0,116**	0,370**	-0,184**	1,000	---
CAR	-0,271**	0,251**	0,318**	0,303**	-0,377**	0,441**	1,000

** Correlação significativa ($p < 0,01$)

Correlação moderada ($\pm 0,41$ a $\pm 0,60$); Correlação fraca ($\pm 0,21$ a $\pm 0,40$);

Correlação infimamente fraca, quase imperceptível ($\pm 0,01$ a $\pm 0,20$) (Hair Jr. et al., 2009, p. 312)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

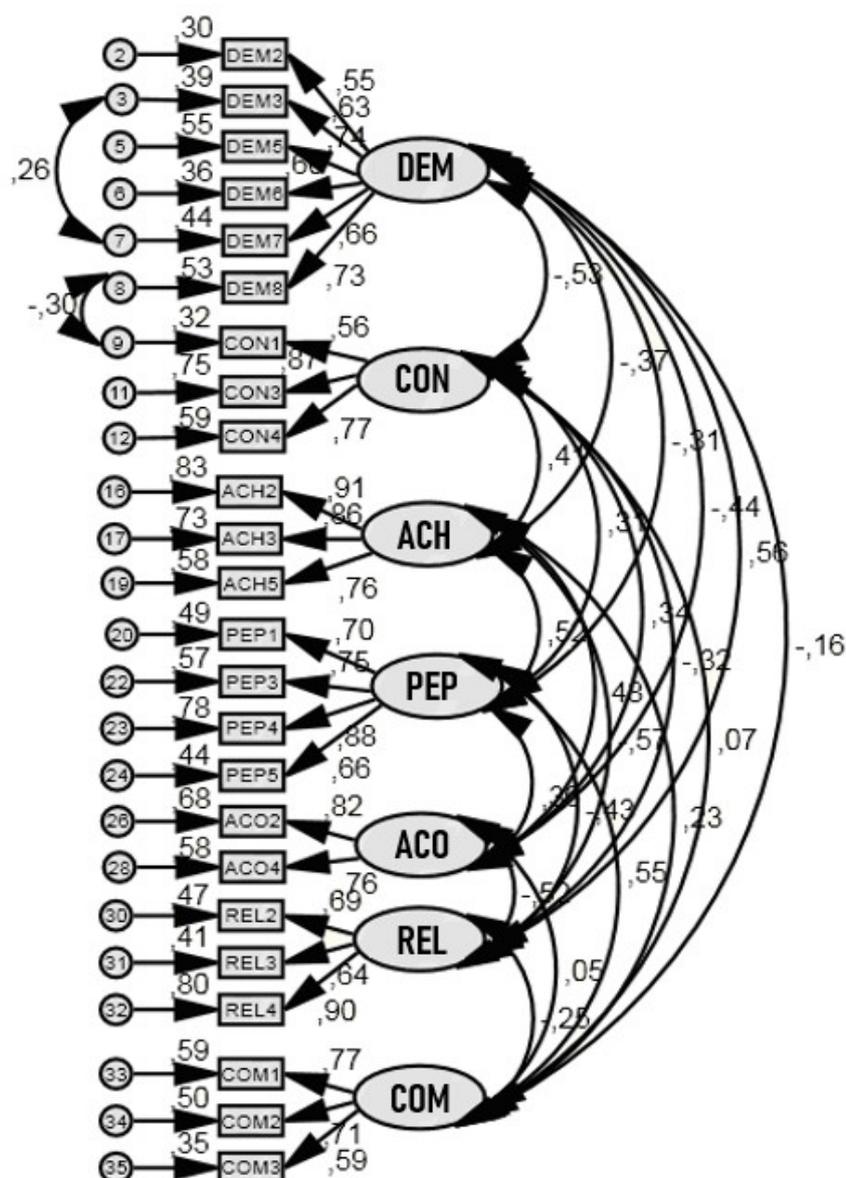
A maior correlação observada na Tabela 14, foi em relação ($r = 0,447$; $p < 0,01$) às duas dimensões que são analisadas inversamente (Demandas e Relacionamentos). Esse aspecto vai ao encontro do que Lucca (2017) aponta ao indicar que essas sejam as duas dimensões do modelo HSE que devem ser analisadas diferentemente, pois visam compreender a exposição (ocorrência e frequência) excessiva que os profissionais tem a altas cargas de trabalho (físicas e psíquicas), bem como a problemas de relacionamento entre os pares, tais como conflitos e assédio moral.

Em paralelo, pode se observar correlação inversa entre as dimensões relacionamentos e apoio de colegas ($r = -0,438$; $p < 0,01$). Afirma-se que a qualidade dos relacionamentos no ambiente de trabalho tem relação direta com o apoio que os servidores tem entre colegas. Essas questões podem ir ao encontro da valorização que os mesmos dão às variáveis de espiritualidade, tais como a empatia e o compartilhamento entre eles.

Na comparação da variância extraída para duas dimensões com o quadrado da correlação entre elas, as estimativas de VME devem ser maiores do que a estimativa quadrática da correlação (HAIR Jr. et al., 2009). Desta forma, verificou-se que todas as estimativas do modelo HSE obtiveram valores dentro do proposto por Hair Jr. et al. (2009)

A unidimensionalidade foi comprovada pelo fato de que o maior valor de erro padronizado foi encontrado na relação entre COM1 (Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor) com valor de ($r = 0,168$; $p < 0,01$). A Figura 23 apresenta o modelo final para o HSE-MS-IT.

Figura 23 - Modelo final para o HSE-MS-IT



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com relação ao modelo final representado na Figura 23, verificou-se que as sete dimensões de fato possuem a capacidade de mensurar todos os fatores psicossociais relacionados ao estresse no trabalho. Contudo, 11 variáveis foram excluídas visando adequar os índices de ajuste ao proposto por Hair Jr. et al. (2009)

Com relação ao modelo de segunda ordem que verificou se as sete dimensões de fato tinham capacidade de mensurar todos os aspectos de estresse relacionados ao trabalho, este também teve resultados semelhantes aos obtidos por Edwards (2008). Este modelo (Figura 23) indica que o instrumento poderia ser utilizado pela administração para uma visão global

do nível de estresse nas organizações, em especial as dimensões mudanças (0,99) e suporte da chefia (0,84) que apresentaram o maior peso de regressão de ordem hierárquica latente do construto.

Os resultados obtidos neste estudo diferem dos encontrados na literatura. Na validação transcultural para Português Brasileiro do instrumento (LUCCA, 2016), apresentou os seguintes índices de ajuste: $\chi^2 = 2230,73$; $gl = 559$; $p < 0,001$; CFI = 0,789, NFI = 0,739 e RMSEA = 0,074. Embora os valores sejam considerados pelo autor como satisfatórios, os mesmos encontram-se abaixo do que é proposto por Hair Jr. et al. (2009), o que pode justificar o fato de Lucca não excluir variáveis do modelo.

Edwards et al. (2008) encontraram resultados semelhantes como a relação χ^2/gl inferior a 3,0 e RMSEA inferiores a 0,01. Paralelo a isto, Marcatto et al. (2014) em uma adaptação do HSE para italiano para a amostra de profissionais da Universidade de Trieste (Itália), obteve $\chi^2/gl = 2,00$, CFI = 0,93 e RMSEA = 0,70.

Embora 11 variáveis tenham sido excluídas do modelo, os resultados demonstram que instrumento possui propriedades psicométricas satisfatórias nas 7 dimensões do instrumento HSE-MS-IT.

5.3.1 Análise Descritiva dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho

As relações instituídas entre trabalho, saúde e sofrimento psíquico vêm sendo estudadas sob diferentes enfoques e modelos teóricos: estresse ocupacional, riscos psicossociais, psicodinâmica do trabalho e desgaste biopsicossocial (LUCCA, 2017). Diante disso, essa seção, tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico administrativos em educação da UFSM quanto aos riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Para tanto, serão analisadas as variáveis das 7 dimensões do modelo HSE-MS-IT que foram validadas na etapa anterior.

Primeiramente, a dimensão demandas será analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão demandas do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
DIMENSÃO DEMANDAS						1,70	0,66
D1 - Tenho prazos inatingíveis.	31,8	47,5	16,5	3,98	0,19	1,37	0,60
D2 - Devo trabalhar muito intensamente.	4,17	17,4	49,3	22,9	6,06	2,18	0,80
D3 - Não tenho possibilidade de fazer pausas suficientes.	19,3	43,7	26,1	8,71	2,08	1,62	0,78
D4 - Recebo pressão para trabalhar em outro horário.	57,9	23,7	12,7	4,36	1,33	1,60	0,79
D5 - Tenho que fazer meu trabalho com muita rapidez.	11,5	26,5	46,0	13,7	2,65	1,91	0,75
D6 - As pausas temporárias são impossíveis de cumprir.	30,5	42,2	19,7	5,87	1,52	1,52	0,74

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão Demanda obteve média geral (1,70; 0,66), o que demonstra que os servidores não se sente sobrecarregados no trabalho, pois quanto menor os escores - 0 a 2 na escala *likert* - menor será o indicativo de estresse desta dimensão (LUCCA, 2017). Sendo assim, a variável com a menor média foi a questão 1 “tenho prazos inatingíveis” (1,37; 0,60) e a maior foi a questão 2 “devo trabalhar muito intensamente” (2,18; 0,80). Por outro lado, na análise de frequência pode ser verificado que 22,9% e 6,06% dos servidores tem que trabalhar de forma intensa frequentemente e sempre, o que indica uma sobrecarga estressante para essa parte da amostra.

Os resultados vão ao encontro dos postulados de Lucca e Sobral (2017) ao associar as demanda, as exigências relacionadas à produtividade, às metas (individuais e coletivas), e se há uma gestão apropriada as adversidades relacionadas ao ambiente e ao posto de trabalho (LUCCA; SOBRAL, 2017).

De modo geral, a partir da análise comparativa destas questões da dimensão pode se destacar, que por mais que em algumas situações os servidores tenham que trabalhar com maior intensidade, os prazos ainda assim são atingíveis e não causam estresse.

A dimensão controle será analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 16:

Tabela 16 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão controle do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
DIMENSÃO CONTROLE						2,79	0,85
C7 - Posso decidir quando fazer uma pausa.	1,89	5,68	22,3	50,2	19,9	2,86	0,80
C8 - Tenho liberdade de escolha de como fazer meu trabalho.	2,27	5,49	18,4	50,6	23,3	2,94	0,80
C9 - Tenho liberdade de escolha para decidir o que fazer no meu trabalho.	4,55	12,1	28,9	42,0	12,3	2,57	0,87

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com Levi e Baruki (2015, p. 37) a falta de controle “instala-se quando é outra pessoa quem decide o que fazer, quando e como. É o que acontece, por exemplo, em relação ao calendários e aos métodos de trabalho, quando o trabalhador não tem qualquer influência, controle ou voz. Ou ainda quando há incertezas porque não existe um padrão evidente na situação de trabalho”. Neste sentido, a partir da análise da média da dimensão controle (2,79; 0,85), pode-se afirmar que os servidores que responderam à pesquisa, frequentemente podem decidir quando realização de uma pausa, possuem autonomia e liberdade para decidir como fazer o seu trabalho.

Nos estudos do Lucca (2015), a dimensão controle foi a que obteve maior carga de estresse, porém aqui neste estudo a dimensão foi a que mais perdeu variáveis na validação do modelo. O que se pode observar é que o controle na organização pública em questão é diferente, pode-se dizer que os mecanismos são diferentes.

A dimensão apoio da chefia será analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão apoio da chefia do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
DIMENSÃO APOIO DA CHEFIA						2,98	0,96
ACH10 - Posso confiar no meu chefe quando eu tiver problemas no trabalho.	3,41	5,68	15,7	35,4	39,8	3,13	0,89
ACH11 - Quando algo no trabalho me perturba ou irrita posso falar com meu chefe.	2,27	11,5	15,9	31,4	38,3	3,00	1.01
ACH12 - Meu chefe me incentiva no trabalho.	7,58	8,52	26,9	31,8	25,2	2,80	0,94

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Através da análise da Tabela 17, pode-se entender, que o apoio dado pelas chefias (média 2,98) da Universidade não representa um risco psicossocial relacionado ao estresse para os servidores. Esse aspecto fica evidente ao analisar a média (3,13; 0,89) da questão “Posso confiar no meu chefe quando eu tiver problemas no trabalho”. Neste sentido, verifica-se que os servidores tem confiança nos seus líderes para a resolução de problemas. Contudo, para 7,58% (nunca) e 8,52% (frequentemente) dos indivíduos a falta de incentivos das chefias representam um fator potencialmente estressante. Lucca (2017) ressalta que apoio, *feedback* reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, assim como o suporte adequado por parte da chefias possibilitam a resolução de problemas durante o desenvolvimento do trabalho, a motivação e o engajamento. Na Tabela 18 será apresentado às medidas da dimensão apoio dos colegas.

Tabela 18 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão apoio dos colegas do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
APOIO DOS COLEGAS						2,91	0,88
ACO13. Meus colegas me ajudam e me dão apoio quando eu preciso.	1,52	6,06	21,8	39,2	31,4	2,98	0,88
ACO14. Os colegas estão disponíveis para escutar os meus problemas de trabalho.	1,52	8,33	23,1	43,7	23,3	2,83	0,88

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Mierlo e Bakker (2018) destacam os *insights* atuais sobre a transferência nas relações interpessoais de estados psicológicos (positivos/negativos), ao ressaltar que os membros da organização contagiam o engajamento uns dos outros. Diante disso, observou-se a partir dos dados da Tabela 18, que o apoio dos colegas com média e desvio padrão (2,91; 0,88), não foi considerado um estressor psicossocial no trabalho. Este aspecto denota que os servidores da UFSM possuem uma rede de apoio interpessoal que possibilita o suporte social, colaboração e o auxílio da resolução do dia-a-dia com uma grande frequência.

