



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI

NANA CAROLINE CUNHA DE JESUS

DESENHO DO TRABALHO: ANALISANDO SUAS RELAÇÕES COM
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Salvador - Bahia

2018

NANA CAROLINE CUNHA DE JESUS

DESENHO DO TRABALHO: ANALISANDO SUAS RELAÇÕES COM
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos

Salvador - Bahia

2018

Jesus, Nana Caroline Cunha de
Desenho do trabalho: analisando suas relações com
Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional em
uma instituição pública de ensino superior / Nana Caroline
Cunha de Jesus. -- Salvador, 2018.
155 f. : il

Orientador: Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Psicologia) -- Universidade Federal da Bahia, Instituto de
Psicologia, 2018.

1. Desenho do Trabalho. 2. Comprometimento Organizacional .
3. Engajamento do Trabalho. 4. Servidores Públicos. 5.
Instituição de Ensino Superior Federal. I. Bastos, Antônio
Virgílio Bittencourt. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Instituto de Psicologia - IPS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO



TERMO DE APROVAÇÃO

**"DESENHO DO TRABALHO: ANALISANDO SUAS RELAÇÕES COM
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR"**

Nana Caroline Cunha de Jesus

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof.ª Dr.ª Mary Sandra Carlotto
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof.ª Dr.ª Sônia Maria Guedes Gondim
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 28 de fevereiro de 2018.

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao celebrarmos novas conquistas não podemos deixar de expressar nossa gratidão por cada colaboração. O caminho é longo, muitas vezes permeado por dificuldades, mas a vitória só é possível porque em nenhum momento estamos sós. Por isso, alguns agradecimentos são essenciais:

A Deus, pelo dom da vida e pelas inúmeras oportunidades de recomeçar.

À minha mãe (Linalva), por acreditar em mim, ser meu alicerce, meu exemplo e a minha certeza de que nunca estarei sozinha, e ao meu pai (Valmir), cujo apoio espiritual sempre foi meu guia. Muito obrigada por me ensinarem o valor do conhecimento, da honestidade e da dedicação.

Aos meus irmãos (Valter, Caliandra e Leonardo), por serem meus companheiros da vida e por preencherem os meus dias com amor, zelo e inspiração. Vocês são meus exemplos e eu tenho muito orgulho de fazer parte desse quarteto. Aproveito para agradecer às minhas cunhadas, Juliana, pela escuta de sempre, e Carla, pela amizade e por ter me dado, juntamente com Valter, um dos melhores presentes da minha vida: meu sobrinho Alexandre.

Ao meu sobrinho, Alexandre, por sempre trazer leveza e amor aos meus dias.

Ao meu bem, Rommel, por todo incentivo, suporte, compreensão e, principalmente, pela escuta, paciência e amor a mim dispensados em todos os momentos. Obrigada por ser um companheiro de jornada! Agradeço também a sua família pela torcida e pelo carinho de sempre.

A todos os meus amigos que participaram direta ou indiretamente desse processo e que torcem pelo meu sucesso. Agradeço especialmente às amigas Carolina Brantes, Gabriela Barretto e Graceane Souza, por todo incentivo e apoio desde a preparação para a seleção, quando nem eu mesma tinha certeza de que tentaria o Mestrado.

Aos colegas do POSPSI, pelo compartilhamento de conhecimentos e momentos de descontração, em especial às amigas de POT por todo suporte durante esse processo.

Ao meu Orientador, Antônio Virgílio Bastos, por todo apoio, paciência e conhecimentos compartilhados. Sem dúvidas, foi um privilégio poder aprender e me inspirar com sua sabedoria (na profissão e na vida)!

Ao Grupo de Pesquisa, pelas reuniões, grupos de estudos e cursos que agregaram conhecimentos e ótimas experiências, em especial a Icléia Dórea, companheira de disciplinas e com quem também compartilhei a experiência do estágio docente e todo o período do Mestrado; Carolina Aguiar, por todo apoio na etapa de análise de dados, nas revisões dos artigos, nos conhecimentos compartilhados e pela disponibilidade de sempre; e Laila Carneiro, pela disponibilidade e contribuições concedidas durante o Seminário de Qualificação II.

Ao PPGPSI, pela oportunidade de retornar à UFBA e reencontrar colegas e professores que tenho como exemplos em minha vida profissional, em especial à professora Sônia Gondim, por todas as contribuições nos Seminários de Qualificação e por ser uma inspiração profissional e pessoal.

À professora Mary Sandra Carlotto, pela disponibilidade em participar da banca e pelas contribuições no Seminário de Qualificação I.

Aos Servidores técnico-administrativos da Universidade estudada, pela disponibilidade em contribuir com a pesquisa, respondendo aos questionários.

Às instâncias administrativas da Universidade, pelo suporte durante a etapa de coleta de dados.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pela concessão de bolsa e incentivo à pesquisa.

RESUMO

A presente pesquisa visa contribuir com o desenvolvimento dos estudos sobre as interações entre o Desenho do Trabalho, Comprometimento Organizacional e Engajamento no Trabalho. O objetivo foi analisar a relação entre os três fenômenos em servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública de Ensino Superior da região Nordeste, o que envolveu caracterizar a organização do trabalho nesta instituição, bem como analisar os níveis de engajamento e comprometimento, como eles se articulam em padrões de vínculos e como estes se distribuem entre as unidades administrativas da Instituição. O estudo foi de corte transversal, quantitativo, sendo um recorte de uma pesquisa de avaliação e desenvolvimento institucional mais ampla, que integra um projeto em desenvolvimento por uma rede de pesquisadores do Brasil. Participaram da pesquisa 691 servidores e foram utilizadas três escalas: Questionário de Desenho do Trabalho, desenvolvido por Morgeson e Humphey (2006) e em validação para o contexto nacional; Escala *Utrecht de Engajamento no Trabalho*, validada para o contexto nacional por Vasquez et al. (2015); e a Escala de Comprometimento Organizacional, desenvolvida e validada para o Brasil por Bastos e Aguiar (2015), todas acessadas através do *SurveyMonkey*[®] e disponibilizadas via e-mail. Todos os instrumentos apresentam estrutura fatorial adequada e níveis de confiabilidade elevados. Foram conduzidas análises estatísticas descritivas e inferenciais, a fim de caracterizar o desenho do trabalho na instituição, bem como análise de correlação entre seus componentes; análise de *cluster*, para identificar os padrões de combinações dos vínculos; e análise de regressão (método *stepwise*) para o exame da predição das dimensões do desenho do trabalho sobre os níveis de comprometimento e engajamento, através do *software* SPSS. Os resultados, estruturados em três artigos, permitiram a caracterização do trabalho dos servidores, bem como conhecer os padrões de articulação dos vínculos, além dos impactos do desenho do trabalho em comprometimento organizacional e engajamento no trabalho. Vale destacar que as evidências empíricas fortaleceram a hipótese de que as características do desenho do trabalho afetam diferentemente os dois vínculos estudados, sendo mais forte preditor do engajamento do que do comprometimento organizacional. Tais resultados são discutidos à luz da literatura existente, revelando-se congruentes, na maioria dos achados, com resultados anteriores, apesar da novidade do modelo de desenho do trabalho utilizado no presente estudo. Considera-se este trabalho uma importante contribuição nos estudos sobre a organização do trabalho e seus impactos em uma instituição pública de ensino superior.

Palavras-chaves: Desenho do Trabalho, Comprometimento Organizacional, Engajamento no Trabalho, Servidores públicos, Instituição de Ensino Superior Federal.

ABSTRACT

The present research aims to contribute to the development of the studies about the interactions between the Work Design and the Organizational Commitment and Work Engagement. The objective was to analyze the relationship between the three phenomena in technical-administrative employees of the Public University of Higher Education of the Northeast Region, which involved characterizing the organization of work in this institution, as well as analyzing the levels of engagement and commitment, how they are articulated in patterns of linkages and how these are distributed among administrative units of the institution. The study was cross-sectional, quantitative, being a cut of a broader institutional evaluation and development research which integrates a project under development by a network of researchers from Brazil. The study was carried out with 691 workers and three scales were used: Work Design Questionnaire, developed by Morgeson and Humphrey (2006) in validation for the national context; Utrecht Work Engagement Scale, validated for the national context by Vasquez et al. (2015); and the Organizational Commitment Scale, developed and validated for Brazil by Bastos and Aguiar (2015), all accessed through SurveyMonkey® and made available to participants via e-mail. All instruments have adequate factorial structure and high reliability levels. Descriptive and inferential statistical analyzes were conducted in order to characterize the work design in the institution, as well as correlation analysis among its components; cluster analysis, to identify patterns of linkages combinations; and regression analysis (stepwise method) for the examination of the prediction of the dimensions of the work design on levels of commitment and engagement, through SPSS software. The results, structured in three articles, allowed the characterization of the work of the technical-administrative workers, as well as to know the articulation patterns of the linkages, in addition to the impacts of the work design regarding organizational commitment and work engagement. It is worth mentioning that the empirical evidence has strengthened the hypothesis that the characteristics of the work design affect differently the both links studied, being a stronger predictor of work engagement than of the organization commitment. These results are discussed in light of the existing literature revealing itself congruent in most of the findings with previous results, in despite of the novelty of the work design model used in the present study. This research is considered an important contribution in the studies about the organization of work and its impacts in a public institution of higher education.

Keywords: Work Design, Organizational Commitment, Work Engagement, Public employees, Federal Institution of Higher Education

LISTA DE FIGURAS

APRESENTAÇÃO

Figura 1: Mapeamento da Literatura em torno do desenho do trabalho, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho.....	6
Figura 2: Síntese dos estudos que compõem a dissertação.....	10

ESTUDO I

Figura 1: Definição das dimensões do Desenho do trabalho baseada no Modelo de Morgeson e Humphey (2006)	17
Figura 2: Gráfico dos escores médios das dimensões do Desenho do Trabalho	26
Figura 3: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características da tarefa	28
Figura 4: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características do conhecimento	30
Figura 5: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características sociais	32
Figura 6: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Contexto de trabalho	34

ESTUDO II

Figura 1- Percentual de servidores da Administração Central e Unidades Acadêmicas na amostra geral e por clusters.....	78
--	----

ESTUDO III

Figura 1: Modelo teórico de desenho do trabalho baseado no modelo de Morgeson e Humphey (2006).....	88
Figura 2: Relação entre as dimensões do Desenho do Trabalho, Comprometimento Organizacional e Engajamento no Trabalho.....	99
Figura 3: Síntese dos resultados das análises de regressão com os impactos das dimensões do desenho do trabalho sobre os vínculos de Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional.	114
Figura 4: Síntese dos resultados das análises de regressão com os impactos das 18 subdimensões do desenho do trabalho sobre os vínculos de Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional.....	117

LISTA DE TABELAS

ESTUDO I

Tabela 1: Caracterização dos participantes.....	23
Tabela 2: Correlação entre Dimensões e subdimensões do Desenho do Trabalho.....	36
Tabela 3: Correlação entre Dimensões do Desenho do Trabalho e variáveis pessoais e organizacionais	39
Tabela 4: Média, Desvio Padrão, Valor T, Grau de liberdade e Significância das dimensões e subdimensões do desenho do trabalho entre os servidores de Cargos de Nível Médio e Superior.....	41
Tabela 5: Média, Desvio Padrão, Valor T, Grau de liberdade e Significância das dimensões e subdimensões do desenho do trabalho entre Administração Central e Unidades acadêmicas	44

ESTUDO II

Tabela 1: Correlação entre Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional .	68
Tabela 2: Médias dos vínculos por cluster.....	69
Tabela 3: Caracterização dos clusters	72

ESTUDO III

Tabela 1: Correlações entre dimensões e subdimensões do Desenho do Trabalho, Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional.....	102
Tabela 2: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Comprometimento Organizacional	107
Tabela 3: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Comprometimento Organizacional	109
Tabela 4: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Engajamento no Trabalho	111
Tabela 5: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Engajamento no Trabalho	112

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
Objetivo Geral	8
Objetivos Específicos	9
ESTUDO I:	12
DESENHO DO TRABALHO: CARACTERIZAÇÃO DO FENÔMENO E ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.....	12
INTRODUÇÃO.....	12
MÉTODO.....	23
RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
ESTUDO II:	49
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: COMO SERVIDORES COMBINAM OS VÍNCULOS COM O TRABALHO E ORGANIZAÇÃO	49
INTRODUÇÃO.....	49
MÉTODO.....	65
RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
ESTUDO III:.....	81
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: EXPLORANDO O PODER PREDITIVO DE CARACTERÍSTICAS DO DESENHO DO TRABALHO.....	81
INTRODUÇÃO.....	81
MÉTODO.....	99
RESULTADOS E DISCUSSÃO	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
CONCLUSÕES	123
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA	136

APRESENTAÇÃO

De acordo com Morin (2001), o trabalho ocupa um lugar de importância na sociedade, já que permite ao indivíduo relacionar-se com outras pessoas, ter sentimentos de vinculação e uma ocupação, além de evitar o tédio e assegurar um objetivo de vida. No âmbito das relações sociais, o trabalho pode ser visto como fonte de identidade e oportunidade de realização para que o sujeito se construa psicologicamente e socialmente (Mendes & Morrone, 2002). Esta relação que o indivíduo estabelece com o trabalho e, conseqüentemente, com a organização é um dos temas centrais no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), que, ao longo de sua história, vem buscando construir estratégias que possam promover, preservar e restabelecer qualidade de vida e bem-estar aos indivíduos. Para isso, torna-se fundamental melhor compreender os fenômenos e os múltiplos fatores que interagem na vida das pessoas, dos grupos e das organizações (Zanelli & Bastos, 2004).

No nível organizacional, a busca pelo entendimento da natureza dos fenômenos e dos processos que integram as relações entre os indivíduos e seu trabalho tem sido objeto de interesse não só de pesquisadores, mas também de gestores e dos próprios trabalhadores (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013). Nesses espaços, o trabalho associa-se a aspectos como a divisão de atividades e heterogeneidade de interesses, além das características individuais que precisam estar alinhadas para o alcance dos objetivos. É preciso considerar, no entanto, que existem diferentes formas de organização do trabalho que impactam tanto em sua estrutura, quanto nos diversos fenômenos do comportamento organizacional, conforme a literatura vem apontando (e.g.: Bastos et al., 2013; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Ou seja, a maneira como o trabalho está desenhado (organizado, dividido e articulado) é um fator de influência na interação indivíduo-trabalho-organização.

A busca por investigar a forma como trabalho se constitui e os impactos disso nos indivíduos tem despertado interesse também no contexto da administração pública. A promoção de novas práticas gerenciais vem crescendo neste cenário, o que tem estimulado o desenvolvimento de projetos com intuito de promover modificações no ambiente de trabalho (Ladeira, Sonza, & Berte, 2012). Muitos foram - e ainda são - os desafios para a gestão de recursos humanos no serviço público, destacando-se entre esses a necessidade de construir mecanismos efetivos de motivação dos servidores e alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias estabelecidas pela organização e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos (Pires et al., 2005). Assim, esses espaços demandam cada vez mais um perfil de servidor público com competências para trabalhar em equipe, desenvolver-se tecnicamente e em relação aos seus conhecimentos, além de ser mais ágil na tomada de decisões e com atitudes que preservem a harmonia no ambiente de trabalho (Rodrigues, Barrichello, Irigaray, Soares, & Morin, 2017). Além disso, a emergência de mudanças nos modelos organizacionais do serviço público depende do seu alinhamento com as melhorias nas condições de trabalho que, por sua vez, poderão refletir em avanços tanto na relação do servidor com seu trabalho quanto com a organização.

Inseridas nesse contexto, as Universidades Públicas, caracterizadas como um tipo de organização complexa, também têm sido pressionadas a superar as barreiras da burocratização dos serviços e adotar novas práticas de gestão (Janissek, Peixoto, Cerqueira, & Santos, 2014). Para estes autores, por ser constituída por uma burocracia profissional (lógica da docência) e mecanizada (administrativa) - em que existe uma definição acerca das normas, atribuições e procedimentos a serem seguidos, decorrendo em divisão do trabalho, especialização de funções, supervisão clara e profissionalismo -, os desafios de transformar suas estruturas e práticas são maiores e, por isso, a produção do conhecimento sobre os fenômenos inseridos nesse contexto torna-se fundamental. Tais transformações também

implicam em mudanças na gestão, na relação entre os trabalhadores e também entre estes e sua clientela. Isso sugere a necessidade de novos investimentos em estudos sobre a gestão nas instituições universitárias, o que permite incluir nessa demanda as pesquisas sobre o processo social da organização do trabalho, a interação entre indivíduos e suas atividades, além das influências que o desenho do trabalho tem nos níveis individual e grupal, fatores que, de acordo com Jackson Filho (2004), são ideais para entender a dinâmica entre o trabalho e as influências nos processos individuais. Neste caso, pesquisar a forma como o trabalho se configura nesses ambientes, bem como seus impactos nos indivíduos inseridos nesse processo são de grande relevância ao campo de pesquisa.

Com o intuito de contribuir com o desenvolvimento do campo de estudo das interações entre a organização do trabalho e os indivíduos, a presente pesquisa trabalhará com três fenômenos centrais, a saber: desenho do trabalho, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho.

Imerso neste cenário de pesquisa no campo do trabalho, de sua natureza e organização, a concepção de desenho do trabalho emergiu de perspectivas econômicas sobre a eficiência da especialização e divisão do trabalho (Babbage, 1835; Smith, 1776, citado por Grant & Parker, 2009), sendo iniciado com o intuito de aprimorar o ambiente e as condições sociais a fim de trazer melhorias em motivação, satisfação, conforto e produtividade dos funcionários (Mayo, 1933; 1945; Roethlisberger & Dickson, 1939 citado por Grant & Parker, 2009). Esse fenômeno descreve como os trabalhos, tarefas e papéis são estruturados, executados e modificados, e quais os impactos destas estruturas, execuções e modificações nos indivíduos, grupos e resultados organizacionais (Grant & Parker, 2009).

Classicamente, a pesquisa em torno do desenho do trabalho foi fortemente influenciada pelo modelo de Greg R. Hackman e J. Richard Oldham, no qual são centrais as noções de enriquecimento do trabalho e do reconhecimento do potencial humano. Esse

modelo motivacional pode ser considerado um marco importante na ligação do desenho do trabalho a produtos psicossociais e desempenho, embora tenha se concentrado nas tarefas e no desenho do trabalho, desconsiderando aspectos tais como a complexidade do contexto social presentes na organização (Santos, Chambel, & Castanheira, 2015). No entanto, é válido ressaltar que a partir desse modelo foram desenvolvidos uma série de estudos que contribuíram, inclusive, para o desenvolvimento do modelo de Morgeson e Humphrey (2006), utilizado nesta pesquisa. A partir dos estudos que foram além das características motivacionais do trabalho, os pesquisadores têm reconhecido que o mesmo varia não só em termos das características das tarefas, mas também em relação às características do conhecimento, interações sociais e contexto de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006) e essas são as maiores contribuições relativas a esse novo modelo. A proposta de Morgeson e Humphrey (2006) pautou-se em incorporar ideias de outras perspectivas (principalmente do modelo de características do trabalho de G. R. Hackman e J. R. Oldham) e partiu da concepção de trabalho em sua amplitude expandindo o desenho do trabalho para além das características motivacionais.

Com o desenvolvimento desse novo modelo – mais amplo e abrangente, com dimensões que se desdobram para caracterizar o trabalho e organizar um conjunto de fatores que a literatura tem considerado relevantes (e.g.: Morgeson, Dierdorff, & Hmurovic, 2010; Morgeson & Humphrey, 2006; Bayona, Caballer, & Peiró, 2015; Bakker & Leiter, 2010) – a organização do trabalho foi dividida em quatro dimensões de análise, a saber: características da tarefa, características do conhecimento, características sociais e contexto de trabalho. As características da tarefa se referem a forma como o trabalho é realizado, o alcance a natureza das tarefas associadas ao mesmo; as características do conhecimento envolvem as exigências de conhecimento e habilidades em função do que o indivíduo precisa realizar no trabalho; as

sociais incluem as relações interpessoais e suas consequências na organização do trabalho e, por fim, o contexto se refere aos aspectos físicos e ambientais.

Aliados a importância dos estudos acerca da organização do trabalho, os vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização também são relevantes para entender tanto os comportamentos apresentados no ambiente laboral, quanto os resultados de desempenhos individuais, de equipes e organizacionais (Bastos et al., 2013). Assim, dois tipos de vínculos são contemplados nesta pesquisa: o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional. De acordo com Bastos et al. (2013), o comprometimento é o elemento que une as pessoas em torno das metas e objetivos organizacionais, através de uma contribuição ativa e empenho na execução do trabalho. Neste caso, há uma articulação entre a cognição e o afeto (ligação afetiva e identificação com a missão, valores e objetivos organizacionais) e a ação (comportamentos em prol da organização). O engajamento no trabalho, por sua vez, surge como um estado afetivo-motivacional positivo relacionado ao trabalho e caracterizado por altos níveis de energia, envolvimento e dedicação com as atividades (Bakker & Leiter, 2010).

Uma série de antecedentes de comprometimento e engajamento são encontrados inseridos na teoria do desenho do trabalho. Bastos et al. (2013), por exemplo, destacam algumas características do trabalho (como a sua organização, escopo, variedade de atividades e complexidade) como importantes preditores de comprometimento. Por outro lado, Bakker e Leiter (2010) evidenciam o quanto o apoio social de colegas e superiores, feedback, variedade de habilidades e autonomia têm relação positiva com engajamento no trabalho, sendo o contexto social um fator de extrema importância. Oliveira e Rocha (2017) sugerem ainda que, além das características individuais, - que foram analisadas em sua pesquisa e cujo objetivo era investigar antecedentes situacionais e individuais do engajamento, através de uma medida que engloba autoestima, *locus de controle*, autoeficácia e estabilidade emocional

- características situacionais, tais como, percepção do indivíduo sobre as práticas de Recursos Humanos da organização em que está inserido e qualidade da relação entre este e seu superior imediato, também são fortes antecedentes de engajamento no trabalho. Estes fatores indicam a importante interação que é estabelecida entre o trabalho, suas atividades, conhecimentos exigidos, relações interpessoais e aspectos ambientais, além da relação do indivíduo com este trabalho e com organização em que atua.

Apesar da existência de estudos que investiguem as relações do comprometimento organizacional e do engajamento no trabalho com algumas dimensões isoladas, contidas na teoria do desenho do trabalho, existe uma lacuna na literatura no que se refere à condução de estudos empíricos que abordem o desenho do trabalho e sua estrutura abrangente, comprometimento e o engajamento simultaneamente, conforme é observado no mapeamento da produção científica, apresentado na Figura 1.

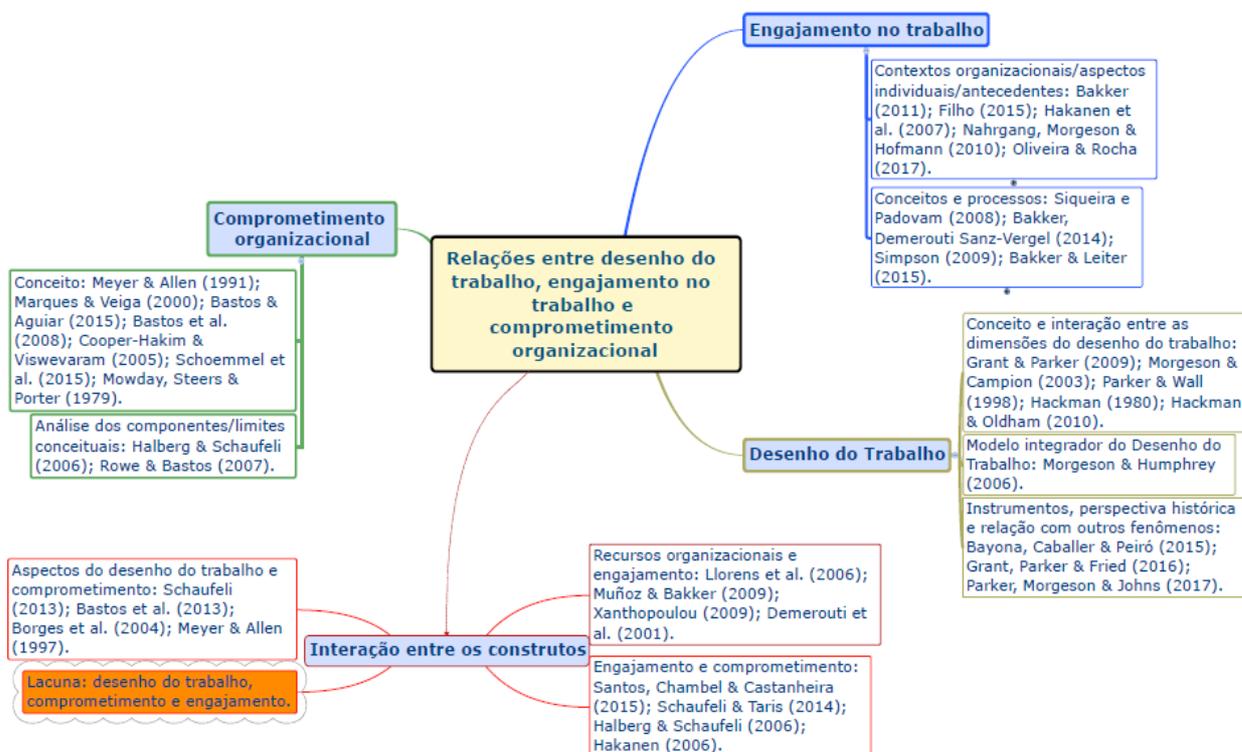


Figura 1: Mapeamento da Literatura em torno do desenho do trabalho, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho

De acordo com o mapeamento da literatura, observa-se que o campo se estrutura em torno da busca pelo entendimento, definição e discussão dos três grandes fenômenos isoladamente, além de uma díade de estudos que não contemplam o modelo de desenho do trabalho em sua totalidade e também não estão em conformidade com o modelo criado por F. Morgeson e S. Humphrey (2006), como esta pesquisa se propõe. A produção científica que envolve estes construtos tem destacado a relação entre alguns aspectos presentes na teoria do desenho do trabalho com o comprometimento, entre engajamento no trabalho e comprometimento e sobre o engajamento utilizando o modelo de demandas e recursos organizacionais. Alguns estudos relatam que a promoção do engajamento no trabalho, se considerada em amplitude, modula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (Llorens et al., 2007), o que pode beneficiar não só os funcionários individualmente, mas também as organizações, gerando vantagem competitiva para elas (Machado, Porto-Martins, & Amorim, 2012). No entanto, observa-se que nas organizações em geral o que vem imperando é a "gestão do estresse", cuja abordagem é basicamente assistencialista, com ações muito mais voltadas para as consequências do trabalho do que a uma real modificação do contexto no qual o trabalhador está inserido. Com isso, a ênfase nestes tipos de recursos acaba sustentando discursos que responsabilizam apenas o trabalhador e geralmente não são desenvolvidas novas práticas de gestão de pessoas.

Com base no que se tem em produção científica até o momento, foi identificada a necessidade de ampliar a compreensão de como a organização do trabalho, em suas diferentes dimensões, afeta outros fenômenos centrais para o trabalhador. No caso desta pesquisa, as dimensões do desenho do trabalho serão relacionadas aos vínculos que o trabalhador desenvolve com a organização (comprometimento) e com o trabalho (engajamento). Assim, coloca-se a seguinte questão de pesquisa:

De que forma as dimensões do desenho do trabalho associam-se aos níveis de engajamento no trabalho e de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior?