A questão ACO13 “Os colegas estão disponíveis para escutar os meus problemas de trabalho” (2,83; 0,88) aponta a importância do processo de escuta como fonte de apoio diário no ambiente da UFSM. Esse aspecto vai ao encontro dos postulados de Miranda (2011, p. 23) ao destacar que o apoio dos colegas ““O suporte social contribui para o ajustamento positivo e para o desenvolvimento pessoal do indivíduo, permitindo combater os efeitos do estresse”.

A Tabela 19 apresenta às medidas da dimensão relacionamentos.

Tabela 19 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão relacionamentos do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
DIMENSÃO RELACIONAMENTOS						1,65	0,80
R15. Existem conflitos entre os colegas.	11,9	40,3	31,4	12,5	3,80	1,77	0,84
R16. Sinto que sou perseguido no trabalho.	65,3	20,4	11,0	1,70	1,52	1,55	0,78
R17. As relações no trabalho são tensas.	20,4	42,0	25,8	10,2	1,52	1,64	0,77

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão relacionamentos visa compreender se existem procedimentos de prevenção e gerenciamento conflitos que garantam a condução adequada em possíveis situações de assédio moral; e ainda, se há espaço para diálogo para que os profissionais possam compartilhar informações relativas ao próprio trabalho (LUCCA et al., 2014). No instrumento HSE-MS-IT, as médias baixas na dimensão relacionamentos representam que os profissionais possuem poucos riscos psicossociais no trabalho. Assim, observa-se a partir da Tabela 19 (1,65; 0,80) que os servidores possuem bons relacionamentos no ambiente da Universidade. Esse aspecto é denotado a partir da questão R26 “sinto que sou perseguido no trabalho”

Desta forma, embora o apoio dos colegas tenha sido considerado satisfatório, pode-se verificar que para 11,56% em algum momento as relações de trabalho são tensas e representam algum risco psicossocial associado ao estresse no trabalho. Na Tabela 20 será apresentado as medidas descritivas da dimensão cargo:

Tabela 20 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão cargo do modelo HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
DIMENSÃO CARGO/PAPEL						3,16	0,81
P18 - Tenho clareza sobre o que se espera do meu trabalho.	2,26	2,65	16,9	40,4	37,7	3,16	0,80
P19 - Estão claras as minhas tarefas e responsabilidades.	0,38	3,22	14,6	42,6	39,2	3,18	0,79
P20 - Os objetivos e metas do meu setor são claros para mim.	2,46	3,79	16,7	41,7	35,4	3,11	0,82
P21 - Eu vejo como o meu trabalho se encaixa nos objetivos da empresa.	1,52	2,84	14,4	41,7	39,6	3,20	0,79

Hu et al. (2018) aponta que quando os profissionais se sentem mais confiantes com o seu cargo/papel, eles são mais inclinados a expressar suas opiniões sobre os procedimentos. Neste sentido, a dimensão Cargo foi a que obteve a maior média (3,16; 0,81) do modelo HSE-MS-IT, o que indica que os servidores da amostra possuem clareza do papel que exercem dentro da UFSM, entendendo assim, as atribuições referente ao cargo. Esse aspecto pode estar relacionado a alta escolarização da amostra e ao tempo de serviço. Em outros estudos com o HSE-IT no Brasil (BEZERRA, 2015, SOBRAL, 2015, COIMBRA, 2017), a dimensão Cargo também foi o fator menos relacionado ao estresse no trabalho.

Estes resultados vão ao encontro da dimensão Demandas, pois de acordo com Lepine et al., (2005) há uma relação positiva entre a carga de trabalho e desempenho da função, verificando-se assim, que algumas exigências no trabalho podem ser compreendidas como um "estressor do desafio".

Por fim, a dimensão comunicação e mudanças será analisada a partir dos resultados apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 - Média, desvio padrão e percentual da dimensão comunicação e mudanças do HSE-MS-IT

Indicadores	Percentual					Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4		
COMUNICAÇÃO E MUDANÇAS						2,88	0,85
CM22 - Tenho oportunidades para pedir explicações ao chefe sobre as mudanças relacionadas ao meu trabalho.	3,41	7,77	14,8	39,0	35,0	3,05	0,90
CM23 - As pessoas são sempre consultadas sobre as mudanças no trabalho.	7,39	18,3	34,8	29,5	10,2	2,34	0,91
CM24 - Quando há mudanças, faço o meu trabalho com o mesmo carinho.	0,38	1,33	13,4	10,2	41,3	3,25	0,73

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Harter, Schmidt e Hayes, (2002) subentendem que as mudanças nas práticas de gestão que aumentam a satisfação do funcionário podem incrementar os resultados no que se refere ao engajamento dos funcionários. Neste sentido, a dimensão comunicação e mudança obteve média (2,88; 0,85), o que demonstra que os indivíduo são frequentemente (quase sempre) consultados quanto as mudanças relacionadas ao seu trabalho e tendem a realizar o seu trabalho com carinho e afeto.

Por outro lado, a questão CM23 “as pessoas são sempre consultadas sobre as mudanças no trabalho” (2,34; 0,91) notou-se que 25,68% dos servidores pouco ou raramente são consultados a esse respeito. Esse resultado representa que uma parcela significativa da

amostra possui estresse relacionado com a forma como as mudanças são geridas e informadas na Universidade. A inferência possível é que a gestão pode estar centralizada exclusivamente no topo hierárquico (decisões de cima para baixo). Deste modo, as mudanças tendem ser vistas de maneira impositiva, gerando insegurança, resistências e frustrações em decorrer da falta de diálogo e da participação dos servidores na tomada de decisões.

Cabe ressaltar que muitas decisões advêm de influências externas (políticas, economias, sociais, etc.) e que, em grande parte das vezes, não podem ser controladas pela gestão local. A esse propósito, destaca-se a importância da criação de uma cultura organizacional pautada na gestão das mudanças - internas e externas - e do papel das lideranças na criação de sistemas abrangentes de comunicação interna que possibilitem a sensibilização e adaptação dos servidores visando minimizar possíveis resistências no ambiente de trabalho.

Com base na análise das sete dimensões do instrumento HSE-MS-IT, os fatores psicossociais que representam estresse no trabalho para os 528 servidores da amostra estão representados na Figura 24.

Figura 24 – Resumo dos Fatores de Estresse no Trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da UFSM



Legenda: DEM – Demandas; CON – Controle; APCH – Apoio da Chefia; APCO – Apoio dos Colegas;
CAR – Cargo; COM – Comunicação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A partir da Figura 24 pode-se observar que os servidores da UFSM possuem baixo risco psicossocial associado ao estresse no trabalho, principalmente quanto ao apoio dos colegas (APCO) e ao papel que é desempenhado (CAR). Estes aspectos denotam a importância de um ambiente organizacional voltado a promoção dos relacionamentos interpessoais; e no treinamento e desenvolvimento de capacidades. Embora também em nível baixo, destaca-se a importância do controle da carga de trabalho, bem como nos mecanismos de controle visando maior autonomia na execução das atividades e na qualidade dos relacionamentos no trabalho.

Parte-se assim, do pressuposto que o suporte das chefias tem papel primordial na geração de bem-estar e do engajamento no trabalho e isto pode estar relacionado à forma como os líderes gerenciam as mudanças na rotina de trabalho.

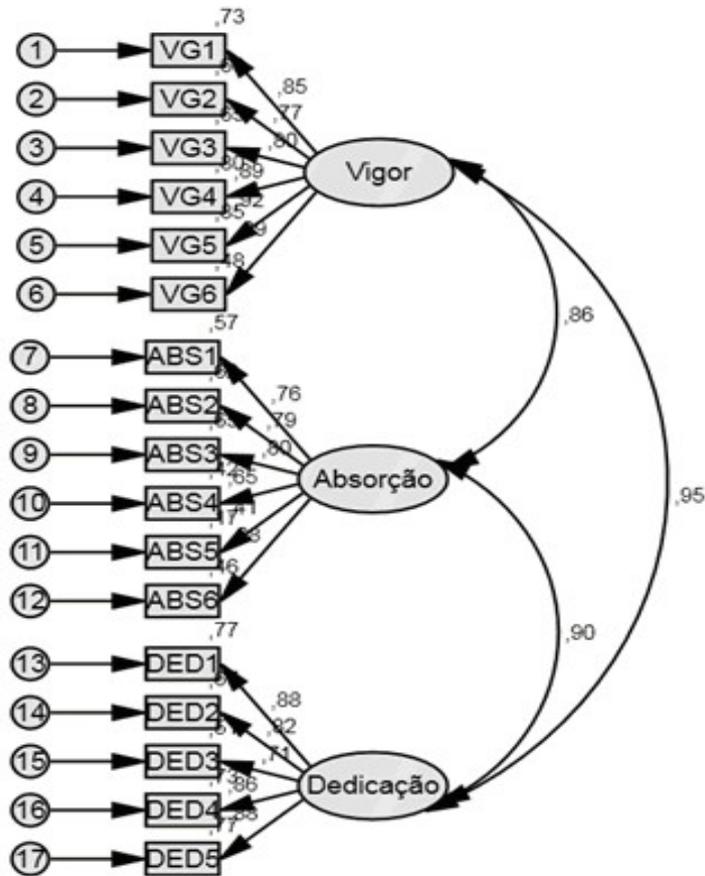
Fundamentado nestas concepções, destaca-se a necessidade de uma gestão voltada a potencialização de comportamentos positivos nas organizações com enfoque no campo dos afetos, emoções, compaixão e empatia visando a minimização do impacto dos fatores psicossociais relacionados ao estresse no trabalho. Para tanto, é levantada a necessidade da desconstrução sociocultural de senso comum quanto ao “mito da separabilidade do prazer e trabalho”, da “banalização do mal nas organizações” e da “indiferença e apatia com o sofrimento”.

Os resultados encontrados vão ao encontro dos estudos de Kerr et al. (2009) ao apontar que organizações com baixos escores do HSE tem impacto positivo no desempenho no trabalho e no desenvolvimento de seus profissionais. Sendo que, os fatores psicossociais em que as organizações investem seus esforços possuem maior probabilidade de se desdobrarem em resultados positivos à proporção em que os recursos e capacidades dos profissionais sejam desenvolvidos e o prazer e bem-estar no trabalho se eleve (LUCCA; SOBRAL, 2017; BETTINI et al., 2017).

5.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Nessa seção, será apresentada a análise fatorial confirmatória do instrumento de análise de engajamento no trabalho (UWES). A análise foi realizada com a utilização de 528 questionários validados através do *software* AMOS. A Figura 25 apresenta o modelo de primeira ordem:

Figura 25 - Modelo Inicial (UWES)



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Modelo de inicial apresentou os seguintes índices: $\chi^2/\text{gl} = 6,96$; GFI = 0,870; RMSEA = 0,106; TLI = 0,891; NFI = 0,894; CFI = 0,907; RFI = 0,875; IFI = 0,907. Desses resultados, os índices χ^2/gl , TLI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI e RFI não se enquadraram dentro do limite propostos por Hair Jr. et al. (2009) para os valores de referência.

Com a exclusão da variável ABS5 ← Absorção (“Deixo-me levar” pelo meu trabalho; 0,41) que obteve valor inferior a 0,5 na carga fatorial e a inclusão de correlação entre as variáveis VG1 e V64, ABS4 e ABS6, DED4 e DED5, foi gerado um modelo de segunda ordem. Uma possível suposição referente a exclusão desta variável ABS5 pode ser atribuída à dificuldade dos pesquisados em compreender o real significado do termo “Deixo-me levar”.

Após a exclusão, o modelo final apresentou índices que atestam o ajuste do modelo global, com qui-quadrado (χ^2) de 351,663 ($p < 0,001$), 71 graus de liberdade e qui-quadrado normado (χ^2/gl) de 4,953 dentro do intervalo de 2 a 5, proposto como desejável por Hair et al.

(2009). Ainda para os autores, os índices RMR e RMSEA, devem ter valores abaixo de 0,10, cumprindo, assim, o critério com valores de 0,080 e 0,088, respectivamente.

O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,909, índice de ajuste normado (NFI) de 0,945, índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,956, o índice de *Tucker Lewis* (TLI) de 0,943, RFI de 0,930 e IFI de 0,956. Sendo os valores encontrados superiores aos 0,90 considerados como valores mínimo desejáveis (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 22 - Resultados e comparação entre os índices de ajuste do modelo inicial e final do UWES

Índice	Modelo Inicial	Modelo Final	Valor de Referência*
Qui-quadrado (χ^2)	807,759	359,479	---
Graus de liberdade (gl)	116	71	---
Significância	0,000	0,000	---
χ^2 / gl	6,96	5,053	<5,00
GFI	0,870	0,909	> 0,90
RMR	0,086	0,080	< 0,10
RMSEA	0,106	0,088	< 0,10
TLI	0,891	0,943	> 0,90
NFI	0,894	0,945	> 0,90
CFI	0,907	0,956	> 0,90
RFI	0,875	0,930	> 0,90
IFI	0,907	0,956	> 0,90

* Hair Jr. et al. (2009)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da comparação entre o Modelo Inicial e o Modelo Final conforme mencionado na Tabela 22, percebe-se todos os índices de ajuste do Modelo Final alcançaram os valores de referência propostos por Hair Jr. et al. (2009)

A unidimensionalidade das variáveis é comprovada com o valor do erro inferior a 2,58 (para um nível de confiabilidade de 95%). Todas as variáveis do modelo final cumpriram este critério, o menor erro encontrado foi de 0,101 para a variável ABS2 (Ambulatório multiprofissional (saúde) para servidores no ambiente de trabalho), comprovando-se, assim, a unidimensionalidade do modelo (Tabela 23).