A partir dos elementos da literatura apresentados, este trabalho pretende analisar como as dimensões do desenho do trabalho, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional interagem entre servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública de Ensino Superior da região Nordeste, contexto escolhido para a realização da pesquisa. Este estudo está inserido em uma pesquisa de maior âmbito, cujo objetivo é a realização de uma avaliação institucional, que, por sua vez, integra um projeto em desenvolvimento por uma rede de pesquisadores do Brasil, que entre outros objetivos, pretende validar o instrumento do desenho do trabalho para o contexto nacional. A escolha por servidores técnico-administrativos da instituição pública de ensino superior apoia-se no interesse em conhecer melhor as características do trabalho e seus impactos nessa população, a fim de suscitar a possibilidade de práticas mais adequadas, que possam refletir na qualidade da prestação de serviços pela Universidade. A pesquisa, então, configura-se com potencial para gerar mudanças organizacionais, caso seus resultados venham a ser utilizados como ferramenta de gestão.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Objetivo Geral

Analisar a relação das dimensões contexto, conhecimento, tarefas e interações sociais, que definem a forma como o trabalho é organizado e executado (desenho do trabalho), com o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional entre servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar como o trabalho está organizado nas suas diferentes dimensões (desenho do trabalho) na instituição de ensino estudada, buscando identificar possíveis diferenças entre a unidade de administração central e unidades acadêmicas.
2. Analisar os níveis de comprometimento organizacional e como eles se distribuem entre os segmentos da amostra e setores da administração.
3. Analisar os níveis de engajamento no trabalho e como eles se distribuem entre os segmentos da amostra e setores da administração.
4. Descrever como servidores técnico-administrativos articulam o vínculo com o trabalho e o vínculo com a organização, identificando se há padrões de vínculos que os diferenciam.
5. Examinar, comparativamente, o poder preditivo das diferentes dimensões do desenho do trabalho sobre os níveis de engajamento no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos os resultados da pesquisa são estruturados em três estudos empíricos, todos de corte transversal e quantitativos. O primeiro se constituiu como um estudo descritivo e se propôs a caracterizar o desenho do trabalho na instituição estudada, destacando as relações entre as suas dimensões e subdimensões.

O segundo estudo, por sua vez, teve como base a análise dos padrões de associação dos vínculos com a organização (comprometimento) e com o trabalho (engajamento), considerando variáveis pessoais e ocupacionais. Esses padrões estão relacionados a forma como os indivíduos articulam seus vínculos, evidenciando quais são os perfis e padrões observados na instituição estudada.

Já o terceiro estudo teve o intuito de problematizar a relação de predição entre desenho do trabalho (variável independente), comprometimento organizacional e

engajamento no trabalho (variáveis dependentes), tendo neste caso como base, o teste empírico do possível poder explicativo do desenho do trabalho na ocorrência de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho.

A figura abaixo traz uma síntese desses estudos, destacando os objetivos específicos aos quais cada um está vinculado, bem como os instrumentos utilizados e as análises realizadas.

ESTUDO	TÍTULO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS ATENDIDOS	ESCALAS	ANÁLISES
1	Desenho do Trabalho: Caracterização do fenômeno e análise de suas relações em uma instituição pública de ensino superior	1	- Questionário de Desenho do Trabalho (WQD) - versão adaptada e em validação para o Brasil (A. Peixoto, comunicação pessoal, 01 de Novembro, 2017)	Análises descritivas, Análises de Correlação e Teste T
2	Engajamento no trabalho e Comprometimento Organizacional em uma Instituição Pública: como os servidores combinam os vínculos com o trabalho e a organização	2, 3 e 4	- Escala <i>Utrecht</i> de Engajamento no Trabalho (UWES). Versão adaptada e validada para o Brasil (Vazquez et al., 2015) - Medida de Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015)	Análise de Cluster e Análise de Correlação
3	Comprometimento Organizacional e Engajamento no Trabalho: explorando o poder preditivo de características do desenho do trabalho	5	- Questionário de Desenho do Trabalho (WQD) - versão adaptada e em validação para o Brasil (A. Peixoto, comunicação pessoal, 01 de Novembro, 2017) - Escala <i>Utrecht</i> de Engajamento no Trabalho (UWES). Versão adaptada e validada para o Brasil (Vazquez et al., 2015) - Medida de Comprometimento Organizacional (Bastos & Aguiar, 2015)	Análise de correlação e Regressão Linear Múltipla

Figura 2: Síntese dos estudos que compõem a dissertação

A partir da Figura 2, observa-se que a divisão dos estudos permite percorrer o objetivo geral da pesquisa e atender aos cinco objetivos específicos. Inicialmente, com o Estudo I

abordando a relação entre as dimensões e subdimensões do desenho do trabalho. Posteriormente, no Estudo II, focando a análise e caracterização da formação dos padrões de articulação dos vínculos, bem como a relação entre eles. Finalmente, no Estudo III, partindo para o teste das relações entre desenho do trabalho, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional. Com isso, busca-se investigar de forma criteriosa como se configura a relação entre os três fenômenos estudados, bem como as possíveis interferências e conexões entre eles.

ESTUDO I:

DESENHO DO TRABALHO: CARACTERIZAÇÃO DO FENÔMENO E ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

INTRODUÇÃO

A investigação acerca do conteúdo e organização das tarefas no ambiente de trabalho, por suas implicações sobre o desempenho e bem-estar dos trabalhadores, ocupa, historicamente, um lugar de destaque na literatura organizacional. Parte significativa da importância que o tema assumiu na área é que o desenho do trabalho é um fenômeno tido como um importante antecedente para a maioria das variáveis dependentes estudadas no campo da psicologia e gestão (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Isto acontece tanto na área do comportamento organizacional como na literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos. Em muitos estudos, a forma como o trabalho é organizado revela-se preditor de comprometimento, desempenho, bem-estar entre tantos outros resultados desejados para os indivíduos e para as organizações (Oliveira & Rocha, 2017; Campion, Mumford, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Ao longo do tempo, os estudos sobre desenho do trabalho desenvolveram diferentes modelos teóricos, afirmam Morgeson e Campion (2003). As pesquisas iniciais tiveram como base a abordagem do *Gerenciamento Científico*, que emergiu dos trabalhos de Adam Smith no ano de 1776 e Charles Babbage em 1835. Estes estudos pautaram-se na defesa da simplificação e divisão do trabalho a fim de gerar eficiência, sendo voltados a princípios de qualificação de trabalhadores em tarefas específicas. No entanto, com a ênfase na especialização, os trabalhos tornaram-se repetitivos, enfadonhos e acarretaram em insatisfação nos indivíduos, gerando problemas de saúde nos trabalhadores e aumentos nas taxas de absenteísmo. Em contraposição à essas abordagens, surgiram os estudos pautados no

enriquecimento do trabalho, cujo intuito era superar a natureza reducionista do desenho laboral, concentrando-se em características que poderiam melhorar a satisfação e necessidades intrínsecas (eram as chamadas teorias motivacionais). Essas questões estavam vinculadas à crescente preocupação com o impacto dos trabalhos nas aspectos psicológicos dos indivíduos, pautados no modelo tradicional-mecanicista (Vielma, 2013).

Dentre essas teorias, a *Teoria de Sistemas Sóciotécnicos* - do Instituto Tavistock – sugeriu que as organizações seriam compostas de pessoas interagindo umas com as outras em um sistema técnico de produtos e serviços, sendo que o sistema organizacional deveria ser alinhado ao desenho do trabalho escolhido (Morgeson & Campion, 2003), focando assim no desenho do trabalho de grupos e equipes. Assim, o desenho do processo deveria ser congruente com o desenho dos resultados, sendo importante identificar as tarefas e os objetivos essenciais, ao mesmo tempo que fosse assegurada a autonomia ou um tipo de controle que permitisse a tomada de decisões daquele que desempenha as tarefas. Além disso, destaca-se como importantes contribuições a *Teoria Higiênica-Motivacional* – Herzberg, Mausner e Snyderman – e a *Teoria de Características do trabalho* (G.R. Hackman e J. R. Oldham). Enquanto a teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) focou em como o trabalho poderia assumir um papel motivador em relação ao comportamento dos empregados, a de Hackman e Oldham (1980) propôs um modelo que divide o trabalho em cinco características (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback) que produzem um estado psicológico crítico e resultam em um conjunto de resultados positivos de trabalho (Morgeson & Campion, 2003). Importante ressaltar que o modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (*Job Characteristics Model - JCM*), publicado em 1980, tornou-se o modelo de desenho do trabalho dominante e também mais influente na literatura (Parker et al., 2017). Para esses autores, essa influência é merecida, já que os cinco núcleos de características do trabalho

estão ligados tanto a componentes afetivos quanto a resultados comportamentais, que expressam a experiência de significado do trabalho, a responsabilidade pelos resultados do trabalho e o conhecimento desses resultados. No entanto, apesar da *JCM* ter sintetizado e expandido as teorias anteriores, revela uma importante lacuna ao não captar a complexidade do contexto social em que as organizações se desenvolvem (Santos, Chambel, & Castanheira, 2015).

Como alternativas ao Modelo de Características do Trabalho, surgiram o *Modelo Interdisciplinar de Desenho do Trabalho* (Campion, 1988) e a *Perspectiva do Processamento da Informação* (Salancik & Pfeffer, 1978, citado por Vielma, 2003), entre outras. A abordagem *Interdisciplinar* emergiu para destacar a existência de pelo menos quatro abordagens básicas: modelo mecanicista (aumento da simplificação, especialização e repetição do trabalho), motivacional (resposta a insatisfação com o trabalho, desqualificação e alienação), perceptual (vinculado às mudanças tecnológicas na execução de alguns trabalhos, com vistas a diminuir os requisitos para processamento da informação e assim reduzir a probabilidade de erros) e biológico (emergência das pesquisas ergonômicas e ciências médicas, sendo voltado a aliviar as tensões físicas do trabalho) (Morgeson & Campion, 2003). Já a *Perspectiva do Processamento de Informação* destacou os efeitos do contexto e as consequências das escolhas passadas em oposição a predisposições individuais e processos racionais de tomada de decisão. A premissa fundamental é que os indivíduos adaptam as suas atitudes e crenças ao seu contexto social, bem como seu comportamento presente e passado. Dessa forma, o meio social impacta os indivíduos de duas maneiras: ajudando-os a construir significado sobre os recursos organizacionais incertos e direcionando a atenção, ou seja, tornando certas informações mais proeminentes.

No entanto, as teorias que sucederam o *Modelo de Características do Trabalho* apresentaram pouca integração entre si e exibiram poucos avanços em relação a ele (Vielma,

2013). Assim, esse autor afirma que as investigações acerca do desenho do trabalho ressurgiram com maior força nos últimos anos, a partir de novos modelos integradores que mantêm as características motivacionais do trabalho, mas incorporam os elementos sociais e contextuais incentivando assim, as pesquisas empíricas. Essa nova vertente é denominada de redesenho, integração e reinvenção das teorias do desenho do trabalho, que agrupa uma série de novas propostas de analisar o trabalho a fim de ampliar a compreensão e a prática acerca desse conceito.

É nesse cenário que o modelo de organização do trabalho proposto por Morgeson e Humphrey (2006) tem se apresentado como uma alternativa de pesquisa inovadora para uma questão que preocupa pesquisadores e gestores há muitas décadas. Trata-se, especialmente, de um modelo ampliado que agrupa um conjunto de novas dimensões não presentes em modelos anteriores, mais centrados nos impactos motivacionais do desenho do trabalho sobre o desempenho do trabalhador. O novo modelo incorpora o reconhecimento de que a organização do trabalho varia não só em termos das características das tarefas, mas também em relação às características do conhecimento, interações sociais e contexto de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Assim, considera as características chamadas motivacionais, que competem às características da tarefa e às características do conhecimento, adicionando ao modelo as características sociais – que refletem os aspectos interacionais do trabalho, considerando que o mesmo ocorre em um ambiente social e relacional mais amplo – e as características do contexto de trabalho, que se referem ao ambiente físico e material em que o trabalho é executado.

Parker (2017) afirma que a literatura acerca do modelo de Morgeson e Humphrey (2006) é alicerçada em três bases teóricas que foram agregadas: características da tarefa, sistemas sociotécnicos e papéis de trabalho. Nesse modelo, o desenho do trabalho é dividido em quatro dimensões de análise, que, por sua vez, são compostas por 21 subdimensões:

características da tarefa (autonomia na organização de trabalho, autonomia na tomada de decisões, autonomia nos métodos de trabalho, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback do trabalho); **características do conhecimento** (complexidade do trabalho, processamento da informação, resolução de problemas, variedade de habilidades e especialização); **características sociais** (suporte social, interdependência iniciada, interdependência recebida, interação externa à organização e feedback dos outros); e **contexto de trabalho** (ergonomia, demandas físicas, condições de trabalho e uso de equipamentos).

Uma breve definição das dimensões e subdimensões desse modelo podem ser vistas na Figura 1.

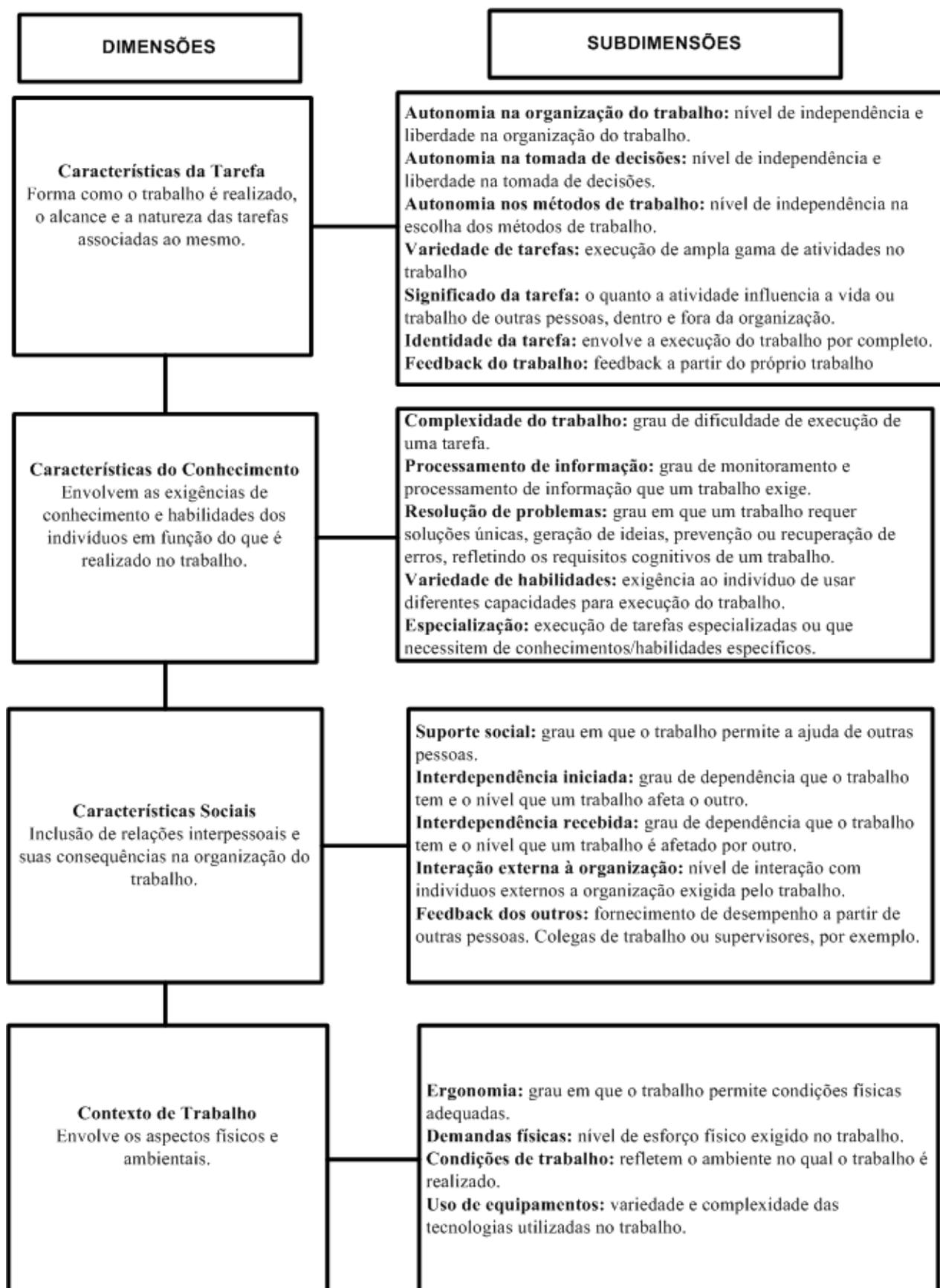


Figura 1: Definição das dimensões do Desenho do trabalho baseada no Modelo de Morgeson e Humphey (2006)

No que se refere à medição das características que compõem o desenho do trabalho em um contexto organizacional, os pesquisadores vêm, ao longo dos anos, buscando um instrumento válido e confiável (Bayona, Caballer, & Peiró, 2015). De acordo com esses autores, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), desenvolvido por G. R. Hackman e J. R. Oldham para avaliar o Modelo de Características do Trabalho e o *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJQD) de Champion para avaliar o Modelo Interdisciplinar foram instrumentos que, apesar de serem muito utilizados, têm apresentado propriedades psicométricas questionáveis relacionadas a baixa consistência interna (JDS) e problemas com a estrutura do fator (MJQD). Embora tenha trazido uma grande contribuição no que se refere ao estabelecimento de que o núcleo das características do trabalho, que envolve os aspectos motivacionais, está vinculado a reações atitudinais e comportamentais favoráveis, o JDS tratou de um conjunto restrito de características motivacionais do trabalho, o que de certa forma negligencia outros aspectos (Morgeson & Humphrey, 2006). O MJQD, por sua vez, incluiu uma taxonomia de desenho do trabalho com uma maior variedade de características (48 ao todo) e trouxe duas contribuições muito importantes: inclusão de novas características do trabalho, mais relevantes ao contexto de trabalho e a descoberta que os resultados diferentes nas análises do desenho do trabalho estão vinculados à existência de abordagens distintas. No entanto, também apresentou falhas na medição, principalmente em relação a validade do construto, uma vez que cada dimensão foi avaliada por um item (Bayona et al., 2015). De forma geral, as características avaliadas por esses instrumentos e as reais características apresentadas no contexto organizacional, que vivencia uma mudança nas economias de fabricação para uma economia baseada na prestação de serviços e pautada no conhecimento, eram incompatíveis (Bayona et al., 2015). Assim, o *Work Design Questionnaire* (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006), surgiu com o intuito de superar as limitações trazidas pelas medidas anteriores. Para sua construção, foram avaliadas

características do desenho do trabalho incluídas em modelos existentes (principalmente do modelo de características do trabalho de G. R. Hackman e J. R. Oldham), bem como uma série de características específicas do trabalho identificadas na literatura (Parker et al., 2017). Esta medida vem sendo considerada, então, uma medida abrangente, que reconhece tanto o trabalho em si quanto a relação entre ele e o ambiente mais amplo e expande-se para além das características motivacionais. Assim, o contexto de trabalho passa a ser um fator importante nos processos relacionados à sua organização, bem como os indivíduos, suas atividades e a interação entre o trabalho, ambiente social, físico e organizacional (Ríos, Vielma, García, Aravena, Vargas, & Díaz, 2017).

Para a construção do WQD foram feitas inúmeras revisões em relação às características presentes no desenho do trabalho, e, a partir da aplicação em 540 trabalhadores em 243 diferentes postos de trabalho, as análises de confiabilidade e validade convergente e discriminante apresentaram bons resultados (Morgeson & Humphrey, 2006). A fim de estudar a estrutura do fator do WQD, foram testados cinco modelos utilizando análises confirmatórias: o modelo de quatro dimensões examinou as quatro grandes categorias; o modelo de 18 subdimensões examinou as características estabelecidas a priori, considerando a interdependência como subdimensão única, autonomia dividida em duas (autonomia na organização do trabalho e autonomia na tomada de decisões e nos métodos de trabalho) e solução de problemas/variedade de habilidades como subdimensão única; o modelo de 19 subdimensões separa interdependência; o de 20 subdimensões divide a autonomia em três (autonomia na organização do trabalho, autonomia na tomada de decisões e autonomia nos métodos de trabalho); e, finalmente, o de 21 subdimensões separa interdependência em duas (iniciada e recebida) e autonomia em três (autonomia na organização do trabalho, autonomia na tomada de decisões e autonomia nos métodos de trabalho) (Morgeson & Humphrey, 2006).

Assim, os dados apoiaram a estrutura composta por quatro dimensões de desenho do trabalho e deram suporte a existência de 21 subdimensões, com soluções e análises psicométricas que indicaram que essa escala é uma medida geral de desenho do trabalho promissora e que pode ser usada tanto por estudiosos quanto por profissionais para o desenho ou redesenho do trabalho nas organizações. Além disso, a versão validada para a língua espanhola, que em seu processo contou com uma amostra de 1035 trabalhadores espanhóis que ocupavam distintos cargos em uma série de categorias ocupacionais, também revelou um apoio a estrutura de 21 subdimensões de características do desenho do trabalho em contextos culturais diferentes, com níveis adequados de validade convergente e discriminante (Bayona et al., 2015). Para estes autores, a WQD pode ser considerada como uma ferramenta que permite investigar o impacto de diferentes configurações de trabalho em resultados organizacionais e pessoais, permitindo observar a influência de alguns fatores, como a cultura e as especificidades do trabalho em cada contexto estudado.

Apesar de avanços que se concretizam em modelos mais ampliados para analisar o desenho do trabalho (atenção aos aspectos sociais, relacionais, cognitivos e físicos do trabalho), superando o foco exclusivo nas características motivacionais, ainda há um longo caminho a ser percorrido pela pesquisa. Parker (2014) sugere ainda algo mais desafiador para os estudos sobre o desenho do trabalho ao considerar que é preciso analisa-lo além de uma perspectiva passiva e trazê-lo como uma forma de atenuar potenciais efeitos negativos (e aumentar os positivos) das mudanças tecnológicas e sociais, bem como permitir que essas mudanças sejam mais efetivas. Em se tratando de um novo e ampliado modelo que tem despertado grande interesse entre pesquisadores de diferentes países, há uma demanda inicial por evidências de como o trabalho se organiza em diferentes contextos organizacionais, considerando as diferentes dimensões e subdimensões propostas por Morgeson e Humphrey (2006). No caso específico da realidade brasileira, há uma carência dados descritivos que

revelem como o trabalho se organiza em diferentes segmentos produtivos, o que consiste em um item importante da agenda de pesquisa o acúmulo de tais evidências que, em última análise, serão úteis para validar o novo modelo proposto.

As organizações públicas, como se sabe, passam por transformações que buscam superar o excesso de burocratização nestes espaços, com a adoção de práticas de gestão que se traduzam em prestação de serviços mais eficazes, menor tempo de resposta aos usuários, além da utilização eficiente dos recursos públicos (Janissek, Peixoto, Cerqueira, & Santos, 2014). De acordo com esses autores, para superar essas questões em um ambiente de mudanças rápidas e imprevisíveis, essas organizações precisam adotar modelos de gestão mais flexíveis e alinhados às demandas dos usuários, o que, necessariamente, requer alterações importantes na forma como o trabalho está desenhado.

As universidades, mais especificamente, constituem um tipo peculiar de organização, cujas finalidades são mais complexas e o tipo de serviço oferecido admite um caráter estratégico à sociedade, como é o caso da prestação de serviços educacionais (Janissek, Peixoto, Cerqueira, & Santos, 2014). Isso remete à necessidade de um constante alinhamento com as mudanças em seu entorno, além de haver nesses casos uma necessidade de investimentos tanto em pessoal, quanto em estrutura física e de organização de processos de trabalho. Janissek et al. (2014) aponta para a necessidade de definir e redesenhar os processos na universidade, ocasionando assim uma organização dos procedimentos a fim de orientar os servidores e esclarecer a comunidade interna no que se refere ao fluxo de atividades desenvolvidas pelos diferentes órgãos e unidades administrativas. Além disso, destacam a importância da qualificação e do desenvolvimento de um perfil específico de servidor público, pois são aspectos que afetam diretamente o desempenho e a qualidade do serviço prestado.

Tais considerações evidenciam a necessidade de estudos que se dediquem a entender a lógica do trabalho no contexto da administração pública bem como os impactos que a estruturação de suas atividades, funções e atribuições tem nos indivíduos e na qualidade dos serviços. Nas universidades, mais especificamente, observa-se uma heterogeneidade quanto à formação profissional de servidores e a multiplicidade de funções que estas pessoas exercem pode provocar uma série de questões que incidem tanto na qualidade do serviço quanto na relação do indivíduo com seu trabalho. Ao tratar de servidores técnico-administrativos, por exemplo, observa-se que o quadro é composto por profissionais de diferentes níveis de escolaridade, que são distribuídos por níveis, constituindo um grupo bastante heterogêneo e com peculiaridades que os aproximam e distanciam em muitos aspectos. Além disso, estes servidores estão distribuídos entre a Administração Central (que envolve a Reitoria e os órgãos estruturantes, também chamados de Sistemas Universitários) e Unidades Acadêmicas (que fazem parte dos órgãos de ensino, pesquisa e extensão). A Administração Central, apesar de ser focada em atividades de planejamento e orçamento, gestão de pessoas e assistência estudantil, por exemplo, abarca também algumas atividades que atendem às demandas de ensino, pesquisa e extensão. No entanto, de forma geral, as atividades são burocráticas e não há o contato direto dos servidores com discentes e docentes. As Unidades Acadêmicas, por sua vez, são órgãos de execução das atividades acadêmicas e de lotação de pessoal docente, sendo, nesse caso, a interação entre os servidores, alunos e docentes mais frequente.

No presente estudo, busca-se agregar dados que mostrem as características da organização do trabalho em uma Instituição Universitária Pública de Nível Superior do Nordeste. Assim, analisar as características do trabalho a partir do modelo de Morgeson e Humphrey (2006) no contexto desta instituição é o ponto chave de investigação do presente estudo. Pretende-se caracterizar como o trabalho está organizado na instituição estudada,

trazendo uma contribuição inovadora na análise do desenho do trabalho tendo em vista a carência de publicações no Brasil, especialmente no que se refere ao contexto de uma universidade pública.

MÉTODO

Participantes

Em uma população de aproximadamente 2.900 Servidores técnico-administrativos de uma Universidade pública de nível superior do Nordeste, distribuídos em cargos de Nível Médio/fundamental e Superior que foram convidados a participar, 691 participantes com vínculo estatutário compuseram a amostra do presente estudo, por terem respondido todos os itens do instrumento. A Tabela 1 sintetiza os principais dados pessoais e organizacionais da amostra analisada na Instituição estudada.

Tabela 1: Caracterização dos participantes

VARIÁVEIS PESSOAIS					
		N	%		
ESTADO CIVIL				SEXO	
Casado		320	47,4	Masculino	266 39,4
Solteiro		231	34,2	Feminino	409 60,6
Separado		32	4,7		
Outro		92	13,6		
ESCOLARIDADE				IDADE	
Médio completo		20	3,0	Média	44 10,8
Superior incompleto		37	5,5		
Superior completo		103	15,3		
Especialização incompleta		29	4,3		
Especialização completa		271	40,1		
Mestrado incompleto		53	7,9		
Mestrado completo		90	13,3		
Doutorado incompleto		25	3,7		
Doutorado completo		47	7,0		
VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS					
		N	%		
CARGO				QUAL FUNÇÃO GRATIFICADA	
Nível Médio/Fundamental		370	55,3	Chefe de Núcleo	48 31,0
Nível Superior		299	44,7	Coordenador	52 33,5
				Assessor	2 1,3
				Outro	53 34,2
ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO				TEMPO DE ORGANIZAÇÃO	
Administração Central		362	53,6	Média	14 11,59
Unidades Acadêmicas		313	46,4		
FUNÇÃO GRATIFICADA					
Sim		155	23,2		
Não		513	76,8		

Conforme indicado na Tabela 1, a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo feminino, representando 60,6% da amostra, casados (47,4%), com média de idade de 44 anos e com especialização completa, representando 40,1 % da amostra (N=675). No que se refere às variáveis organizacionais, 55,3% são de servidores técnico-administrativos que ocupam cargos de nível médio/fundamental, enquanto 44,7% são de indivíduos em cargos de nível superior (N=669). Além disso, a média de tempo de organização é de 14 anos (DP=11,59), representados por 53,6% dos profissionais (N=675) que trabalham no órgão da Administração Central e não possuem função gratificada (76,8%) (N=668).