Tabela 23 - Índices da Análise Fatorial Confirmatória do modelo final UWES

Relações	Estimativa	Erro	t-valor	Significância
VG5 ← Vigor	0,933	---	---	***
VG4 ← Vigor	0,867	0,028	31,862	***
VG3 ← Vigor	0,791	0,033	25,465	***
VG2 ← Vigor	0,784	0,033	24,921	***
VG1 ← Vigor	0,825	0,028	28,214	***
ABS6 ← Absorção	0,655	---	---	---
ABS4 ← Absorção	0,622	0,063	15,149	***
ABS3 ← Absorção	0,801	0,096	15,480	***
ABS2 ← Absorção	0,801	0,105	15,417	***
ABS1 ← Absorção	0,751	0,097	14,868	***
DED5 ← Dedicção	0,850	---	---	---
DED4 ← Dedicção	0,823	0,030	32,763	***
DED2 ← Dedicção	0,806	0,045	23,255	***
DED1 ← Dedicção	0,888	0,041	27,542	***

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A validade convergente é medida pela análise das cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade composta. Hair Jr. et al. (2010) indicam que estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais. Nenhuma variável do modelo final obteve valor inferior a 0,50, sendo que a variável com menor carga foi a ABS4 (Ajustes ergonômicos nas atividades de trabalho) com carga de 0,622.

Em relação à confiabilidade composta (CC), verificou-se que todas dimensões do modelo UWES apresentaram valor superior ao sugerido pelos autores, sendo: vigor (0,924); dedicação (0,849) e absorção (0,907).

O terceiro critério é o de que a variância explicada por cada dimensão deve ser superior a 0,50 (HAIR Jr. et al, 2010). A variância extraída de 0,5 e/ou superior aponta uma boa regra que recomenda convergência adequada (HAIR Jr. et al., 2009). Deste modo, observou-se variância extraída superior ao recomendado pelos autores nas três dimensões: vigor (0,709), dedicação (0,533) e absorção (0,709).

Para avaliar a confiabilidade das escalas da de engajamento no trabalho (UWES) avaliou-se o grau de consistência interna da escala inteira a partir da perspectiva de Field (2009) ao clarificar os valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ como índices aceitáveis; os $0,8 \leq \alpha < 0,9$

considerados bons; e, $\alpha > 0,9$ a índices ótimos, pois quanto mais próximo o coeficiente for de 1, maior será a confiabilidade da escala. Destaca-se ainda, que índices $\alpha < 0,6$ indicam que a escala não é confiável. Nos resultados do instrumento deste estudo, a dimensão Absorção obteve índice 0,801, considerado assim, um bom índice, as dimensões Vigor (0,928) e Dedicção (0,915) possuíram ótima.

Schaufeli (2002) obteve na análise consistência interna de 0,80 para Vigor, de 0,91 para Dedicção e 0,78 para Concentração do instrumento original (UWES-17). Já no Brasil, Vazquez et al. (2008) adaptaram e validaram o UWES-17 em uma amostra de 1167 trabalhadores onde obtiveram o alfa de 0,95. Em 2017, Obregon pesquisou sobre as relações entre a síndrome de *burnout* e engajamento no trabalho em uma amostra de servidores públicos (Docentes e Técnicos Administrativos) e obteve um ótimo índice da escala de engajamento (0,948).

Em outras pesquisas internacionais onde o UWES-17 foi utilizado (SALANOVA et al., 2000; SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; TARIS; VAN HENEN, 2008) destacaram a sua consistência interna em um intervalo entre 0,8 a 0,96 (MAGNAN et al., 2016).

A Tabela 24 apresenta o alpha de *Cronbach*, a variância média extraída (VME) e a confiabilidade composta (CC) do modelo final.

Tabela 24 - Alpha de *Cronbach*, variância média extraída e confiabilidade composta do modelo final

Dimensão	Alpha de <i>Cronbach</i>	VME	CC
Vigor	0,928	0,709	0,924
Dedicção	0,915	0,533	0,849
Absorção	0,801	0,710	0,907

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A validade discriminante foi verificada através da análise das correlações e na comparação entre a variância explicada e o quadrado das estimativas das correlações. Sendo que, as correlações devem ser significativas e inferiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009). O resultado desta análise está exposto na Tabela 25:

Tabela 25 - Matriz de correlação das dimensões do modelo UWES

Dimensão	Vigor	Dedicação	Absorção
Vigor	1,000	---	---
Dedicação	0,883**	1,000	---
Absorção	0,771**	0,799**	1,000

** Correlação significativa ($p < 0,01$)

Correlação moderada ($\pm 0,41$ a $\pm 0,60$); Correlação fraca ($\pm 0,21$ a $\pm 0,40$);

Correlação infimamente fraca, quase imperceptível ($\pm 0,01$ a $\pm 0,20$) (Hair Jr. et al., 2009, p. 312)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

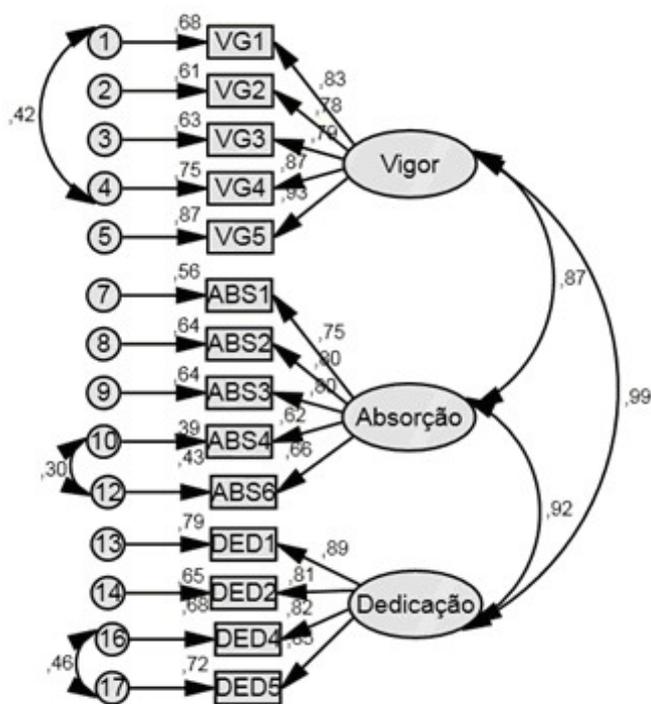
Na análise da Tabela 25, observa-se que todas as correlações foram significativas e inferiores a 0,9 (parte inferior da Tabela). Cabe destacar, que todas correlações foram superiores a 0,771 o que caracteriza uma alta correlação entre as dimensões do engajamento, sendo a maior relação entre a dimensão Dedicação e Vigor ($r = 0,883$, $p < 0,01$). Indicando que os aspectos que mais influenciam no engajamento dos servidores são o vigor e a dedicação e vice versa. Indivíduos dedicados possuem maior energia (vigor) na execução das suas tarefas. Em relação a isto, Obregon (2017), encontrou correlações fortes e positivas em seu estudo com o UWES. A dimensão Vigor apresentou a maior correlação ínfima (forte e positiva) com o Engajamento no Trabalho ($r = 0,9473$, $p < 0,01$), vindo a ser o fator mais importante para a formação do Engajamento no Trabalho dos pesquisados.

Quando realizada a comparação da variância extraída para dois construtos com o quadrado da correlação entre os mesmos, as estimativas de variância extraída devem ser maiores do que a estimativa quadrática da correlação (HAIR Jr. et al., 2009). Na realização dessa análise, verificou-se que as correlações entre a dimensão dedicação obtiveram variância extraída de 0,533, sendo assim, inferior ao quadrado da correlação entre as dimensões vigor e dedicação (0,780) e dedicação e absorção (0,638). Em sequência, verificou-se que quadrado da correlação entre as dimensões vigor e absorção (0,594) foi inferior à variância extraída das duas dimensões.

A unidimensionalidade foi avaliada considerando os postulados de Hair Jr. et al., (2009, p. 595) ao considerar que as “medidas unidimensionais significam que um conjunto de variáveis medidas (indicadores) tem apenas um construto subjacente. Unidimensionalidade se torna criticamente importante quando mais de dois construtos estão envolvidos”. Para tanto, foi utilizado o critério de análise dos erros padronizados (SE), que devem ter valores inferiores a 2,58. Comprovou-se assim, a unidimensionalidade pelo fato de que o maior valor de erro padronizado foi encontrado na relação entre ABS2 e Absorção (Quando estou

trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor) com valor de 0,105. Na Figura 26 visualiza-se o modelo final para UWES.

Figura 26 - Desenho Final do Modelo UWES



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5.4.1 Análise Descritiva das Dimensões do Engajamento no Trabalho (UWES)

Esse subcapítulo elucidada a possível incidência dos aspectos de Engajamento no Trabalho (Vigor, Dedicção e Absorção) nos servidores TAES da UFSM. Para isso, foram analisadas as médias, os desvios padrão e as frequências das respostas (Tabela 26) de cada variável para a dimensão vigor.

Tabela 26 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão vigor da escala UWES

Indicadores	Percentual							Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5	6		
DIMENSÃO VIGOR								3,75	1,40
V1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	0,95	5,49	16,5	18,6	26,1	24,6	7,77	3,72	1,35
V2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	0,76	4,73	11,5	11,4	22,1	24,6	24,8	4,26	1,48
V3 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1,89	5,68	19,7	14,2	21,6	24,4	12,5	3,78	1,47
V4 - Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.	0,95	6,82	17,2	17,0	24,4	22,3	11,2	3,72	1,45
V5 - Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	2,08	8,71	16,5	16,7	22,2	23,1	10,8	3,28	1,48

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com os dados da Tabela 26, a média geral da dimensão vigor foi de 3,75 e desvio padrão 1,30. Os achados demonstram que no geral os servidores sentem-se com maior frequência fortalecidos, vibrantes e energizados no trabalho, mesmo diante das dificuldades que possam enfrentar no dia-a-dia de trabalho (VAZQUEZ et al., 2015). A questão 2 “No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)” obteve a maior média (4,26) da dimensão, demonstrando que os servidores possuem força física e psíquica para o enfrentamento das atividades de trabalho, o que leva a maior resiliência, energia e vontade de trabalhar. A segunda dimensão a ser analisada foi a dedicação (Tabela 27):

Tabela 27 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão dedicação da escala UWES

Indicadores	Percentual							Média	Desvio Padrão
	0	1	2	3	4	5	6		
DIMENSÃO DEDICAÇÃO								4,05	1,47
D7 - Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	2,08	8,71	23,1	15,0	21,0	14,6	15,5	3,57	1,58
D8 - Estou entusiasmado com meu trabalho.	3,06	7,39	15,9	15,7	18,0	24,6	14,8	3,84	1,53
D10 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	1,33	5,11	8,33	10,8	21,0	24,4	29,0	4,40	1,47
D11 - Para mim meu trabalho é desafiador.	0,95	3,98	9,09	11,7	19,5	25,6	19,2	4,42	1,45

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos achados da Tabela 27, verifica-se que os servidores possuem dedicação no trabalho (4,05; 1,47), dado que sentem que desenvolvem um trabalho cheio de significado e propósito (3,57; 1,58), estão entusiasmados (3,84; 1,53) e, principalmente, sentem orgulho (4,40) no que fazem. A maior média encontrada foi da questão “Para mim meu trabalho é desafiador” (4,42; 1,45). Este achado acompanha os outros resultados encontrados na análise da dimensão Dedicação. Pois, parte do pressuposto que profissionais que possuem dedicação no trabalho sentem desafiados em realizar tarefas cheias de propósito e significado.

Desta forma, destaca-se a importância da criação de condições que facilitem a percepção dos funcionários sobre o trabalho significativo, o que conseqüentemente reflete no desempenho e na forma como o profissional emprega a sua energia no trabalho (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

Tendo como base a teoria de engajamento de Kahn (1990), Hu et al. (2018) identificaram dois comportamentos aos quais os profissionais podem contribuir para um sistema eficaz de gerenciamento de procedimentos com enfoque na dedicação no trabalho: a alocação de esforços para o cumprimento das atividades e a possibilidade em expressar seus pensamentos e opiniões sobre os procedimentos de trabalho. Os resultados deste estudo evidenciaram que quando os profissionais percebem que são úteis para a sua atividade, ficam mais propensos a investir em seus esforços para o cumprimento do trabalho. E que, quando eles estão mais confiantes, ficam mais propensos a expressar as suas opiniões de forma colaborativa. Além de apontarem que o apoio da chefia proporciona aos seus liderados sentimentos de senso utilitário, de autoeficácia, ajudando assim o atingimento de metas e objetivos do trabalho. A última dimensão a ser analisada foi a absorção (Tabela 28):

Tabela 28 - Média, desvio padrão e percentual dos indicadores da dimensão Absorção da escala UWES

A17 - É difícil desligar-me do trabalho.	0,19	0,76	12,1	16,5	25,0	26,3	19,3	4,22	1,48
	0	1	2	3	4	5	6		
DIMENSÃO ABSORÇÃO								3,82	1,41
A12 - O “tempo voa” quando estou trabalhando.	2,84	10,4	19,5	15,3	17,4	23,1	11,7	3,61	1,53
A13 - Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	3,79	10,6	22,0	12,5	18,0	18,6	14,6	3,58	1,63
A14 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	3,79	9,47	24,6	15,7	18,9	20,4	7,01	3,39	1,48
A15 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,76	0,95	11,5	16,1	25,0	28,6	17,0	4,23	1,28

Referente a dimensão Absorção, encontrou-se a média de (3,80; 1,41), mostrando assim, que os servidores sentem-se frequentemente concentrados e focados nas tarefas que realizados. Esse aspecto vai ao encontro da questão com a maior média (4,23; 1,28) da dimensão: Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. Desta forma, observa-se que os servidores estão entusiasmados com o seu trabalho, imersos em suas atividades de trabalho, e persistentes quando confrontados com desafios e obstáculos (BAKKER, 2018).

5.7 VALIDAÇÃO E HIPÓTESES DO MODELO FINAL

De acordo com Hair Jr. et al. (2009, p. 86) as técnicas multivariadas e “suas partes contrapartes univariadas são todas baseadas em um conjunto fundamental de suposições representando as exigências da teoria estatística inerente”. No entanto, apesar de muitas exigências ou premissas surgirem em uma ou mais técnicas multivariadas, quatro delas potencialmente afetam toda estatística univariada e multivariada (HAIR Jr. et al., 2009).

5.7.1 Teste das suposições da Análise Multivariada do Modelo Final

Diante da complexidade das relações observadas nas estatísticas multivariadas, algumas suposições foram testadas, dentre as quais se destacam: (i) normalidade; (ii) linearidade e; (iii) multicolinearidade. Estes quesitos apresentam-se como pressupostos indispensáveis para a aplicabilidade da técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

5.7.1.1 Normalidade

Na Modelagem de Equações Estruturais a suposição chave é a normalidade (KLINE, 2005), que está relacionada à maneira como os dados de uma variável métrica se distribuem e o quão normal a sua distribuição (HAIR Jr. et al., 2009). Esta suposição foi então analisada através das medidas estatísticas de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*).

Para Kline (2005) e Hair Jr. et al. (2009) as medidas de assimetria representam o equilíbrio da distribuição, se é deslocada ou desequilibrada para um lado, cuja interpretação indica que valores acima de | 3 | indicam distribuição assimétrica e, desse modo, não sendo aceitos. Em paralelo, a curtose retrata o achatamento ou elevação da distribuição quando comparado à curva normal (se são mais achatadas ou pontiagudas), onde os valores de escores

até | 10 | são aceitáveis, uma vez que, asseguram a regra de normalidade (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2005).

De posse da base de dados, os referidos testes para normalidade foram calculados, conforme pode se observar na Tabela 29.

Tabela 29 – Teste de normalidade por assimetria e normalidade

Dimensões	Assimetria (<i>skewness</i>)		Curtose (<i>kurtosis</i>)	
	Estatística	Erro padrão	Estatística	Erros Padrão
BIO	-0,105	0,106	-0,102	0,212
PSI	-0,783	0,106	0,770	0,212
SOC	-0,311	0,106	0,077	0,212
ORG	-0,383	0,106	0,324	0,212
ESP	-0,422	0,106	-0,013	0,212
CARGO	-0,354	0,106	-0,560	0,212
COMUN	-0,286	0,106	-0,641	0,212
APCHEFIA	-0,231	0,106	-0,556	0,212
APCOLEGAS	-0,327	0,106	-0,655	0,212
CONTROLE	-0,116	0,106	-0,341	0,212
RELACIONA	1,612	0,106	3,418	0,212
DEMANDAS	1,358	0,106	2,912	0,212
ABSORÇÃO	0,083	0,106	-0,833	0,212
DEDICAÇÃO	-0,291	0,106	-0,849	0,212
VIGOR	-0,163	0,106	-0,869	0,212

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos dados apresentados na Tabela 28, pode-se inferir que a suposição de normalidade de assimetria (*skewness*) foi alcançada, sendo que os valores variaram entre 1,612 e -0,783. Em relação à curtose (*kurtosis*), os valores variaram entre 3,418 e -0,869, podendo-se afirmar assim que a suposição de normalidade por curtose foi aceita.

5.7.1.2 Linearidade

A segunda suposição observada foi a de linearidade, a análise constitui-se na verificação da relação das variáveis com padrões de associação entre cada par de variáveis. Para tanto, a análise foi utilizada para identificar se o modelo apresentava propriedades de aditividade e homogeneidade, tendo em vista que os modelos lineares apresentam valores que se ajustam a linha reta (HAIR Jr. et al., 2009).

Na linearidade, o teste mais adequado é o de Coeficiente de Correlação de Pearson, valores que variam entre -1 a +1 e, mais próximos a estes, indicam maior grau de associação

direta ou indireta, estando o 0 uma medida de não-correlação (HAIR Jr. et al., 2009). Na interpretação do escores, valores entre 0,0 e 0,4 apontam péssima correlação, 0,4 e 0,6 baixa correlação, 0,6 e 0,8 média correlação, de 0,8 a 0,9 boa correlação e, entre 0,9 a 1,0 pode ser interpretados como alta ou ótima correlação.

O teste de linearidade dos construtos realizado nesta Tese, através do coeficiente de correlação de Pearson entre os construtos é apresentado na Tabela 30.

Tabela 30 - Correlação de Pearson para análise de linearidade

Dimensões	BPSO+E	Engajamento	Riscos +	Riscos -
BPSO+E	1,000	---	---	---
Engajamento	0,380**	1,000	---	---
Riscos +	-0,468**	-0,072	1,000	---
Riscos -	0,544**	0,517**	-0,339**	1,000

Obs. (**) A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborado pela autor.

Através da análise de correlação apresentada na Tabela 30, pode-se destacar que todos os coeficientes de correlação são significativos, retratando que os construtos teóricos obtidos a partir da média das questões apresentam linearidade.

5.7.1.3 Multicolinearidade

Por fim, a última suposição verificada foi a de multicolinearidade, que determinou o quanto uma variável pode ser explicada por outras que estão sendo analisadas (KLINE, 2005). A multicolinearidade decorre quando uma variável é explicada por outra variável; e, na medida em que amplia, essa interrelação obstaculizará a interpretação da variável estatística, assim como em medidas de efeitos na explicação, tanto nas estimativas dos coeficientes de regressão e na aplicabilidade geral do modelo estimado (HAIR Jr. et al., 2009).

Espera-se assim, que as variáveis independentes encontrem-se em elevado grau correlacionadas com as dependente, contudo, a pouca correlação deve existir entre elas (independentes). A multicolinearidade “resulta em partes maiores de variância compartilhada e níveis mais baixos de variância única da qual os efeitos das variáveis independentes individuais podem ser determinados” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 191).

Para a análise da suposição, Hair Jr. et al. (2009) destacam duas medidas como as mais utilizadas para verificar a colinearidade (múltipla ou aos pares), sendo a tolerância e a sua inversa, o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor -VIF*).

O Valor de Tolerância avalia o quanto a variabilidade de uma variável independente não é explicada pelas outras variáveis independentes. É alcançada por meio do cálculo de 1 menos a proporção da variância da variável explicada pelas outras variáveis independentes. Para a análise, alta tolerância representa pouca colinearidade, e valores próximos de zero apontam que a variável é quase na sua totalidade explicada pelas outras variáveis (alta multicolinearidade). Valores entre 0 e 1 indicam a tolerância, dado que tem de apresentarem-se valores entre 0,1 e 1, o que atestam pequeno grau de multicolinearidade (HAIR Jr. et al., 2009).

Enquanto, o VIF demonstra o efeito das variáveis independentes mediante o erro padrão de um coeficiente de regressão, valores altos de VFI referem a alto grau de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Espera-se assim, índices entre 1 e 10, não obtendo valores acima de 10 (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 31 - Análise de multicolinearidade

Modelo	Estatísticas de Colinearidade	
	Valores de Tolerância	VIF
BPSO+E	0,613	1,631
Riscos+	0,770	1,298
Riscos-	0,696	1,438

Variável dependente: Engajamento
 Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Tendo como base os dois parâmetros, pode-se verificar que não foram observados problemas de multicolinearidade. Estes resultados são observados na Tabela 31, com intervalo de Tolerância entre 0,613 a 0,770 e VIF entre 1,298 a 1,438.

5.7.1.4 Teste de hipóteses

As análises e discussões realizadas nesta seção tem como intuito responder ao objetivo geral deste estudo que é: "*analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho*". Para tanto, após a validação individual dos três instrumentos utilizados para a proposição do modelo partiu-se para a comprovação das hipóteses, por meio da realização de regressões múltiplas.

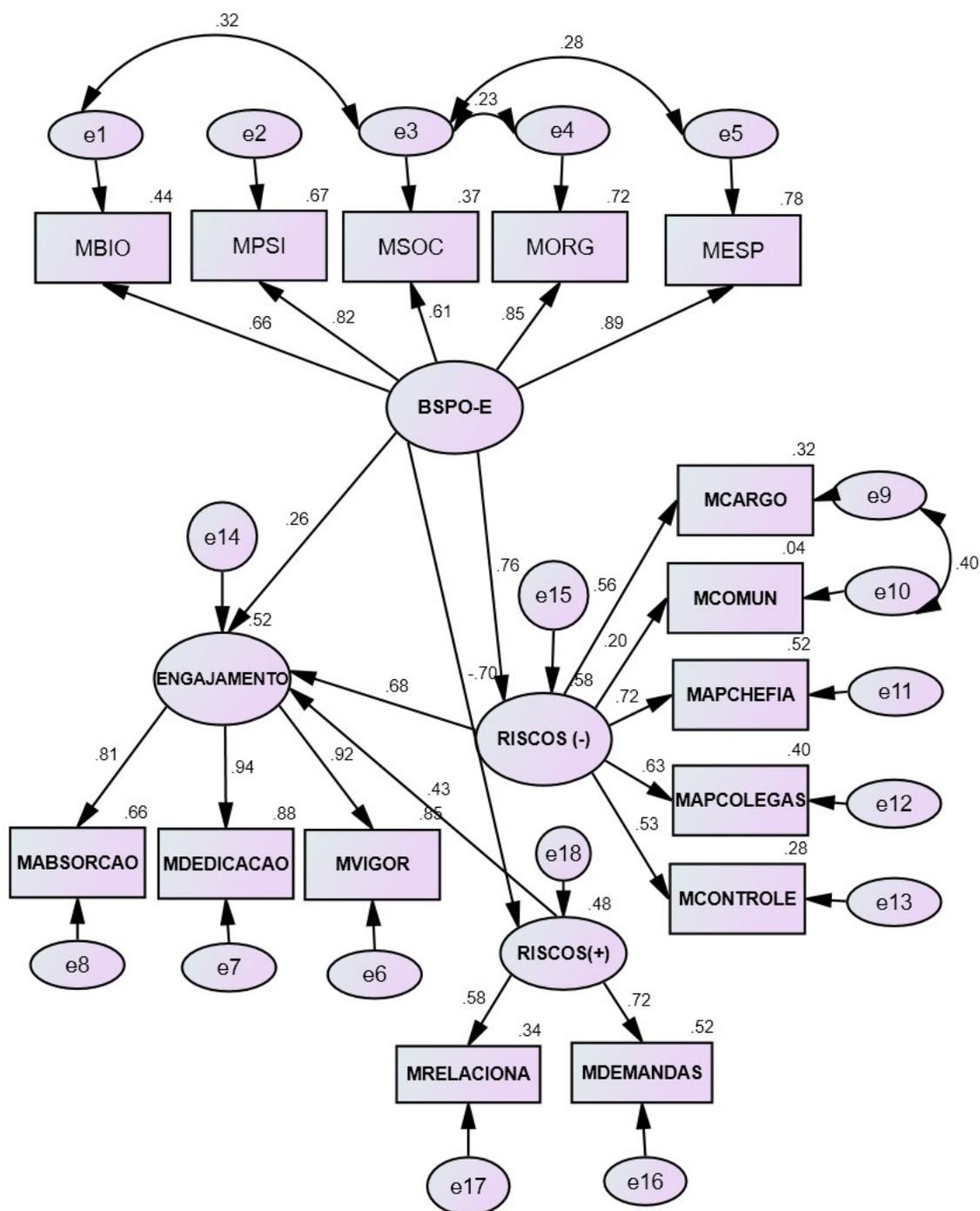
Observa-se, portanto, que as variáveis do instrumento de riscos psicossociais visa analisar a ocorrência dessas situações no dia-a-dia do trabalho, o que de acordo com Lucca (2016) devem ser analisados no instrumento (HSE-MS-IT) de duas formas, sendo: (i) intensidade negativa: controle, apoio da chefia, apoio dos colegas, cargo e mudanças, as respostas de intensidade baixa na escala (0: nunca; 1: raramente) são consideradas como indicativas de estresse; enquanto, (ii) intensidade positiva: demandas e relacionamentos: quando maior a ocorrência dessas situações no dia-a-dia do trabalho (3: frequentemente; 4: sempre).

Cabe destacar, que para análise do HSE-MS-IT, o autor que validou o instrumento para português (LUCCA, 2016) recomenda que as dimensões *controle, apoio da chefia, apoio dos colegas, cargo e mudanças*, as respostas assinaladas como “nunca” e “raramente” são consideradas como indicativas de estresse. As dimensões *demandas e relacionamentos*, são consideradas indicativas de estresse quando as respostas são assinaladas “sempre” e “frequentemente”, pois possuem escalas invertidas. Para tanto, optou-se em dividir o instrumentos em duas partes apenas para a análise das hipóteses, dado que, poderiam ocorrer discrepâncias no ajuste do modelo, pois as dimensões estão construídas a partir da intensidade de exposição que os profissionais estão expostos a riscos no ambiente de trabalho (de menor a maior/ nunca a sempre). Desta forma, classificou-se os riscos em (i) intensidade negativa: *controle, apoio da chefia, apoio dos colegas, cargo e mudanças*; e, (ii) demandas e relacionamentos.