Instrumentos

Utilizou-se para coleta dos dados o Questionário de Desenho do Trabalho (WQD) (Morgeson & Humphrey, 2006) traduzido, adaptado e em processo de validação para o Brasil (A. Peixoto, comunicação pessoal, 01 de novembro, 2017). Este instrumento é composto por quatro dimensões (*características da tarefa, do conhecimento, sociais e contexto de trabalho*) e 18 subdimensões, – já que o processo de validação brasileira apoiou essa estrutura – analisadas a partir de uma escala Likert de cinco pontos ("1" → menor concordância e "5" → maior).

A partir da análise fatorial exploratória obteve-se os seguintes coeficientes:

Características da tarefa: autonomia na organização de trabalho ($\alpha = .829$); autonomia nas decisões e nos métodos de trabalho ($\alpha = .912$); variedade de tarefas ($\alpha = .924$); significado da tarefa ($\alpha = .837$); identidade da tarefa ($\alpha = .853$) e feedback do trabalho ($\alpha = .877$).

Característica do conhecimento: complexidade do trabalho ($\alpha = .806$); processamento da informação ($\alpha = .827$); resolução de problemas ($\alpha = .506$) /variedade de habilidades ($\alpha = .869$); especialização ($\alpha = .834$).

Características sociais: suporte social ($\alpha = .802$); interdependência ($\alpha = .819$); interação externa à organização ($\alpha = .870$); feedback dos outros ($\alpha = .885$).

Contexto de trabalho: Ergonomia ($\alpha = .832$); demandas físicas ($\alpha = .949$); condições de trabalho ($\alpha = .782$); uso de equipamentos ($\alpha = .717$).

Além dos itens da WQD, o questionário incluiu itens para levantar informações sócio-demográficas e organizacionais, buscando caracterizar a amostra e atividade laboral.

Procedimentos de coleta e análise de dados

Procedimentos de coleta de dados

O questionário foi acessado com o auxílio da ferramenta de levantamento *online* chamada *SurveyMonkey*[®] e disponibilizado aos Servidores da Universidade via e-mail. No que se refere aos aspectos éticos da pesquisa, os respondentes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual ficaram cientes de sua autonomia para participar ou não da pesquisa ou até mesmo desistir dela no decorrer do processo. Além disso, lhes foi garantido o anonimato nas respostas e a segurança do acesso aos resultados.

Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados, foram inicialmente conduzidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e distribuição de frequência), a fim de caracterizar como as dimensões e subdimensões do desenho do trabalho estão representados na Universidade. Em seguida, foram feitas análises de correlação entre as dimensões e subdimensões do desenho do trabalho, bem como entre as dimensões e algumas variáveis pessoais e ocupacionais. Finalmente, foi realizado o Teste T, com o intuito de analisar as diferenças nos escores dos componentes do desenho do trabalho em diferentes condições (variável cargo e os diferentes segmentos da administração).

As análises foram conduzidas com a utilização do *software Statistical Package for Social Science* (SPSS) – versão 23.0.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa foram organizados de acordo com as análises realizadas a partir dos objetivos propostos, estruturando-se em três segmentos: análise das características da organização do trabalho na instituição, considerando as dimensões e subdimensões que integram o modelo proposto por Morgeson e Humphrey (2006); análise das associações entre os componentes do desenho do trabalho e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais; e, finalmente, o terceiro segmento apresenta as comparações entre a administração central e unidades acadêmicas no tocante às características do trabalho nesses locais, bem como entre a variável cargo.

1. Características da Organização do Trabalho na instituição:

A análise das dimensões e subdimensões do desenho do trabalho na Universidade estudada permitiu observar detalhadamente como se organiza o trabalho nessa instituição. Em um primeiro momento, como se vê na Figura 2, são comparados os escores médios das quatro dimensões que integram o modelo de desenho do trabalho utilizado na presente pesquisa.

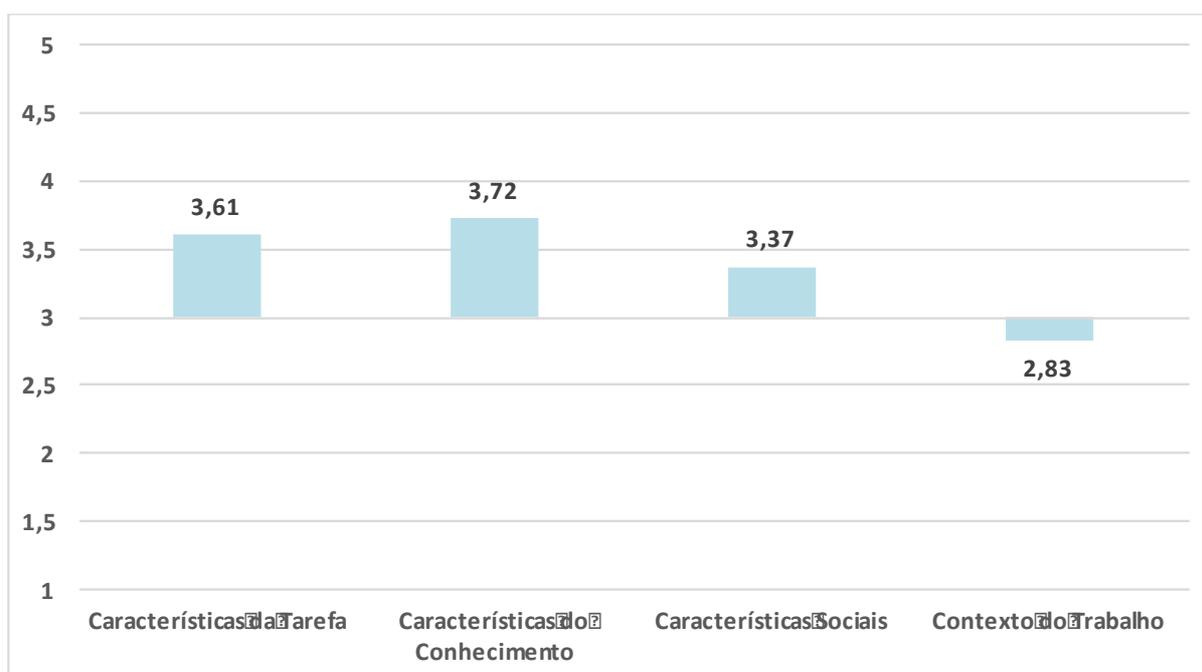


Figura 2: Gráfico dos escores médios das dimensões do Desenho do Trabalho

Das quatro dimensões avaliadas, apenas o ‘contexto de trabalho’ obteve um escore médio inferior ($M=2,83$; $DP=0,47$) ao ponto médio da escala utilizada, significando que os servidores percebem as condições de trabalho (características ergonômicas, equipamentos, demandas físicas) menos positivamente que as demais dimensões que estruturam o seu trabalho. As três dimensões restantes apresentam uma avaliação moderadamente positiva, com médias inferiores ao ponto 4 da escala. As ‘características do conhecimento’ constituem a dimensão mais positivamente avaliada, com escore médio de 3,72 ($DP=0,66$), sinalizando um reconhecimento de que lidam com um trabalho mais complexo, que envolve processamento de informações e tomadas de decisões. Em seguida, também é moderadamente positiva a avaliação das ‘características da tarefa’, indicando que há autonomia, variedade, identidade e feedback. Finalmente, a dimensão ‘características sociais’ recebeu uma avaliação média mais próxima do ponto intermediário da escala ($M=3,37$; $DP=0,52$), mostrando que os participantes possivelmente se dividem no reconhecimento de que há suporte social, interdependência, feedback dos colegas, entre outros.

Partindo dessa visão mais geral das dimensões, a seguir, cada uma delas é examinada em maior detalhe, considerando as suas subdimensões constituintes. Para fazer tal comparação, os escores médios de cada dimensão foram utilizados, nas figuras seguintes, como parâmetro de comparação das médias encontradas em suas respectivas subdimensões.

- **Características da tarefa**

A Figura 3 mostra os escores médios e os desvios-padrão das subdimensões que constituem a dimensão ‘características da tarefa’.

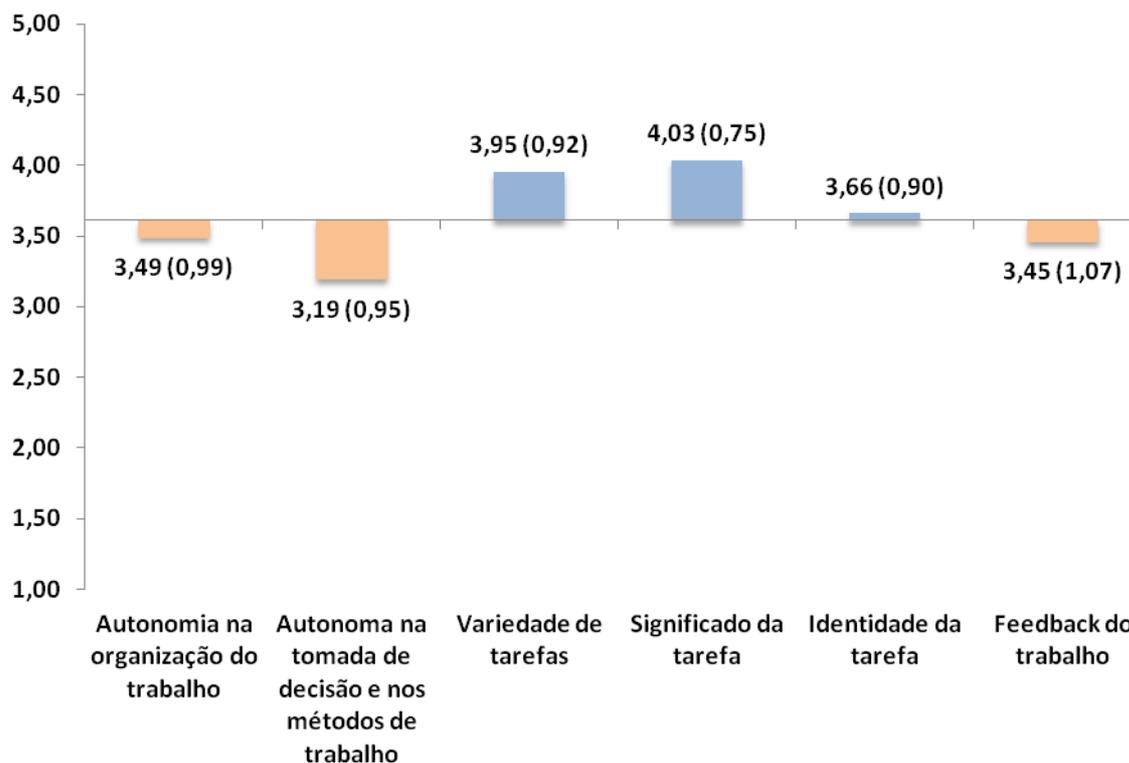


Figura 3: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características da tarefa

No geral, considerando a escala utilizada, percebe-se que todas as subdimensões obtiveram avaliações superiores ao ponto médio da escala, sinalizando uma tendência moderadamente positiva em avaliar as ‘características da tarefa’. Tais avaliações geraram uma média da dimensão de 3,61 (DP=0,59). Verifica-se, comparando as subdimensões, que a variedade, significado e identidade das tarefas apresentaram médias acima da média geral da dimensão, indicando uma avaliação mais positiva dos servidores em relação a esses três aspectos, especialmente as duas primeiras, cujas médias estão em torno do ponto 4 da escala. Sendo assim, a gama de atividades as quais tem responsabilidade na execução, a influência exercida pelo trabalho dentro e fora da organização e o acompanhamento de todas as etapas na execução de suas atividades são características percebidas como mais positivas pela amostra estudada.

De acordo com Hackman e Oldham (1975) aspectos como sentido e significado do trabalho podem gerar resultados positivos, uma vez que nesses casos o indivíduo enxerga a atividade que realiza como útil, legítima e importante para a organização. Esses autores

destacam ainda que para isso acontecer, as atividades devem ser marcadas por características fundamentais, tais como: a variedade de tarefas, que permite o exercício de competências variadas; um trabalho não alienante, já que o trabalhador consegue identificar as etapas do processo – desde a concepção até a finalização – e perceber o significado que seu trabalho tem, muitas vezes potencializando o senso de responsabilidade; e, finalmente, o retorno do trabalho, permitindo o ajuste nas atividades a fim de melhorar seu desempenho. Além disso, os resultados organizacionais (comportamentais e atitudinais) podem ser influenciados por três estados psicológicos considerados críticos: experiência de significado, de responsabilidade e conhecimentos de resultados (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Assim, uma avaliação positiva em relação a estes aspectos do trabalho pode gerar melhorias nos processos de trabalho.

No que se refere à autonomia (na tomada de decisões, na organização e nos métodos de trabalho) e feedback do trabalho, foi observada a presença de médias abaixo da média geral da dimensão, o que permite inferir que, de acordo com a percepção dos servidores, o trabalho realizado é dotado de pouca independência e liberdade, além de não dar acesso ao reconhecimento sobre os resultados que seu trabalho traz à organização. De acordo com Hackman e Oldham (1976) a autonomia e o feedback do trabalho são pontos importantes em uma organização, ao passo que pode impactar a experiência de responsabilidade e o conhecimento dos resultados, respectivamente.