Diante desta realidade, poder-se-ia adotar dois procedimentos: inverter as dimensões que aumentam os riscos psicossociais (problemas de relacionamentos e demandas), para que as sete dimensões do modelo ficassem com o mesmo sentido, ou dividir-se os riscos psicossociais de acordo com o sentido, criando-se o grupo de dimensões que minimizam os riscos psicossociais e o grupo de dimensões que maximizam os riscos psicossociais. Neste estudo, optou-se pela segunda opção.

As relações causais testadas foram entre os construtos antecedentes (Abordagem BPSO+E de Qualidade de Vida no Trabalho e os Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho) e o construto conseqüente Engajamento no Trabalho, conforme sumarizado na Figura 27.

Figura 27 - Modelo final da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Tendo como base a Figura 27, os parâmetros de ajustamento do modelo final apresentaram índices que atestam o ajuste do modelo global, com qui-quadrado (χ^2) de 327,943 ($p < 0,001$), 81 graus de liberdade (gl) e qui-quadrado normado (χ^2/gl) de 4,04,

dentro do intervalo de 2 a 5, proposto como desejável por Hair Jr. et al. (2009). Os índices de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,921, índice de ajuste normado (NFI) de 0,924, índice de ajuste comparativo (CFI) de 0,941, o Índice de *Tucker Lewis* (TLI) de 0,924, RFI de 0,901, IFI de 0,942 e RMSEA de 0,076.

As hipóteses de pesquisa, já explicadas e justificadas anteriormente, sendo:

- Hipótese 1:** Os indicadores da abordagem BPSO+E (biológico psicológico, social, organizacional, espiritual) estão diretamente relacionados aos fatores de FRPT de intensidade negativa (controle, apoio de colegas, apoio da chefia, cargo, comunicação e mudanças);
- Hipótese 2:** Os indicadores da abordagem BPSO+E (biológico psicológico, social, organizacional, espiritual) estão diretamente relacionados aos fatores de FRPT de intensidade positiva (demandas e controle);
- Hipótese 3:** Os indicadores da abordagem BPSO+E estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção);
- Hipótese 4:** Os FRPT de intensidade negativa (controle, apoio de colegas, apoio da chefia, cargo, comunicação e mudanças) são antecedentes do engajamento no trabalho;
- Hipótese 5:** Os FRPT de intensidade positiva (demandas e relacionamentos) são antecedentes do engajamento no trabalho.

Visando responder as cinco hipóteses de pesquisa foram realizados testes de regressões múltiplas através de procedimentos de Modelagem de Equações Estruturais, cujos resultados estão representados na Tabela 32.

Tabela 32 - Resultado das Hipóteses

H _i	RELAÇÃO	R	R ²	ERRO	t-valor	Sig.	Conclusão
H ₁	RISCOS - ← BSPO-E	0,760	0,578	0,055	10,007	***	Confirma
H ₂	RISCOS + ← BSPO-E	-0,695	0,483	0,045	-10,632	***	Confirma
H ₃	ENGAJAMENTO ← BSPO-E	0,263	0,069	0,278	2,353	0,019	Confirma
H ₄	ENGAJAMENTO ← RISCOS -	0,678	0,460	0,350	6,626	***	Confirma
H ₅	ENGAJAMENTO ← RISCOS+	0,428	0,183	0,359	4,323	0,018	Confirma

Fonte: Dados da Pesquisa.

A **Hipótese 1** foi **comprovada**, com significância $p < 0,05$, e mostrou-se a relação mais forte encontrada dentre os construtos analisados, com $r = 0,760$. O resultado comprova que a qualidade de vida no trabalho (BSPO+E) tem impacto positivo na diminuição dos riscos psicossociais (FRTP +). A partir da análise do R^2 pode-se constatar que a QVT tem um forte impacto na diminuição dos riscos psicossociais associados ao estresse, representando um percentual de 58% de dependência. Isso significa que melhoria da qualidade de vida dos profissionais pesquisados, tanto no aspecto biológico, quanto psicológico, social, organizacional e espiritual, trará benefícios diretos na redução de riscos quanto ao apoio dos colegas e chefia, dos mecanismos de controle, do desempenho do papel e na forma como as mudanças são comunicadas no trabalho dos servidores estudados.

Em paralelo, a **Hipótese 2** também foi **comprovada**, com $p < 0,05$, e um coeficiente de regressão de $-0,695$. Este índice demonstra uma relação inversa, ou seja, conforme apontado no enunciado da hipótese, a QVT (BSPO+E) tem efeito negativo de 63% no aumento dos riscos psicossociais de intensidade positiva (demandas e relacionamentos). Na prática, os dados evidenciam que quanto maior a satisfação dos servidores com ações e práticas de QVT no que tange a abordagem BPSO+E, melhor serão os relacionamentos interpessoais e maior será a resiliência com as demandas físicas, mentais e organizacionais.

Os valores encontrados na **Hipótese 3** ($r = 0,263$; $p = 0,019$) apresentaram significância estatística. Assim, é possível afirmar que, embora com um r baixo, a qualidade de vida (BPSO+E) tem interferência de 7% no engajamento no trabalho (UWES) e, portanto, a QVT é um antecedente do engajamento e a hipótese é **confirmada**.

Kaspaková et al. (2018), em um estudo com 360 trabalhadores tchecos buscou esclarecer os papéis de duas dimensões positivas do bem-estar no trabalho: satisfação e engajamento. Os dados apontaram que o desempenho no trabalho está mais fortemente relacionado ao engajamento do que com a satisfação as condições de vida no trabalho.

A **Hipótese 4** argumentava que o aumento dos riscos psicossociais (FRPT+) tem impacto negativo no engajamento no trabalho (UEWS). A Hipótese foi **confirmada** e os resultados apontaram relação significativa ($r = 0,678$; $p < 0,01$). Portanto, infere-se que a diminuição dos riscos psicossociais (controle, apoio de colegas, apoio da chefia, cargo, comunicação e mudanças) tem um impacto de 46% na melhoria do engajamento no trabalho.

Algumas pesquisas, especialmente em países como Holanda e Espanha, mostram que alguns fatores psicossociais estão associados como importantes preditores de Engajamento no trabalho. Por exemplo, verificou-se que o Engajamento está positivamente correlacionado com os recursos que facilitam a realização do trabalho, especificamente com aqueles que têm

a capacidade de reduzir as demandas trabalhistas e permitem a realização funcional de ações, permitindo o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento profissional. Também tem sido positivamente associado ao apoio social fornecido por colegas e superiores, em particular a existência de atividades como feedback positivo de desempenho, aconselhamento, controle sobre o trabalho, variedade de tarefas e treinamento e oportunidades de aprendizagem (SHIMAZU et al., 2009; XANTHOPOULOU et al., 2009). Isto quer dizer que, quanto mais recursos disponíveis no trabalho, maior o nível de engajamento e iniciativa pessoal, percebidas e sinalizadas pelos profissionais.

Por fim, verificou-se que a **Hipótese 5** foi **corroborada** ($r = 0,428$; $p = 0,018$). Embora, os resultados demonstraram um efeito positivo e significativo, o efeito foi fraco na relação das dimensões avaliadas. Portanto, verificou-se que a diminuição dos riscos psicossociais (FRPT-) tem impacto de apenas 7% no engajamento do trabalho.

É importante, no entanto observar, a partir da análise que caminhos que até então eram hipoteticamente sem significância encontraram resultados significativos, como, por exemplo, na relação ao verificar que as hipóteses H_1 , H_2 e H_4 de forma sistemática tem o poder de explicar maior parte do comportamento do modelo. Verificou-se assim, um efeito aqui denominado aqui como “dominó”, pois a partir da análise destas hipóteses foi constatado que a satisfação com abordagem BPSO+E minimiza os riscos psicossociais associados ao estresse que consecutivamente impactam no engajamento no trabalho. O efeito “dominó” foi caracterizado, dado que, todas as hipóteses foram confirmadas.

Destaca-se portanto, que as exigências do trabalho – demandas e relacionamentos - não devem ser consideradas como uma barreira para o engajamento, mesmo que gerem estresse. O mais importante é que existam recursos e condições apropriadas – mecanismos de controle, apoio de chefia e colegas, papel, comunicação e mudanças - para que os profissionais desenvolvam e executem suas tarefas de maneira engajada e prazerosa. Por essa razão, os recursos são fundamentais para que suceda a prevenção e a diminuição de efeitos negativos derivados das exigências do trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Conclui-se, que nessas condições, a melhora na qualidade de vida e dos recursos existentes no trabalho estimulam o engajamento, pois quanto maior o reconhecimento e valorização, mais prazer e satisfação o servidor terá, uma vez que estarão dispostos a investir em sua carreira e em sua organizacional (SCHAUFELI; DIJKSTRA; TRACY; MATTA; VICTORIA, 2016; VAZQUEZ, 2013).

Por fim, no Capítulo 6 foram feitas as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados e contribuições, as limitações e implicações para pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se em toda organização o desempenho humano é, em maior ou em menor grau, responsável pelo seu funcionamento, é preciso criar e aperfeiçoar uma forma de gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (LIMA, 2008). Dado que, trabalhar com paixão, entusiasmo e prazer é segundo Schaufeli, Dijkstra e Vazques (2013) o objetivo de grande parte das pessoas atualmente. Mais do que obter dinheiro por meio de esforços, o trabalho significa desenvolver-se, sentir-se vinculado com os outros, moldar desejos e no comprometimento e engajamento em atividades que sejam gratificantes e realizadoras.

Sendo assim, questionamentos/objetivos foram construídos nesta pesquisa no intuito de compreender a nova configuração do trabalho no contexto público, expandindo o entendimento dos conceitos pré-estabelecidos e demonstrando a importância da análise dos fenômenos estudados.

Frente ao exposto, destaca-se a importância deste estudo, que teve por objetivo *“analisar de que modo se estabelecem as possíveis relações de predição da abordagem BPSO em conjunto a espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho”*, a partir da construção de um modelo integrador de gestão de comportamento organizacional no enquadramento de uma perspectiva de visão integral dos servidores de uma IES pública. Uma vez que existem muitos desafios neste ambiente organizacional, tais como: crises políticas e orçamentais, escassez de recursos, pressões por produtividade, tensões nas relações interpessoais (banalização do sofrimento, falta de empatia, individualismo) e de fatores biopsicossociais e espirituais que interferem direta e indiretamente no desempenho do trabalho e na prestação de um serviço público de qualidade (PASSOS, 2016).

Com o intuito de atingir o objetivo geral, descreveu-se inicialmente o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos 528 servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) da amostra. Nas análises descritivas realizadas, destacou-se que entre os servidores respondentes a maior parcela são mulheres, jovens (26 a 35 anos) e com alta escolarização, o que pode ser reflexo das expansões realizadas no Sistema de Ensino Superior Brasileiro nos 10 últimos anos, ou também justificado pela maior adaptação à tecnologia, já que o instrumento de coleta de dados dessa pesquisa foi preenchido de forma online.

No segundo objetivo específico, foram levantados indicadores para o desenvolvimento de um modelo de análise de Qualidade de Vida dos Servidores com base na abordagem BPSO-96 e na espiritualidade no trabalho. Para tanto, optou-se por utilizar um modelo nacional (BPSO-96 de Limongi-França, 1996) em detrimento a escolha predominante na academia Brasileira por modelos validados no exterior, mostrando-se assim, construtivo e eficaz na condução dos objetivos propostos, como também salientaram Pinto (2013) e Passos (2016). Na sua execução foi realizada construção e adaptação do instrumento a partir da metodologia de *design thinking* em um grupo focal com 8 especialistas.

O *design thinking* é uma ferramenta que propicia a interação e aproximação entre seus participantes. O uso da metodologia possibilitou a inovação na construção e adaptação de um instrumento de pesquisa, ao agregar valor às propostas a serem implantadas, sendo que foram elaboradas e estruturadas de forma participativa (JULIANI; CAVAGLIERI; MACHADO, 2015).

A seguir, procurou-se no terceiro objetivo específico, validar o modelo de análise com base nos indicadores da abordagem BPSO+E. Para tanto, realizou-se Análise Fatorial Confirmatória por meio da Modelagem de Equações Estruturais, validando assim, o modelo após duas rodadas de exclusão de variáveis e uma terceira de ajuste de correlações, sendo essa última utilizada para aumentar a variância explicada. A inclusão da dimensão espiritual conjuntamente a adaptação do modelo BPSO de Limongi-França, foi dada como satisfatória a partir dos resultados das análises estatísticas.

Tais análises permitiram no quarto objetivo específico, validar também o instrumento de análise dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao estresse no trabalho (HSE-MS-IT) no contexto de servidores públicos da IES estudada. Optou-se em validar o modelo, pois o mesmo foi aplicado no contexto Brasileiro apenas em organizações Privadas. Para tanto, o instrumento que contava inicialmente com 35 questões, foi submetido a AFC, tendo após 3 rodadas 11 variáveis excluídas visando o ajuste do modelo. Em complemento, o instrumento de análise do engajamento no trabalho (UWES) foi submetido a análise fatorial confirmatória, no entanto, não buscou-se validá-lo, pois a sua estrutura já havia sido testada em diferentes contextos no cenário nacional e internacional.

Paralelo as validações, o quinto objetivo específico foi atingido a partir da análise dos fenômenos estudados. Para tanto, foi verificado que, no geral, os servidores possuem satisfação quanto aos indicadores psicológico, organizacional e espiritual de QVT, sendo as ações e práticas das dimensões biológica e social foram consideradas insatisfatórias. Logo, destaca-se a importância do mapeamento de novos indicadores que possam estar relacionados

à satisfação dos servidores e viabilizem a estruturação de novas práticas de Gestão de Pessoas de forma integral.

No que tange ao pressuposto da composição das dimensões do modelo BPSO+E, observa-se que o enfoque sistêmico buscou analisar a percepção dos servidores com as ações e práticas de QVT integralmente, revelando a satisfação com as condições de trabalho e das lacunas entre as experiências desejadas e as vivenciadas no dia-a-dia de trabalho.

Ainda na análise dos fenômenos estudados, verificou-se a partir da análise das médias e frequências que os servidores possuem pouca exposição aos fatores de riscos psicossociais, principalmente quanto aos mecanismos de controle, apoio dos colegas, relacionamentos e o papel/cargo desempenhado na Instituição. Parte-se do pressuposto que a significativa satisfação com os aspectos da espiritualidade (união, harmonia, espírito de equipe, compartilhamento, empatia, etc.) possa influir com a diminuição dos riscos psicossociais, dado que os relacionamentos e o apoio entre colegas não foram considerados fatores de risco ao estresse. A dimensão Cargo foi a que obteve a menor média do instrumento HSE-IT, o que pode estar relacionado com a satisfação dos servidores com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento, melhorias nos processos de trabalho, autonomia no trabalho, etc., aspectos esses que compõem a dimensão organizacional.

Como consequência da relação das intervenções organizacionais quanto as práticas de QVT e da redução de riscos, observa-se que os sujeitos pesquisados estão engajados no trabalho, a partir de energia física e mental para o desenvolvimento das tarefas, dedicação e comprometimento e em sentimentos de conexão/concentração no trabalho. Foi constatado que os servidores possuem condições integralizadas de concentração na realização das atividades; sentem-se desafiados com as demandas; sentem-se inspirados e com orgulho do trabalho e da Instituição; compreendem o trabalho com sentido e propósito; e, sentem objetivo de realização e entusiasmo.

Como principal achado do engajamento no trabalho foi a dimensão Dedicação (maior média), apontando assim, que os servidores sentem-se conectados e são entusiasmados com as atividades que realizam. Pode-se, inferir que os servidores envolvem-se com os acontecimentos diários de trabalho, bem como, atribuem sentido e significado e sentem-se orgulhosos – sentimento de pertencimento – com a IES.

Por fim, quanto aos objetivos geral, verificou-se que dentre as cinco hipóteses foram confirmadas. Constatou-se que quanto maior a satisfação dos servidores com os indicadores de QVT, menores serão os riscos de estresse no trabalho, e consecutivamente, maior será o engajamento no trabalho dos servidores da UFSM. Os achados demonstraram que a relação

entre a satisfação dos servidores com os indicadores – biológicos, psicológicos, sociais, organizacionais e espirituais – e a redução dos riscos psicossociais impacta diretamente no engajamento no trabalho. E, que os recursos de trabalho – controle, apoio da chefia, apoio dos colegas, cargo, comunicação – possuem o maior impacto no engajamento. As demandas e o relacionamento impactam no engajamento, mas com menor intensidade do que os recursos de trabalho.

A esse respeito, pode-se observar que as dimensões psicológico, organizacional e espiritual obtiveram valores satisfatórios quanto as práticas de QVT na Universidade, o que pode refletir no baixo risco psicossocial e no engajamento no trabalho dos servidores estudados. Contudo, destaca-se a importância de uma atenção ampla e integral da condição humana no trabalho e na satisfação de suas necessidades quanto aos aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Acredita-se assim, a partir da análise do objetivo geral, que este estudo tenha contribuído para ampliar as considerações acerca da relação entre temáticas distintas, apresentando a proposição de um modelo de mensuração, a partir das configurações emergentes de trabalho que permeiam o cotidiano de servidores públicos no cenário nacional. Neste sentido, o modelo possibilitou a visualização de caminhos que podem servir na elaboração de estratégias no campo da Gestão Estratégica de Pessoas, com vistas na melhoria do desempenho (profissional e organizacional) por meio do engajamento do trabalho.

Como principal contribuição teórica, ressalta-se a proposição de um modelo explicativo dos antecedentes contextuais do engajamento em setor público, já que em função da estabilidade e de planos de carreiras específicos adotados por essas instituições a teoria ainda precisa ser mais aprofundada em vista a sua consolidação conceitual. Obviamente essa afirmação deve ter como ressalva a instituição objeto desse estudo pertencer ao setor educacional, onde a própria questão acadêmica com a qualidade de vida já é contemplada. Provavelmente, se aplicada em outros órgãos públicos, de diferentes setores (judiciário, hospitais) ou esferas de poder (municipais ou estaduais), diferentes resultados poderiam ser apontados.

Como contribuições práticas pode-se apontar para a pouca percepção dos respondentes quanto às oficinas e atividades ligadas ao setor de qualidade de vida da UFSM, uma vez que os mesmos parecem não participar desses eventos e nem relacionarem os mesmos ao engajamento no trabalho. Assim sugere-se a Coordenadoria de Vida melhorar a visibilidade/compreensão dessas ações ou ainda, propor atividades que melhor reflitam as aflições e possam exponencialmente reduzir os riscos psicológicos e sociais.

Em complemento, sugere-se que sejam realizados outros estudos utilizando o modelo proposto em conjunto a abordagem qualitativa, visando incorporar as vivências subjetivas dos servidores no momento da análise dos fenômenos. Para tanto, o *design thinking* pode servir como uma ferramenta facilitadora, pois como um método empático tem como propósito analisar “o esforço de ver o mundo através dos olhos dos outros, compreender o mundo através de suas experiências, e sentir o mundo através de suas emoções” (BROWN, 2009, P.50). Deste modo, a utilização do *design thinking* pode auxiliar na compreensão das subjetividades (afetos, sentimentos, emoções, etc.), que muitas vezes não conseguem ser verificadas a partir de um instrumento de natureza quantitativa.

A principal limitação desse trabalho refere-se a amostra em questão, uma vez que buscou-se como contribuição teórica propor um modelo explicativo aos antecedentes do engajamento no setor público, utilizando-se a referência atualmente existente no setor privado.

Os resultados apresentados devem ser tomados como indicativos de como a Universidade está lidando fenômenos aqui abordados, não apenas para diagnósticos individuais e/ou pontuais. Assim, haverá importantes acréscimos no detalhamento do contexto das organizações ao se desenvolver complementações da presente pesquisa com grupos focais na realidade dos servidores da amostra, ao se abordar os resultados alcançados e proporcione espaço para exposição e compartilhamento de características e nuances que por ventura não tenham sido abordadas pelos instrumentos utilizados.

Destaca-se, a dinâmica e a complexidade na análise dos fenômenos estudados. Logo, as indicações encontradas neste diagnóstico não devem ser consideradas como um fim, mas sim um meio para contribuir para a realização de ações e intervenções sobre as principais práticas de QVT, dos fatores estressantes e do engajamento no trabalho na população pesquisada. Dado que, nos conteúdos sociais, tais questões relacionam-se às maneiras de compartilhar o cotidiano, especialmente quando existem riscos, mudanças e mal-estar. Já no contexto cultural da organização, observa-se a importância do respeito aos modelos seguidos pelos profissionais desse espaço-empresa, como apropriados para a compreensão e intervenção das práticas de gestão de pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Portanto, quando bem gerenciados e otimizados, os FPRT podem gerar um ambiente organizacional saudável, engajado e de alto desempenho.

REFERÊNCIAS

ALFENAS, R. A. S. **Qualidade de vida no trabalho na administração pública: concepções de gestores e avaliação por subordinados.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida) - Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE, São João da Boa Vista, 2013.

ALFENAS, R. A. S.; RUIZ, V. M. Um Panorama de estudos sobre qualidade de vida no trabalho na administração pública brasileira no período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, 2015.

ALMEIDA, C. T. P. **Riscos psicossociais numa indústria metalúrgica.** Dissertação (Mestrado em Medicina) - Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, Portugal, 2016.

ALMEIDA, J. G.; FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. Between heaven and hell: the importance of interpersonal relations at work to quality of work life perceptions. **Business Management Review (BMR)**, v. 4, n. 12, 2015.

AMBROSE, G.; HARRIS, G. **Design thinking.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM / FACECLA**. v. 9, n. 1, 2010.

ANDRADE, S. M. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, São Paulo, 2016.

ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T.; PORTO-MARTINS, P.C. UWES UWES - Utrecht Work Engagement Scale (Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht). **Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Estresse e Burnout (GEPEB):** Pontifícia Universidade Católica; 2009.

ARRUDA, V. C. M. **A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações.** São Paulo: Ibrasa, 2005.

ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal of Management Inquiry**, v. 13, n. 3, 2004.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, 2000.

BAKKER, A. B. Strategic and proactive approaches to work engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, 2017.

- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. Work engagement: current trends. **Career Development International**, v. 23, n. 1, 2018.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J. J.; XANTHOPOULOU, D. Job Resources Boost Work Engagement, particularly when job demands are high. **Journal of educational Psychology**, v. 99, n. 1, 2007.
- BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, 2014.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (org.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.
- BAKKER, A. B.; OERLEMANS, W. G. M. Subjective well-being at work in organizations. In: CAMERON, K.; SPREITZER, Z. (Org.). **Handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 2008.
- BAKKER, A. B.; WOERKOM, M. V. Strengths Use in Organizations: A Positive Approach of Occupational Health. **Canadian Psychology / Psychologie canadienne**. v. 59, n. 1, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento dos dirigentes e funcionários: Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana do Recife. In: **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, 2014.
- BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, 2004.
- BEM, C. J. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- BENNIS, W. **On becoming a leader**: the leadership classic. New York: Basic Book, 2009.
- BETTINI, T.; CAMUSSO, N.; FINARDI, M. R.; LAMANNA, R.; ROSSI, L. Psicologia della salute e sicurezza nelle attività di diagnostica di laboratorio: valutazione e strumenti per la prevenzione, nella sorveglianza dello stress lavoro-correlato, dal prelievo al risultato. **Rivista Italiana della Medicina**, v. 13, n. 2, 2017.

- BEZERRA, J. L. C. **Fatores psicossociais desencadeantes de estresse no trabalho de agentes comunitários de saúde no município de Parnaíba/PI**. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Coletiva) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.
- BEZERRA J. L. C.; LUCCA, S. R. Fatores psicossociais de estresse no trabalho de agentes comunitários de saúde no município de Parnaíba, Piauí. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v 40, n. 1, 2017.
- BLACKABY, R.; BACKABY, H. **A liderança espiritual: desenvolvendo líderes para todos os tempos**. São Paulo: Life Way, 2011.
- BOAS, A. A.; PIRES, A. A. S.; FARIA, D. F.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho de docentes de instituições federais de ensino superior das regiões sudeste, centro-oeste e Distrito Federal. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 2, n. 1, 2018.
- BONINI, L. A.; SBAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projeto**, v. 1, n. 1, 2011.
- BORGES, S. L.; SANTOS, C.; SARAIVA, A.; PACINHO, M. T. Avaliação de fatores de risco psicossociais: estudo com docentes do ensino superior. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social**, v. 4, n. 1, 2018.
- BRITO, L. C. **Qualidade de vida no trabalho e Síndrome de Burnout em profissionais públicos e privados de Santa Cruz do Sul - RS**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.
- BRITO, L. C.; OBREGON, S. L.; PORTO, A.; GROHMANN, M. Z. Modelo de indicadores da abordagem biopsicossocial e organizacional. In: **Anais do XIX Seminários em Administração - SEMEAD**. São Paulo, 2016.
- BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: Harper Collins, 2009.
- BRUSSI, M. T. C. E. **O Design Thinking como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional**. Monografia (Comunicação Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- BUCHANAN, R. Design research and the new learning. **Design issues**, v. 17, n. 4, 2001.
- CALDEIRA; T. A.; PEDROSO, R. Qualidade de vida no trabalho: diferentes percepções de um mesmo processo. **Revista Olhar Científico**. v. 1, n. 2, 2010.
- CARVALHO, R.; GUERREIRO, K. M. S. A importância da espiritualidade nas organizações. In: **Seminário de Iniciação Científica - FSG**. v. 6, n. 1, 2017.
- CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 29, n. 4. 2014.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, A. B.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA A. S.; SLAUGHTER J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**. v. 64, n. 89, 2011.
- COIMBRA, I. B. **Avaliação de fatores de estresse, estratégias de coping e suas repercussões para a saúde mental na residência médica**. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.
- CONSTANTINO, M. A. C.; ARELLANO, E. B.; PEÇANHA, L. C. N.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas organizacionais**. In: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias Brasileiras**. Editora CRV: Curitiba, 2015.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, C. R. R.; BRITO, L. C.; CARNEIRO, L.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D.; FABRICIO, A. Abordagem Biopsicossocial e Organizacional: Adaptação e Aplicação do Instrumento BPSO-96 em Profissionais de Bancos Públicos. In: **Anais do 5º Fórum Internacional Ecoinnovar**. Santa Maria, 2016.
- COUSINS, R.; MACKAY, C. J.; CLARKE, S. D.; KELLY, C.; KELLY, P. J.; MCCAIG, R. H. Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. **Work & Stress**, v. 18, n. 2, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- _____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAMIÃO, W. S; OLIVEIRA, E. D. de; OLIVEIRA, E. J; CASTRO, D. S. P; SPERS, V. R. E. A espiritualidade no ambiente de trabalho como agente de autorregulação do caos organizacional. **Revista de Ciências Empresarias da UNIPAR**, v. 18, n. 2, 2017.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. v. 14, n. 3, 2004.
- DEMEROUTI, E.; CROPANZANO, R. From thought to action: employee work engagement and job performance. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P (Org.). **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. Psychology Press, Hove, 2010.
- DEMEROUTI, E.; PEETER, M. C. W. Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: diary study on the moderating role of working conditions. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 91, n. 1, 2018.
- DEWES, D. M. S. C. **Qualidade de vida no trabalho em uma casa de repouso e sua influência para uma equipe de cuidadores de idosos**. Monografia

(Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Coaching e Gerenciamento de Pessoas) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2016.