Esse dado traz à tona uma discussão de extrema importância no contexto da organização do trabalho, uma vez que a amostra estudada consegue ter uma visão completa de seu trabalho e percebe sua eficácia dentro e fora da organização, mas de alguma maneira não tem acesso aos resultados que o trabalho pode gerar, bem como não se sente livre para tomar decisões, escolher seus métodos e organizar seu trabalho. É possível que isso seja um reflexo da burocratização do serviço público, uma vez que diante de tantas etapas, normas,

regras, procedimentos especializados e hierarquização, os indivíduos muitas vezes não conseguem acompanhar na prática todo o processo de desenvolvimento das atividades, muitas vezes pelos entraves que essas apresentam. Janissek et al. (2014), inclusive, destacam que o modelo burocrático tem se mostrado incompatível com o mundo contemporâneo, justamente porque geralmente é caracterizado por suas disfunções (excesso de formalismo, morosidade, dentre outras). No entanto, é importante ressaltar que as instituições públicas vêm sofrendo pressões administrativas para inovarem e se reinventarem, o que de certa forma tem refletido em tentativas de eliminar etapas e procedimentos de trabalho que sejam desnecessários (Janissek, Peixoto, & Bastos, 2013).

- **Características do conhecimento**

A Figura 4 representa os escores médios e os desvios-padrão das subdimensões pertencentes às ‘características do conhecimento’.

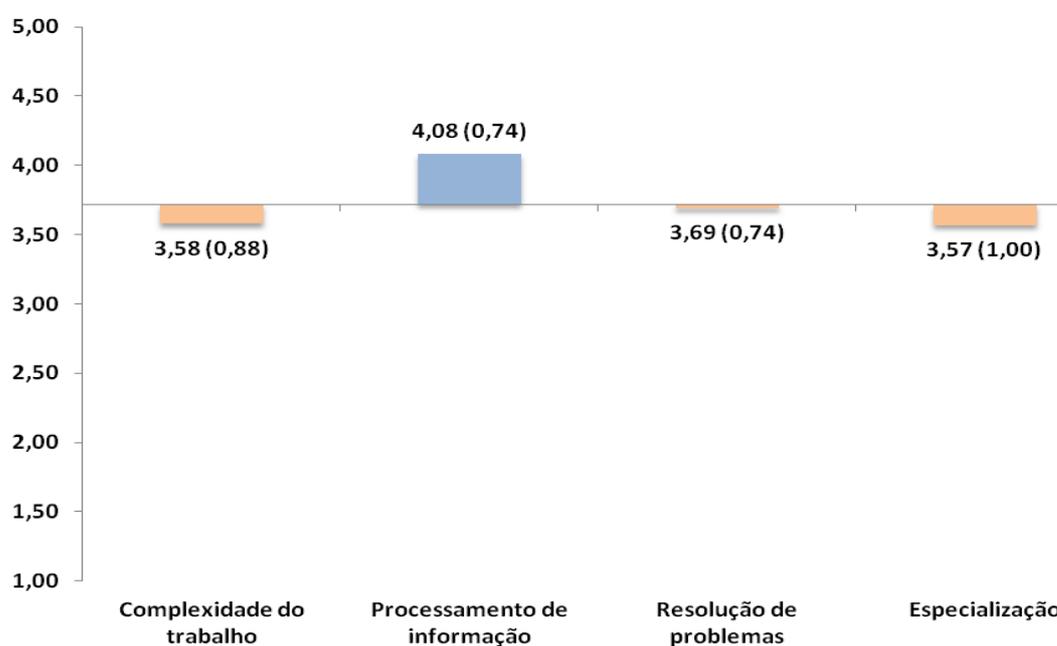


Figura 4: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características do conhecimento

A dimensão ‘características do conhecimento’, por sua vez, foi a que apresentou a maior média ($M=3,72$; $DP=0,66$), sendo percebido que todas as subdimensões localizaram-se acima do ponto médio da escala e indicam assim, uma avaliação moderadamente positiva

acerca das características que compõem essa dimensão. De acordo com Vargas, Ríos e Vielma (2012), essa dimensão trata das demandas relacionadas à capacidade cognitiva do indivíduo para realizar um determinado trabalho, sendo que a atração das pessoas pelo trabalho que realizam está diretamente relacionada a sua maior complexidade e demandas por maiores capacidades cognitivas. Além disso, este é um dado que corrobora com os estudos de Morgeson e Humphrey (2006) que relatam que ocupações formais, que exigem um grau de formação dos profissionais, tendem a apresentar maiores escores nessa dimensão porque geralmente desempenham um trabalho mais complexo e que exige um comportamento mais flexível e adaptável.

No que tange às subdimensões, a única que exibiu média acima da média geral da dimensão foi processamento da informação ($M=4,08$; $DP=0,74$), o que pode indicar que dentre os aspectos dos conhecimentos necessários para o desempenho do trabalho, o alto monitoramento e a atenção aos procedimentos a serem seguidos na organização são considerados mais relevantes. As dimensões complexidade do trabalho ($M=3,58$; $DP=0,88$), resolução de problemas ($M=3,69$; $DP=0,74$) e especialização ($M=3,57$; $DP=1,00$), no entanto, apresentaram médias abaixo da média geral da dimensão. Esses dados permitem observar que os servidores percebem menos o trabalho como exigente em relação a utilização de capacidades cognitivas complexas. A literatura em torno dessa dimensão expressa que essas características tendem a tornar o trabalho intrinsecamente motivador, principalmente quando há um equilíbrio com as demais exigências no ambiente de trabalho, já que seu excesso pode causar o efeito contrário (Morgeson & Humphrey, 2006; Humphrey et al., 2007). Esse dado é consoante com algumas atividades que permeiam o trabalho dos servidores que compõem essa amostra, tendo em vista que o trabalho é majoritariamente repetitivo e operacional. Este é um ponto de extrema importância, já que a existência de atividades que exijam aperfeiçoamento, criatividade e atitudes inovadoras tendem a exercer sobre o indivíduo

influências positivas acerca de seu trabalho e desempenho e a sua ausência tendem a tornar o trabalho enfadonho. Humphrey et al. (2007) apontam para as mudanças que o aumento da tecnologia tem causado no contexto organizacional, tornando o trabalho mais exigente e complexo cognitivamente, o que demanda dos indivíduos uma maior variedade de habilidades. Morgeson e Humphrey (2006) acrescentam ainda que os níveis de processamento e monitoramento das informações variam em relação às funções, ao passo que os requisitos para cada atividade devem ser criados em função de sua complexidade. No entanto, no contexto da instituição estudada esse controle é mais difícil, já que as pessoas ingressam através de concurso público e, muitas vezes, apesar de terem uma formação acadêmica superior exercem funções operacionais.

- **Características sociais**

A Figura 5, por sua vez, expressa os escores e desvios-padrão das subdimensões relativas à dimensão ‘características sociais’.

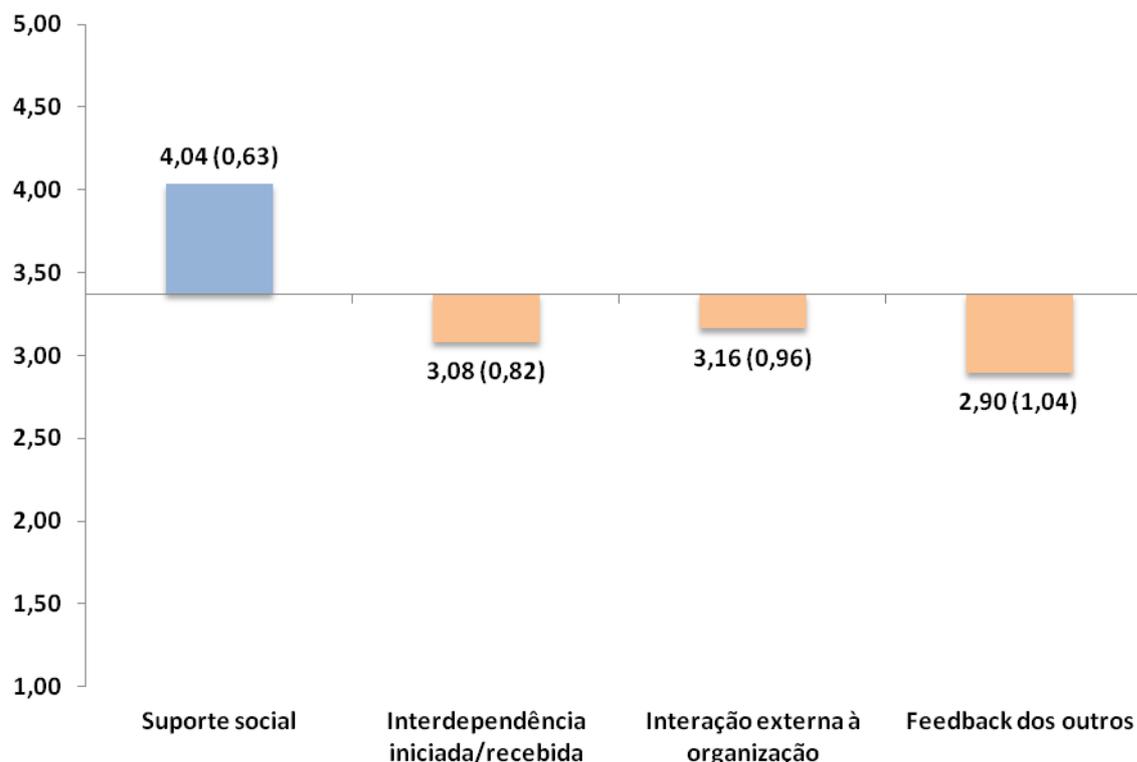


Figura 5: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Características sociais

A dimensão ‘características sociais’ ($M=3,37$; $DP=0,52$) é destacada como parte importante para a organização do trabalho a partir da criação de um ambiente relacional que proporcione o compartilhamento de conhecimentos, experiências e a apoio entre os indivíduos no ambiente de trabalho (Vielma, 2013). Bayona et al. (2015), acrescentam que essas características refletem a ênfase das organizações que dependem mais profundamente das interações sociais. Os resultados da análise dessa dimensão também revelaram uma avaliação moderadamente positiva em relação aos aspectos vinculados às interações sociais no ambiente de trabalho, tendo a maioria, médias acima do ponto médio da escala.

Dentre as subdimensões analisadas, a única que se apresentou acima da média geral da dimensão foi suporte social ($M=4,04$; $DP=0,63$). Morgeson e Humphrey (2006) destacam a relevância do suporte social no ambiente de trabalho, tendo em vista que comportamentos de isolamento tendem a ser evitados à medida que os indivíduos avaliam que podem contar com os colegas de trabalho. A possibilidade de compartilhar ideias e contar com um suporte na resolução de problemas, por exemplo, é primordial tanto para a organização quanto para o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. Dessa maneira, a boa relação nas equipes pode gerar resultados positivos. Já em relação a interdependência, interação externa à organização e *feedback* dos outros, as médias apresentadas foram abaixo da média geral da dimensão. Esses dados podem indicar que no tocante às características sociais do trabalho, os servidores percebem as trocas entre os pares em relação às atividades executadas com menor frequência, sendo as mesmas interdependentes entre si. Além disso, o resultado acerca da subdimensão ‘feedback dos outros’ traz um dado importante de análise em relação a prática de feedback entre os profissionais no contexto da Universidade, aspecto que, de acordo com Hackman e Oldham (1980) é considerado potencial motivador e preditor de resultados positivos.

- **Contexto de trabalho**

Os escores médios referentes às subdimensões da dimensão “contexto de trabalho” estão indicadas conforme Figura 6.

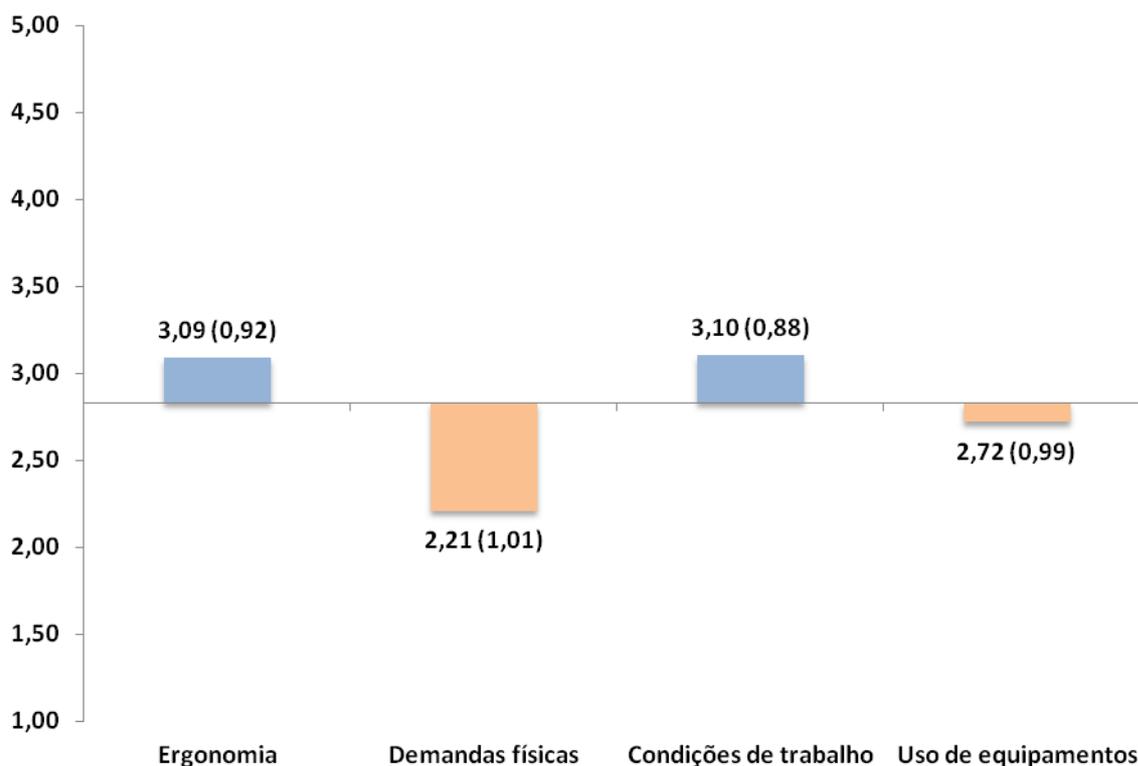


Figura 6: Gráfico de médias das subdimensões da dimensão Contexto de trabalho

Por fim, a dimensão ‘contexto de trabalho’ foi a que apresentou a menor média ($M=2,83$; $DP=0,47$), localizando-se abaixo do ponto médio da escala, o que indica alta discordância em relação a esta dimensão. Importante ressaltar que este tipo de percepção em relação ao trabalho pode incidir negativamente em questões relacionadas a formação de vínculos positivos (Vargas et al., 2012), por exemplo. Além disso, observa-se que as subdimensões ‘demandas físicas’ ($M=2,21$; $DP=1,01$) e ‘uso de equipamentos’ ($M=2,72$; $DP=0,99$) apresentaram médias abaixo da média geral da dimensão, o que pode indicar baixa avaliação em relação ao esforço físico requerido pelas atividades - que anuem com algumas carências estruturais em relação ao ambiente da universidade - bem como em relação a complexidade das ferramentas necessárias para o desempenho das mesmas. As subdimensões

‘ergonomia’ (M=3,09; DP=0,92) e ‘condições de trabalho’ (M=3,10; DP=0,88), por sua vez, foram melhor avaliadas em relação à média geral da dimensão, indicando que as condições físicas e o ambiente de trabalho se refletem como mais adequados quando comparados às demais subdimensões.