EDWARDS, J. A.; WEBSTER, S.; VAN LAAR, D.; EASTON, S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. **Work Stress**. v. 22, n. 2, 2008.

EUROFOUND. EU-OSHA. **Psychosocial risks in Europa**: prevalence and strategies for prevention. Publications Office of the European Union. Luxembourg, 2014. Disponível em: <http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443ee_0.pdf>. Acesso em: 3 jun.2017.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, R. F.; FERREIRA, M. C. Elaboração de política e programa de qualidade de vida no trabalho: a importância do diagnóstico baseado no olhar dos trabalhadores. In: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: estudos e metodologias Brasileiras. Curitiba: Editora CRV, 2015.

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

FISCHER F. Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. **Revista de Saúde Pública**. v. 46, n. 3, 2012.

FREITAS, L. A. V.; CHARÃO-BRITO, L. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul. **Revista Ciências Humanas e Sociais Aplicadas Cesumar**, v. 21, n. 2, 2016.

GALVÃO, S. F. O. L.; FAZENDA, I. C. A. A parceria na interdisciplinaridade: formação de uma nova consciência coletiva – estudos a partir das vivências em ensino superior. **Revista Interdisciplinaridade**, v.1, n. 5, 2014.

GALVÃO, H. M.; CORREA, H. M.; ALVES, J. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, 2011.

GAMEIRO, L.; AZEVEDO, P. K.; BARBALHO, G.; ARAÚJO, F.; VINICIUS, M.; BEZERRA, J.; SUGAI, M. Design Thinking: uma forma de pensar. In: **Anais do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste - Mossoró – RN**. Mossoró, 2013.

GASCÓN, S.; LEITER, M. P.; STRIGHT, N.; SANTED, M. A.; MONTERO-MARÍN, J. A factor confirmation and convergent validity of the “areas of worklife scale” (*AWS*) to Spanish translation. **Health and Quality of Life Outcomes**, v. 11, n. 63, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLLAC, M.; BODIER, M. **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser**. Rapport du Collège d’expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant, 2011.

GORDON, H. J.; DEMEROUTI, E.; BLANC, P. M. L.; BAKKER, A. B.; BIPP, T.; VERHAGEND, M. A. M. T. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. **Journal of Vocational Behavior**, v. 104, 2018.

GUILLORY, W. A. **A Empresa Viva: espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2002.

GUIMARÃES, L. A. M. E.; MARTINS, D. A.; BOTELHO, A. S. O. Contribuições para a avaliação psicossocial da norma reguladora 33 (nr-33). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. Esp., 2013.

GYENSARE, M. A.; ANKU-TSEDE, O.; KUMEDZRO, E. L. Occupational health and safety dimensions and work outcomes in the mental hospitals in Ghana: the moderating effect of job satisfaction. In: ARESES, P. (ed.) **Advances in Safety Management and Human Factors**, v. 604, 2017.

HAIR Jr., J. F.; BLACK; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; PEETERS, M. C. W.; SCHAUFELI, W. B. Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 2, 2018.

HAKANEN, J.; SCHAUFELI, W. B.; AHOLA, K. The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 2008.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, 2002.

HEATON, D. P.; SCHMIDT-WILK, J.; TRAVIS, F. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 1, p. 62-82, 2004.

HSE. **Health and safety at work**. Summary statistics for Great Britain, 2017.

HU, X.; GRIFFINA, M.; YEOA, G.; KANSEA, L.; HODKIEWICZA, M.; PARKESA, K. A new look at compliance with work procedures: An engagement perspective. **Safety Science**, v. 105, 2018.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control**. Occupational Safety and Health Series, 56. Geneva: International Labour Office, 1986.

JOHNSON, J. V.; HALL, E. M. Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross sectional study of a random sample of the swedish working population. **American Journal of Public Health**, v. 78, n. 10, 1988.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, 1990.

KANIKADAN, A. Y. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Qualidade de Vida no Trabalho dos professores de inglês. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 25, 2007.

KARASEK Jr., R. A. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, 1979.

KERR, R.; McHUGH, M.; McCRORY, M. HSE Management Standards and Stress-related Work outcomes. **Occupational Medicine**, v. 59, n. 8, 2009.

KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN, T. S. As intervenções em estresse organizacional. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, 2003.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, v. 6, 2003.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. **Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout**. In: PERREWÉ, P. L.; GANSTER, D. C. (Eds.), **Research in occupational stress and well being**. Oxford, UK: Elsevier, 2004.

LEKA, S.; GRIFFITHS, A.; COX, T. Work Organization and Stress: protecting Workers' Health Series, n. 3. Geneva: **World Health Organization**, 2003.

LEKA, S.; VAN WASSENHOVE, W.; JAIN, A. Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. **Safety Science**, n. 71, n. 1, 2015.

LIMA, N. K. N.; LIMA, C. F.; SILVA, E. S.; OLIVEIRA, J. A. Burnout: analisando a síndrome no ramo das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte. In: **Anais XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de São Paulo, São Paulo, 1996.

_____. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. Saraiva, São Paulo: 2006.

_____. **Práticas de recursos humanos - PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. **Psicologia do trabalho:** psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Qualidade de vida no trabalho – QVT.** Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. A abordagem biopsicossocial e organizacional BPSO de QVT. In: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias Brasileiras.** Editora CRV: Curitiba, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho** - uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. N.; ZAIMA, G. **Gestão de qualidade de vida no trabalho - GQVT.** In: Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

LOCKWOOD, T. **Design thinking:** Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009.

LOPES, L. F. D. **Métodos Quantitativos.** UFSM. Santa Maria: UFSM, 2016.

LUCCA, S. **Saúde Mental & trabalho:** os componentes psicossociais desencadeantes de estresse no trabalho e instrumentos de diagnóstico e intervenção. Tese (Livre docência). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

LUCCA, S. R. Saúde, saúde mental, trabalho e subjetividade. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 1 (especial), 2017.

LUCCA, S. R.; SOBRAL, R. C. Aplicação de instrumento para o diagnóstico dos fatores de risco psicossociais nas organizações. **Revista Brasileira de Medicina no Trabalho**. v. 15, n. 1, 2017.

LUCCA S. R.; ZANATTA, A. B.; CORREA, C. R.; SOBRAL, R. D. **Health Safety Executive-IT:** Adaptação transcultural para o português brasileiro da ferramenta indicadora de estresse relacionado ao trabalho. Mimeo. Disponível na AST/DSC/FCM/Unicamp; 2013.

_____. Health Safety Executive-IT: Adaptação transcultural para o português brasileiro da ferramenta indicadora de estresse relacionado ao trabalho. In: **Anais do 15º Congresso de Stress da ISMA-BR.** Porto Alegre, 2015.

MACKAY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente:** como libertar o espírito heróico dos negócios. São Paulo: HSM Editora, 2014.

MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; CONCATTO, F.; RIBEIRO, L.; VAZQUEZ, A. C.; HUTZ, C. S. O que dizem por aí: revisão sistemática sobre escalas de engajamento no trabalho. In: **Anais do VII Congresso Brasileiro de Avaliação Psicológica**. São Paulo, 2015.

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

MARCATTO, F.; COLAUTTI, L.; FILON, L. F.; LUIS, O.; FERRANTE, D. The HSE management standards indicator tool: concurrent and construct validity. **Occupational Medicine**, v. 64, n. 5, 2014.

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

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**. Lisboa, Portugal: Report Number, 2010.

MARTEL, J. P.; DUPUIS, G. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. **Social Indicators Research**, v. 77, n. 2, 2006.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, 2008.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; PEREIRA, L. Z.; REIS, I. C. Resistência à Mudança e Impactos na Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. In: **Anais do Encontro de Administração Pública e Governo da ANPAD**. Salvador, 2012.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Take this job and love it. **Psychology Today**, v. 32, n. 1, 1999.

_____. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, 2008.

MELLO, S. C. B.; DUTRA, H. F. O.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a Qualidade de Serviço Educacional numa IES: O Impacto da Qualidade Percebida na Apreciação do Aluno de Graduação. **Revista O & S**, v. 8, n. 21, 2001.

MIRANDA, S. C. **Stress ocupacional, burnout e suporte social nos profissionais de saúde mental**. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Universidade Católica Portuguesa, 2011.

LISBONA, A.; PALACI, F.; SALANOVA, M.; FRESE, M. The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. **Psicothema**, v. 30, n. 1, 2018.

MIERLO, H. V.; BAKKER, A. B. Crossover of engagement in groups. **Career Development International**, v. 23, n. 1, 2018.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, 2003.

NAZARIO, M. N.; KLIMECK, K. A. Qualidade de vida e engajamento no trabalho: Uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. **RGC - Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 5, 2016.

NETO, H. V. Metodologias agregadas de avaliação de riscos psicossociais: o caso do FPSICO e do QARPIS. In: NETO, H. V.; AREOSA, J.; AREZES, P. (Eds.). **Manual sobre riscos psicossociais no trabalho**. Porto: Civeri Publishing, 2014.

NOVAES, T.; BERTOLAZZI, M. A.; ZANANDREA, G.; CAMARGO M. E. Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In: **Anais do XVII Amostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão do PPGA – UCS**. Caxias do Sul, 2016.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio Moral Organizacional: Fatores Organizacionais Propiciadores e a Dinâmica do Assédio. In: **Anais do XXXV Encontro da ANPAD - ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

OBREGON, S. L. **Síndrome de burnout e engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

OBREGON, S. L.; PORTO, A.; BRITO, L. C.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. Engajamento no trabalho: uma análise das publicações da última década. In: **Anais do XIX Seminários em Administração – SEMEAD**. São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, R. R. **Qualidade de vida no trabalho - QVT e responsabilidade social empresarial – RSE: Um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas de RSE**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

OLIVEIRA, R. R. LIMONGI-FRANÇA, A. C.; NOMELINI, Q. S. S.; CASTRO, D. S. P.; ALVES, L. R. A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: percepções com a metodologia BPSO alinhado à qualidade da educação. In: **Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**. Salvador, 2015.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, G. M.; PEREIRA, J.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Satisfação com a qualidade de vida no trabalho – QVT: estudo comparado entre grupos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. In: **Anais do XIII Seminário em Administração – SEMEAD**. São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Antecedentes Situacionais e Individuais do Engajamento no Trabalho. In: **Anais do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**. Salvador, 2015.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P. LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. **Revista de Administração da Unimep**. v. 11, n. 2. 2013.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Bussines model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sobre a ótica de uma agência reguladora no Brasil**. (Dissertação de Mestrado Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PACHECO, T. P.; SILVA, R. M. P. Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil. **Revista de Psicologia, Organização e Trabalho**, v. 18, n. 1, 2018.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse ocupacional e burnout de jovens trabalhadores. In: **XXXVII Encontro Nacional de Administração – ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

PARCIANELO, J. A. **Qualidade de vida no trabalho**: subsídios para um plano de melhor em função da percepção dos servidores ativos da UFSM. (Dissertação Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

PASSOS, M. D. C. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo entre técnicos administrativos de duas instituições federais de ensino. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

PENTEADO, J. R. W. (Org.). Mesa redonda sobre a espiritualidade na empresa. **Revista da ESPM**, v. 14, n. 1, 2007.

PERSECHINO, B.; VALENTINI, A.; RONCHETTI, M.; RONDINONE, B. M.; DI TECCO, C.; VITALI, S. IAVICOLI, S. Work-Related Stress Risk Assessment in Italy: A Methodological Proposal Adapted to Regulatory Guidelines. **Saf Health Work**, v. 4, n. 2, 2013.

PINTO, L. B. **Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal de Minas Gerais**. (Dissertação Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

RAI, G. S. Organizational Justice and Quality of Working Life: A Road That Leads to a Virtuous Organization. **Journal of Social Service Research**. v. 41, n, 2, 2015.

- REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, 1, 2007.
- RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- SADEGHI, A. YOUSEFI, A.; KHEDMATI, Z. The Role of Life Orientation and Cognitive Regulation on Decreasing Job Stress. **Scientific Research Publishing**. v.10, n. 2, 2018.
- SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Healthy organizations, resilient organizations. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, v. 58, 2009.
- SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, 2005.
- SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B.; LLORENS, S; PEIRÓ, J. M; GRAU, R. Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? **Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones**, v. 16, n. 2, 2000.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.
- SCHAUFELI, W. B. Work engagement in europe: relations with national economy, governance and culture. **Organizational Dynamics Research**, v. 47, n. 1, 2018.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**. The Netherlands: Department of social and organizational psychology, 2003.
- _____. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**. v. 25, p. 293-315, 2004.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. In: NÄSWALL, K.; HELLGREN, J; SVERKE, M. (Eds.) **The Individual in the Changing Working Life**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- _____. Work engagement: on how to better catch a slippery concept. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, 2011.
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; VAN RHENEN, W. Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? **Applied Psychology: An International Review**, v. 57, n. 2, 2008.

SCHIRRMEISTER, R. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento**

organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológico. (Dissertação Mestrado) – Universidade de São Paulo: São Paulo, 2006.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho:

relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. In:

TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias brasileiras.** Curitiba: Editora CRV 2015.

SHIMAZU, A.; SCHAUFELI, W. B.; KOSUGI, S.; SUZUKI, A.; NASHIWA, H.; KATO,

A.; KITAOKA-HIGASHIGUCHI, K. Work engagement in Japan: Development and validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Journal of Applied Psychology: An international Review**, v. 57, n. 3, 2008.

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, 1996.

SILVA, A. C. C.; DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. In: **Anais do XVIII Seminários de Administração – SEMEAD.** São Paulo, 2015.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v. 43, n. 3, 2003.

SIMPSON, M, R. Engagement at Work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 7, 2009.

SIO, S.; CEDRONE, F.; SANITÁ, D.; RICCI, P. CORBOSIERO, P.; DI TRAGLIA, M.; GRECO, E.; STEPHEN, S. Quality of life in workers and stress: gender differences in exposure to psychosocial risks and perceived well-being. **BioMed Research International**, 2017.

SOBRAL, R. C. **Fatores psicossociais de risco no trabalho e a síndrome de burnout.** (Tese Doutorado em Saúde Coletiva) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

SOUZA, C. N. S.; BARROS, N. C. S. Quando o trabalho não dignifica as relações humanas: Um estudo sobre o assédio moral na Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Perspectivas do Desenvolvimento: um enfoque multidimensional.** v. 3, n. 4, 2015.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações:** o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TARIS, T. W.; VAN BEEK, I.; SCHAUFELI, W.B. The beauty versus the beast: on the motives of engaged and workaholic employees. In: HARPAZ, I.; SNIR, R. (Eds.). **Heavy work investment: its nature, sources, outcomes, and future directions.** New York: Taylor & Francis/Routledge, 2014.

TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias brasileiras**. Curitiba: Editora CRV 2015.

TODERI, S.; BALDUCCI, C. HSE management standards indicator tool and positive work-related outcomes. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 8, n. 2, 2013.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; LUNA, I. N. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 4, n. 1, 2009.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 34, n. 5, 2007.

VALLÉRY, G.; LEDUC, S. **Les risques psychosociaux**. Paris: Collection encyclopédique: Que sais-je? Presses Universitaires de France, 2012.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, 2006.

VIANNA, M. J. S.; FILHO, Y. V. S; ADLER, I. K.; LUCENA, B. F.; RUSSO, B. **Design Thinking - Inovação e Negócio**. Rio de Janeiro. MJV Press, 2012.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, 1973.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Impact of economic crises on mental health**. Copenhagen: WHO, 2011.

XANTHOPOULOU D.; BAKKER A. B.; DEMEROUTI E.; SCHAUFELI W. B. Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, 2009.

YOUSSEF, C.; LUTHANS, F. Psychological capital: Meaning, findings and future directions. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. (Eds.), **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford: Oxford University Press.

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Modelo de análise associativa entre as condições biopsicossociais e organizacionais sobre o engajamento no trabalho, que tem por objetivo “Identificar e compreender as interações entre os indicadores do modelo BPSO de Qualidade de Vida no Trabalho e dos fatores psicossociais como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho, a partir da construção de um modelo integrador de gestão de pessoas no enquadramento de servidores de uma IES”. Considera-se que os benefícios dessa pesquisa fornecerão subsídios para o maior conhecimento a respeito da saúde e bem-estar do docente universitário e para a área de gestão estratégica de pessoas no contexto de um Instituição de Ensino Superior, bem como servirá como referência para que novas pesquisas sejam desenvolvidas. Além disso, meio da sistematização e divulgação dos resultados haverá a disseminação dos temas proporcionando a maior reflexão sobre as temáticas estudadas.

No momento que você aceitar a participar da pesquisa, responderá perguntas de um questionário que mede a Abordagem BPSO, fatores psicossociais e o engajamento no trabalho. O risco que estará submetido é o desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do questionário. Dessa forma, a desistência poderá acontecer a qualquer momento, sendo possível a retirada deste consentimento sem penalidade alguma. A sua participação na pesquisa é livre e voluntária, não havendo nenhuma compensação financeira para isso e, também, não haverá custos para você. Ressalta-se ainda, que sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, principalmente no que tange a publicação dos resultados. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o desenvolvimento da pesquisa. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, pelo telefone (55) 3220-9314.

Os dados serão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), durante o período de 5 anos, sob a responsabilidade do prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (pesquisador responsável), estando a sua disposição a qualquer momento. Após esse período, os dados serão incinerados.

Eu, _____ (seu nome) ciente e, após ter lido as informações contidas neste termo, estou de acordo em participar dessa pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2016.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato:
Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, nº 1000
– CEP: 97.105.900 – Santa Maria –RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009. E-mail: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

APÊNDICE 2 – Termo de Confidencialidade

Titulo do projeto: Modelo de análise associativa entre as condições biopsicossociais e organizacionais sobre o engajamento no trabalho

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) / Departamento de Ciências

Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Local da Coleta: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos servidores, cujos dados serão coletados por meio de questionário estruturado e validado para aplicação na amostra selecionada. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente estudo. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, situado na Av. Roraima, nº 1.000, prédio 74C, sala nº 4208, Cidade Universitária, UFSM, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, por um período de 5 anos. Após esse período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ____/____/2016, com o número do CAAE _____ e do parecer _____.

Santa Maria, dia ____ de _____ de 2016.

Prof . Dr. Luis Felipe Dias Lopes

APÊNDICE 3 - Protocolo de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO



LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Respondente,

Este questionário faz parte da Tese de Doutorado do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. O objetivo do estudo consiste em Identificar e compreender as interações entre os indicadores do modelo BPSO e dos fatores psicossociais como antecedentes contextuais do engajamento no trabalho, a partir da construção de um modelo integrador de gestão de pessoas no enquadramento de servidores de uma IES.

Ressalta-se que a sua participação é de suma importância para o desenvolvimento do estudo, por isso leia atentamente as questões abaixo. Ao servidor será garantido o anonimato, sendo as respostas utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Agradecemos a sua colaboração em fazer parte do nosso estudo.

PARTE I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. **Gênero:** 1.1()Feminino 1.2()Masculino

2. **Idade:** _____anos

3. Técnico-Administrativo em Educação

- 3.2.1() Técnico-Administrativo em Educação - Classe A
3.2.2() Técnico-Administrativo em Educação - Classe B
3.2.3() Técnico-Administrativo em Educação - Classe C
3.2.4() Técnico-Administrativo em Educação - Classe D
3.2.5() Técnico-Administrativo em Educação - Classe E
3.2.6() Técnico-Administrativo em Educação - CLT – CLT

4. Estado Civil:

- 4.1()Casado(a)/União estável
4.2()Solteiro(a)
4.3()Outros

5. Escolaridade:

- 5.1 () Superior Completo 5.2 () Especialização
5.3 () Mestrado 5.4 () Doutorado
5.5 () Pós-Doutorado

6. Tempo de serviço na UFSM ____ anos

7. Categoria de seu cargo:

8. Carga Horária Semanal:

8.1 () 20 horas

8.2 () 30 horas

8.3 () 40 horas

8.4 () Acima de 40 horas

ENGAJAMENTO NO TRABALHO (UWES)

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, marque “0” (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

	0	1	2	3	4	5	6
1- Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.							
2- Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.							
3- O “tempo voa” quando estou trabalhando.							
4- No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).							
5- Estou entusiasmado com meu trabalho.							
6- Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.							
7- Meu trabalho me inspira.							
8- Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
9- Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
10- Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.							
11- Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
12- Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.							
13- Para mim meu trabalho é desafiador.							
14- “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							
15- Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).							
16- É difícil desligar-me do trabalho.							
17- No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.							

Health Safety Executive- Management Standard - Indicator Tool
(HSE-MS-IT)

A seguir, há 35 afirmativas relacionadas com situações que podem estar relacionadas ao seu trabalho. Por favor, leia com atenção cada uma das afirmativas e marque as alternativas de acordo com a ocorrência dessas situações nos últimos 6 meses.

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

	0	1	2	3	4
1. As exigências de trabalho feitas por colegas e supervisores são difíceis de combinar					
2. Tenho prazos inatingíveis.					
3. Devo trabalhar muito intensamente.					
4. Eu não faço algumas tarefas porque tenho muita coisa para fazer.					
5. Não tenho possibilidade de fazer pausas suficientes.					
6. Recebo pressão para trabalhar em outro horário.					
7. Tenho que fazer meu trabalho com muita rapidez.					
8. As pausas temporárias são impossíveis de cumprir.					
9. Posso decidir quando fazer uma pausa.					
10. Consideram a minha opinião sobre a velocidade do meu trabalho.					
11. Tenho liberdade de escolha de como fazer meu trabalho.					
12. Tenho liberdade de escolha para decidir o que fazer no meu trabalho.					
13. Minhas sugestões são consideradas sobre como fazer meu trabalho.					
14. O meu horário de trabalho pode ser flexível.					
15. Recebo informações e suporte que me ajudam no trabalho que eu faço.					
16. Posso confiar no meu chefe quando eu tiver problemas no trabalho.					
17. Quando algo no trabalho me perturba ou irrita posso falar com meu chefe.					
18. Tenho suportado trabalhos emocionalmente exigentes.					
19. Meu chefe me incentiva no trabalho.					
20. Quando o trabalho se torna difícil, posso contar com ajuda dos colegas.					
21. Meus colegas me ajudam e me dão apoio quando eu preciso.					
22. No trabalho os meus colegas demonstram o respeito que eu mereço.					
23. Os colegas estão disponíveis para escutar os meus problemas de trabalho.					
24. Falam ou se comportam comigo de forma dura.					
25. Existem conflitos entre os colegas.					
26. Sinto que sou perseguido no trabalho.					
27. As relações no trabalho são tensas.					
28. Tenho clareza sobre o que se espera do meu (?) no trabalho.					
29. Eu sei como fazer o meu trabalho.					
30. Estão claras as minhas tarefas e responsabilidades.					
31. Os objetivos e metas do meu setor são claros para mim.					
32. Eu vejo como o meu trabalho se encaixa nos objetivos da empresa.					
33. Tenho oportunidades para pedir explicações ao chefe sobre as mudanças relacionadas ao meu trabalho.					
34. As pessoas são sempre consultadas sobre as mudanças no trabalho.					
35. Quando há mudanças, faço o meu trabalho com o mesmo carinho.					

Abordagem Biopsicossocial e Organizacional + Espiritual (BPSO+E)

Adaptado por Charão-Brito (2018) a partir de BPSO-96 de Limongi-França (1996)

Atribua notas de 1 a 5 para as próximas afirmações, considerando seu nível de **SATISFAÇÃO** sobre as ações e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho da Universidade:

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

	1	2	3	4	5
1. Ações e práticas de saúde e segurança no trabalho					
2. Ambulatório multiprofissional (saúde) para servidores no ambiente de trabalho					
3. Cobertura do plano de saúde					
4. Ajustes ergonômicos nas atividades de trabalho					
5. Palestras SIPATS (Prevenção de acidentes, motivação, segurança no trabalho, etc.)					
6. Refeitórios/Restaurantes no ambiente de trabalho					
7. Salário adequado ao trabalho realizado					
8. Ausência de interferência na vida pessoal (não levar trabalho para casa)					
9. Horário adequado de trabalho					
10. Formas de avaliação de desempenho do meu trabalho (adequação, credibilidade, clareza, etc.)					
11. Relação entre funcionários e superiores					
12. Respeito da Universidade com a diversidade (raças, questões de gênero, orientação sexual, valores, religião, crenças, etc.)					
13. Possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades					
14. Oportunidades para distração (espaço de convivência, descanso, lazer, eventos culturais e hobbies etc.)					
15. Espaço alternativo (dança de salão, yoga, pilates, akido, ciclo de saúde e autoconhecimento)					
16. Auxílio (Financiamento e liberação) na participação de práticas de aprendizagem (graduação, pós-graduação, línguas, cursos técnicos, etc.)					
17. Eventos de confraternização entre servidores					
18. Possibilidade de interação entre a família e a instituição					
19. Imagem da Universidade junto aos funcionários					
20. Melhorias nos processos de trabalho					
21. Uso de novas tecnologias					
22. Burocracia dos procedimentos administrativos (Qualidade, agilidade, etc.)					
23. Autonomia/liberdade para trabalhar e tomar decisões					
24. Oportunidades de treinamento e de desenvolvimento pessoal e profissional					
25. Oportunidades de participar dos processos de decisão					
26. Plano de cargos, carreira e oportunidades de promoção					
27. Práticas de ações de espiritualidade no trabalho					
28. União e espírito de equipe das pessoas do meu setor;					
29. Paz e harmonia no setor em que trabalha (pouca ou ausência de brigas, conflitos, etc.)					

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

30. Possibilidade que a Universidade dá para ampliar horizontes (poder realizar sonhos e aspirações pessoais e profissionais dentro e fora do trabalho)					
31. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional					
32. Compartilhamento de conhecimento entre os funcionários					
33. Empatia (Os profissionais – colegas e superiores - tentam compreender os sentimentos e emoções dos outros – se colocar no lugar do outro)					
34. Ações de valorização, respeito e reconhecimento da Instituição com o servidor					