Após a caracterização da organização do trabalho na Universidade e a descrição de suas categorias – motivacionais, sociais e do contexto – foram realizadas análises de correlação entre as dimensões e suas subdimensões, conforme seção a seguir.

2. As associações entre os componentes do desenho do trabalho

Com o intuito de analisar as associações entre os aspectos da organização do trabalho, os resultados foram organizados com a apresentação das análises de correlação entre os componentes do desenho do trabalho (dimensões e subdimensões). A Tabela 2 apresenta os resultados dessas associações entre os componentes do desenho do trabalho.

Tabela 2: Correlação entre Dimensões e subdimensões do Desenho do Trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1. CARACTERÍSTICAS DA TAREFA	-																						
2. Autonomia na organização de trabalho	,629**	-																					
3. Autonomia nas decisões e métodos	,801**	,641**	-																				
4. Variedade de tarefas	,509**	,136**	,258**	-																			
5. Significado da tarefa	,484**	,006	,133**	,307**	-																		
6. Identidade da tarefa	,673**	,304**	,387**	0,71	,288**	-																	
7. Feedback do trabalho	,663**	,240**	,352**	,174**	,300**	,558**	-																
8. CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO	,357**	,004	,197**	,494**	,428**	,047	,221**	-															
9. Complexidade do trabalho	,089*	-,079*	,040	,351**	,197**	-,148**	-,021	,667**	-														
10. Processamento de informação	,380**	,057	,184**	,526**	,423**	,068	,242**	,830**	,488**	-													
11. Resolução de problemas/variedade de habilidades	,312**	,019	,183**	,439**	,359**	,022	,184**	,897**	,431**	,685**	-												
12. Especialização	,362**	,013	,209**	,289**	,399**	,203**	,299**	,786**	,334**	,563**	,605**	-											
13. CARACTERÍSTICAS SOCIAIS	,346**	,094*	,204**	,318**	,298**	,163**	,269**	,315**	,094*	,327**	,320**	,244**	-										
14. Suporte social	,383**	,224**	,338**	,167**	,146**	,287**	,252**	,100**	-,042	,136**	117**	,094*	,584**	-									
15. Interdependência	,074	-,072	-,048	213**	271**	-,044	,032	,253**	,132**	,275**	,237**	,167**	,689**	,090*	-								
16. Interação externa à organização	,125**	,002	,054	,221**	,194**	-,035	,065	,261**	,132**	,208**	,263**	,206**	,587**	,110**	,197**	-							
17. Feedback dos outros	,364**	,137**	,245**	,201**	,104**	,280**	,417**	,157**	-,020	,183**	,174**	,144**	,657**	,364**	,259**	,190**	-						
18. CONTEXTO DE TRABALHO	,228**	,149**	,220**	,087*	,030	,159**	,180**	,082*	-,091*	,071	,096*	,157**	,228**	,214**	,075*	,146**	,166**	-					
19. Ergonomia	,151**	,202**	,189**	-,004	-,061	,141**	,055	-,107**	-,086*	-,076*	-,089*	-,092*	,034	,136**	-,034	-,036	,041	,555**	-				
20. Demandas físicas	-,025	-,171**	-,114**	,062	,110**	-,011	,085*	,231**	,034	,149**	,237**	,276**	,109**	-,097*	,136**	,121**	,099**	,321**	-,258**	-			
21. Condições de trabalho	,127**	,211**	,222**	-,051	-,130**	,099**	,046	-,218**	-,202**	-,106**	-,173**	-,211**	,094*	,253**	-,076*	,022	,085*	,614**	,435**	-,315**	-		
22. Uso de equipamentos	,201**	,003	,099**	,208**	,204**	,085*	,192**	,368**	,145**	,233**	,309**	,462**	,222**	,070	,171**	,201**	,103**	,458**	-,083*	,393**	-,209**	-	

**p<0,01; *p<0,05

A análise das correlações entre os componentes do desenho do trabalho permitiu observar que a maioria das dimensões e subdimensões relacionam-se significativamente entre si, tal qual aconteceu na pesquisa realizada por Vargas et al. (2012) – com trabalhadores que pertenciam a diferentes empresas de setores distintos da atividade industrial – e por Morgeson e Humphrey (2006) com 540 profissionais que também atuavam em ocupações distintas.

Com relação à dimensão ‘características da tarefa’ observou-se que todas as subdimensões apresentaram correlações significativas e positivas (entre moderadas e altas) com a dimensão, variando de ($r=0,484$; $p<0,01$) em ‘significado da tarefa’ até ($r=0,801$; $p<0,01$) em ‘autonomia nas decisões e métodos de trabalho’. Além disso, a dimensão ‘características do conhecimento’ também apresentou correlação (entre moderadas e altas) significativa e positiva com todas as suas subdimensões, variando de ($r=0,667$; $p<0,01$) em ‘complexidade do trabalho’ e ($r=0,897$; $p<0,01$) em ‘resolução de problemas’. Estes dados indicam que, de acordo com a percepção dos servidores acerca de seu trabalho, ter autonomia nos processos decisórios e nos métodos usados para o desempenho das atividades estão fortemente relacionados com a maneira que o trabalho é realizado e seu alcance em relação aos objetivos da organização. Além disso, observa-se uma forte ligação entre os conhecimentos exigidos e a capacidade que o indivíduo tem em ser criativo e saber lidar com situações inesperadas.

As ‘características sociais’, por sua vez, apresentaram padrões de correlação um pouco mais fracos quando comparados às primeiras dimensões mencionadas, tendo seus escores variando entre ($r=0,584$; $p<0,01$) em ‘suporte social’ e ($r=0,657$, $p<0,01$) em ‘feedback dos outros’. O mesmo ocorreu com a dimensão ‘contexto de trabalho’, cujas correlações foram significativas para todas as subdimensões, embora tenha variado entre ($r=0,321$; $p<0,01$) para ‘demandas físicas’ e ($r=0,614$; $p<0,01$) para ‘condições de trabalho’.

Assim, percebe-se que as subdimensões apresentaram correlações significativas no nível ($p < 0,01$) indicando uma coerência teórica entre elas e as dimensões, sendo as mais fortemente relacionadas as que se referem às características do conhecimento e as menores as vinculadas ao contexto de trabalho. Algo similar foi observado em Morgeson e Humphrey (2006), em que foi observado que as ‘características motivacionais’ foram mais altamente correlacionadas entre si quando comparadas às ‘características sociais’ e ‘contexto de trabalho’ fornecendo evidências de que todas as categorias formavam conjuntos únicos de características. Além disso, no nível das subdimensões, embora ‘feedback do trabalho’ e ‘feedback dos outros’ tenham sido correlacionados, eles compartilhavam apenas um terço da mesma variância e assim, houve evidência de que teriam que ser estudados separadamente.

No que tange às relações entre as dimensões, observa-se que os índices de correlação são todos significativos, porém baixos entre si. Dentre essas, a maior correlação observada foi entre as ‘características da tarefa’ e ‘características do conhecimento’ ($r = 0,357$; $p < 0,01$), já que essas dimensões possuem uma complementaridade entre si, sendo reflexos dos requisitos do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Além disso, as características sociais apresentaram correlação similar com as ‘características da tarefa’ ($r = 0,346$; $p < 0,01$), enquanto as menores correlações aconteceram entre a dimensão ‘contexto de trabalho’ e ‘características da tarefa’ ($r = 0,228$; $p < 0,01$), além de ‘características dos conhecimentos’ ($r = 0,82$; $p < 0,05$) e ‘características sociais’ ($r = 0,228$; $p < 0,01$).

Além disso, algumas correlações não foram significativas. Como exemplo, pode-se citar a não associação entre a dimensão ‘características da tarefa’ com as subdimensões ‘demandas físicas’ ($p = 0,02$) e ‘interdependência’ ($p = 0,07$). Além disso, chama a atenção a ausência de correlação entre ‘autonomia na organização do trabalho’ e ‘resolução de problemas/variedade de habilidades’ ($p = 0,62$).

3. Correlações entre as dimensões do desenho do trabalho e variáveis pessoais e organizacionais

As associações entre as dimensões do desenho do trabalho e as variáveis idade, escolaridade e tempo de organização foram realizadas e os seus resultados estão indicados conforme Tabela 3:

Tabela 3: Correlação entre Dimensões do Desenho do Trabalho e variáveis pessoais e organizacionais

	1	2	3	4
1. Características da Tarefa	-			
2. Características do Conhecimento	,357**	-		
3. Características Sociais	,346**	,315**	-	
4. Contexto de Trabalho	,228**	,082*	,228**	-
5. Idade	,150**	-,017	,047	,073
6. Escolaridade	,113**	,251**	,032	-,019
7. Tempo de organização	,166**	-,070	,024	,036

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

A variável idade apresentou correlação significativa e positiva apenas com ‘características da tarefa’ ($r=0,150$; $p < 0,01$), apesar desse índice ser considerado baixo. Em relação às subdimensões, não foi observada correlação com ‘autonomia na organização do trabalho’ ($p=0,23$), ‘variedade de tarefas’ ($p=0,89$) e ‘significado da tarefa’ ($p=0,61$), tendo as demais subdimensões apresentado correlações significativas e positivas. No que se refere às dimensões, não houve correlação com as dimensões ‘características do conhecimento’ ($p=0,66$), ‘sociais’ ($p=0,22$) e ‘contexto de trabalho’ ($p=0,06$). Esses resultados contribuem com a literatura que já vem discutindo a possível influência da idade na percepção de trabalhadores no que se refere à organização e ao trabalho. Neste caso, é observado que embora haja uma relação entre essa variável e algumas características relacionadas ao trabalho, além de ser fraca, esta não é um fator determinante.

A variável escolaridade, por sua vez, apresentou correlação significativa e positiva com ‘características da tarefa’ ($r=0,113$; $p < 0,01$) e ‘características do conhecimento’

($r=0,251$; $p<0,01$), não apresentando correlação com as demais dimensões. Além disso, a mesma correlacionou-se significativa e positivamente com as quatro dimensões vinculadas às ‘características do conhecimento’, tais como ‘complexidade do trabalho’ ($r=0,188$; $p<0,01$), ‘processamento da informação’ ($r=0,165$; $p<0,01$); ‘resolução de problemas/variedade de habilidades’ ($r=0,193$; $p<0,01$) e ‘especialização’ ($r=0,259$; $p<0,01$), o que pode indicar a relação entre o nível de escolaridade e as exigências cognitivas que o trabalho tem, sendo que quanto maior a escolaridade maiores são as demandas intelectuais e habilidades que o indivíduo precisa dispor para a execução de seu trabalho.

Em relação às associações com a variável tempo de organização, observou-se que, no que se refere às dimensões do desenho do trabalho, houve correlação apenas com a dimensão ‘características da tarefa’ ($r=0,166$; $p<0,01$), sendo as correlações nas subdimensões fracas.

4. Comparações entre as médias dos componentes do desenho do trabalho para a variável Cargo (Nível médio e nível superior)

Com o intuito de analisar as possíveis diferenças nos componentes do desenho do trabalho nas condições da variável “cargo” (nível médio e superior), optou-se pela utilização do Teste T, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Média, Desvio Padrão, Valor T, Grau de liberdade e Significância das dimensões e subdimensões do desenho do trabalho entre os servidores de Cargos de Nível Médio e Superior

		Média (DP)	T	Gl	P
Características da Tarefa	Nível Médio	3,56 (0,60)	2,41	667	0,02
	Nível Superior	3,67 (0,58)			
Autonomia na organização de trabalho	Nível Médio	3,47 (1,00)	0,69	667	0,49
	Nível Superior	3,52 (0,96)			
Autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho	Nível Médio	3,06 (0,97)	4,18	657,4	,00
	Nível Superior	3,36 (0,88)			
Variedade de tarefas	Nível Médio	3,94 (0,93)	0,48	667	0,63
	Nível Superior	3,98 (0,91)			
Significado da tarefa	Nível Médio	3,98 (0,76)	2,35	667	0,02
	Nível Superior	4,12 (0,73)			
Identidade da tarefa	Nível Médio	3,66 (0,86)	0,05	608,1	0,96
	Nível Superior	5,66 (0,95)			
Feedbak do trabalho	Nível Médio	3,44 (1,07)	0,14	667	0,90
	Nível Superior	3,45 (1,09)			
Características do Conhecimento	Nível Médio	3,53 (0,68)	9,16	666,7	,00
	Nível Superior	3,97 (0,56)			
Complexidade do trabalho	Nível Médio	3,41 (0,87)	6,32	667	,00
	Nível Superior	3,82 (0,80)			
Processamento de informação	Nível Médio	3,94 (0,79)	5,58	667	,00
	Nível Superior	4,26 (0,66)			
Resolução de problemas/Variedade de habilidades	Nível Médio	3,52 (0,76)	6,81	667	,00
	Nível Superior	3,90 (0,66)			
Especialização	Nível Médio	3,25 (0,99)	9,80	662	,00
	Nível Superior	3,95 (0,87)			
Características Sociais	Nível Médio	3,35 (0,51)	0,77	667	0,44
	Nível Superior	3,38 (0,52)			
Suporte social	Nível Médio	4,01 (0,64)	1,46	667	0,14
	Nível Superior	4,08 (0,61)			
Interdependência iniciada/recebida	Nível Médio	3,08 (0,80)	0,31	667	0,75
	Nível Superior	3,06 (0,83)			
Interação externa à organização	Nível Médio	3,11 (0,91)	1,44	604,3	0,15
	Nível Superior	3,22 (1,01)			
Feedback dos outros	Nível Médio	2,91 (1,05)	0,64	667	0,52
	Nível Superior	2,86 (1,03)			
Contexto de Trabalho	Nível Médio	2,84 (0,45)	1,25	667	0,21
	Nível Superior	2,79 (0,48)			
Ergonomia	Nível Médio	3,17 (0,88)	2,3	667	0,02
	Nível Superior	3,00 (0,96)			
Demandas físicas	Nível Médio	2,22 (0,99)	0,59	667	0,55
	Nível Superior	2,17 (1,02)			
Condições de trabalho	Nível Médio	3,14 (0,93)	1,31	662,2	0,19
	Nível Superior	3,05 (0,82)			
Uso de equipamentos	Nível Médio	2,64 (0,91)	1,89	583,3	0,06
	Nível Superior	2,79 (1,08)			

A partir dos dados observados na Tabela 4 é possível verificar que na relação com a variável cargo houve diferença significativa nos escores das dimensões ‘características da

tarefa' ($t(667) = 2,41; p=0,02$) e 'características do conhecimento' ($t(666,7) = 9,16; p=0,00$).

Os indivíduos que ocupam cargos de nível superior ($M=3,56; DP=0,60$) apresentam maiores escores em 'características da tarefa' quando comparados aos que ocupam cargos de nível médio ($M=3,67; DP=0,58$). De acordo com Hackman e Oldham (1980) quanto mais enriquecidos, os trabalhos tendem a não ser rotineiros e repetitivos, o que permite ao indivíduo atuar de forma mais criativa no trabalho. Sendo assim, é considerável entender que devido ao caráter distinto no que se refere à complexidade e responsabilidades esperadas para profissionais de nível médio e de nível superior esperava-se que essas diferenças fossem significativas. Em relação às subdimensões, apenas 'autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho' ($t(657,4) = 4,18; p=0,00$) – com escores de ($M=3,06; DP=0,97$) para nível médio e ($M=3,36; DP=0,88$) para nível superior – e 'significado da tarefa' ($t(667) = 2,35; p=0,02$), cujas médias são inferiores ($M=3,98; DP=0,76$) para nível médio quando comparadas ao nível superior e ($M=4,12; DP=0,73$), apresentaram diferenças significativas para as duas condições. Neste caso, observa-se uma diferença de percepção dos servidores na relação entre os cargos de nível médio e superior no que se refere à autonomia para tomar decisões e responder pelos métodos utilizados na execução de suas atividades, bem como o sentimento de que o seu trabalho gera um impacto tanto para a organização quanto para o ambiente externo. No que se refere ao 'significado da tarefa', Morin (2001) realizou uma pesquisa sobre sentidos e significados a respeito do trabalho com administradores de níveis médio e superior e percebeu a convergência nas respostas. Nesta pesquisa, os indivíduos destacaram a eficiência, satisfação com a atividade, garantia de segurança e independência, além do caráter moralmente aceitável e socialmente responsável como fatores importantes para o significado do trabalho. Estes, por sua vez, foram fortemente relacionadas a

organização do trabalho, que permitirá (ou não) o desenvolvimento de competências para o trabalhador evoluir e se ajustar conforme suas responsabilidades.

No que tange às ‘características do conhecimento’, a relação também é significativa ($t(666,7) = 9,16; p=0,00$), sendo as médias maiores nos cargos de nível superior ($M=3,97; DP=0,56$) na relação com os cargos de nível médio ($M=3,53; DP=0,68$). Todas as subdimensões, então, apresentaram diferenças significativas para a duas condições, sendo as médias para nível médio inferiores quando comparadas com nível superior. Esses dados condizem com a literatura, embora houvesse a expectativa que as diferenças entre as médias fossem maiores do que as apresentadas nessa pesquisa. Vielma (2013) destaca que quando aspectos como ‘autonomia’, ‘variedade, significado’, além das demandas cognitivas exigidas e ‘especialização’ – características esperadas em cargos de nível superior – se tornam mais prevalentes ou aumentam, o trabalho tende a ser mais complexo para realizar-se e assim, exige mais do trabalhador. Este autor destaca ainda a importância de dois outros aspectos, tais como o ambiente social em que o trabalho acontece e as demandas físicas existentes no mesmo, já que o trabalho envolve muito mais do que características isoladas.

No entanto, não foram verificadas diferenças significativas entre as médias para as duas condições (nível médio e superior) no que se refere às ‘características sociais’ ($p=0,44$) – e todas as suas subdimensões – e ‘contexto de trabalho’ ($p=0,21$), embora na subdimensão ergonomia ($t(667) = 2,3; p=0,02$) essa diferença tenha sido significativa.

5. Comparações entre as médias dos componentes do desenho do trabalho nas Unidades da Administração:

A Tabela 5 demonstra as possíveis diferenças entre a organização do trabalho na administração central e unidades acadêmicas encontradas através do Teste T.

Tabela 5: Média, Desvio Padrão, Valor T, Grau de liberdade e Significância das dimensões e subdimensões do desenho do trabalho entre Administração Central e Unidades acadêmicas

		Média (DP)	T	Gl	P
Características da Tarefa	Administração Central	3,58 (0,59)	1,32	673	0,19
	Unidades Acadêmicas	3,64 (0,61)			
Autonomia na organização de trabalho	Administração Central	3,40 (1,03)	2,73	672,03	0,006
	Unidades Acadêmicas	3,60 (0,93)			
Autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho	Administração Central	3,15 (0,95)	1,32	673	0,19
	Unidades Acadêmicas	3,25 (0,95)			
Variedade de tarefas	Administração Central	3,91 (0,93)	1,44	673	0,15
	Unidades Acadêmicas	4,01 (0,91)			
Significado da tarefa	Administração Central	4,10 (0,76)	2,23	673	0,03
	Unidades Acadêmicas	3,97 (0,73)			
Identidade da tarefa	Administração Central	3,63 (0,93)	0,89	673	0,37
	Unidades Acadêmicas	3,69 (0,86)			
Feedback do trabalho	Administração Central	3,43(1,10)	0,47	673	0,64
	Unidades Acadêmicas	3,47 (1,05)			
Características do Conhecimento	Administração Central	3,80 (0,68)	3,14	673	0,002
	Unidades Acadêmicas	3,64 (0,64)			
Complexidade do trabalho	Administração Central	3,68 (0,91)	3,07	672,2	0,002
	Unidades Acadêmicas	3,48 (0,82)			
Processamento de informação	Administração Central	4,15 (0,76)	2,42	673	0,01
	Unidades Acadêmicas	4,10 (0,73)			
Resolução de problemas/Variedade de habilidades	Administração Central	3,74 (0,74)	1,7	673	0,09
	Unidades Acadêmicas	3,64 (0,74)			
Especialização	Administração Central	3,69 (0,98)	3,43	673	0,001
	Unidades Acadêmicas	3,43(1,00)			
Características Sociais	Administração Central	3,38 (0,53)	0,61	673	0,54
	Unidades Acadêmicas	3,36 (0,51)			
Suporte social	Administração Central	4,05 (0,63)	0,46	673	0,64
	Unidades Acadêmicas	4,03 (0,68)			
Interdependência iniciada/recebida	Administração Central	3,10 (0,85)	1,05	671,6	0,29
	Unidades Acadêmicas	3,04 (0,77)			
Interação externa à organização	Administração Central	3,17 (1,03)	0,21	672,9	0,83
	Unidades Acadêmicas	3,16 (0,88)			
Feedback dos outros	Administração Central	2,87 (1,06)	0,53	673	0,60
	Unidades Acadêmicas	2,91 (1,02)			
Contexto de Trabalho	Administração Central	2,77 (0,49)	3,23	672,3	0,001
	Unidades Acadêmicas	2,89 (0,44)			
Ergonomia	Administração Central	2,97 (0,96)	3,85	672,6	0,00
	Unidades Acadêmicas	3,24 (0,85)			
Demandas físicas	Administração Central	2,26 (1,05)	1,77	670	0,08
	Unidades Acadêmicas	2,13 (0,97)			
Condições de trabalho	Administração Central	3,01 (0,92)	2,91	671,7	0,004
	Unidades Acadêmicas	3,20 (0,83)			
Uso de equipamentos	Administração Central	2,68 (0,96)	1,04	673	0,30
	Unidades Acadêmicas	2,76 (1,02)			

Essa análise permitiu observar a diferença significativa nos escores de duas dimensões do desenho do trabalho, a saber, ‘características do conhecimento’ ($t(673) = 3,14$; $p=0,002$) e “contexto de trabalho” ($t(672,3) = 3,23$; $p=0,001$). Os indivíduos que trabalham

na Administração Central ($M=3,80$; $DP=0,68$) apresentam maiores escores em ‘características do conhecimento’ quando comparados aos que trabalham nas unidades acadêmicas ($M=3,64$; $DP=0,64$). No que se refere a ‘contexto de trabalho’, os indivíduos das Unidades Acadêmicas ($M=2,89$; $DP=0,44$) apresentaram maiores escores em relação aos da Administração Central ($M=2,77$; $DP=0,49$). Este dado pode ter relação tanto com as exigências de conhecimentos e complexidade do trabalho em cada unidade da administração, quanto com a possibilidade dos respondentes divergirem com o cargo ou grau de escolaridade.

Já em relação às dimensões ‘características da tarefa’ ($t(673) = 1,32$; $p=0,19$) e ‘características sociais’ ($t(673) = 0,61$; $p=0,54$) não foram verificadas diferenças significativas entre as médias para as duas condições. Esse dado chama a atenção pelo fato de alguns aspectos do trabalho e do contexto social entre essas duas unidades serem diferentes: o contato ou não com docentes e discentes, o foco do trabalho, ou seja, concentração nas atividades internas ou ligação com a atividade fim da organização, a saber, pesquisa, ensino e extensão. Esperava-se a ocorrência de diferença significativa em relação às ‘características sociais’, por exemplo, tendo em vista a possibilidade de maior relação com alunos e docentes nas Unidades Acadêmicas, por exemplo. Por outro lado, isso pode ter ligação com a natureza do trabalho desses profissionais, que também possuem muitas similaridades.

Apesar de terem sido levantadas possíveis causas das diferenças apresentadas entre as unidades da administração, os dados devem ser analisados com cautela. Isso porque algumas médias apresentaram-se bastante próximas, embora significativas. Assim, essas diferenças estatisticamente significativas entre as médias em duas dimensões do desenho do trabalho podem ser em decorrência da influência do tamanho da amostra, já que este aspecto pode interferir nos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu descrever e analisar a organização do trabalho de servidores técnico-administrativos no contexto da Universidade estudada, bem como evidenciar o papel de algumas variáveis nesse processo. Tal descrição apoiou-se no modelo de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2006) que elenca características cujo intuito é abarcar todos os aspectos envolvidos no trabalho, incluindo os aspectos relacionais e contextuais.

Os resultados encontrados revestem-se de importância, por tratar-se de uma universidade pública de ensino superior, ser um estudo no contexto brasileiro e, finalmente, por pautar-se no modelo de características do trabalho de Morgeson e Humphrey (2006), que aborda os aspectos acerca do tema com maior abrangência. Isso inclui a importância de tratar da organização do trabalho, seu desenho e a influência dos aspectos relacionais sobre os indivíduos.

Em relação à análise das características da organização do trabalho na instituição, percebeu-se que o contexto físico foi o avaliado mais negativamente dentre todas as dimensões, o que é compatível com a reconhecida dificuldade financeira das Instituições Federais de Ensino Superior em dotarem todos os seus ambientes de trabalho de condições adequadas. Isso pode estar vinculado às carências físicas presentes no ambiente de trabalho da universidade, bem como a necessidade de mais recursos e equipamentos para a plena execução de atividades. A dimensão melhor avaliada - características do conhecimento - é um fator também coerente com a atividade fim da instituição - produção de conhecimento - e, dessa forma, tende a exigir dos indivíduos uma maior articulação e preparo para o desenvolvimento de suas atividades.

No que tange às associações entre os componentes do desenho do trabalho e as variáveis pessoais e ocupacionais selecionadas, a baixa interferência da variável idade foi

observada apenas na dimensão ‘características da tarefa’, não apresentando correlação com as demais características. Assim, de acordo com os dados, as pessoas de maior idade tendem a reconhecer as atividades como mais significativas, desempenhá-las com mais liberdade e autonomia e identificar-se com o que fazem. A escolaridade, por sua vez, associou-se significativa e positivamente com as dimensões ‘tarefa’ e ‘conhecimento’, o que condiz com o esperado, já que estas são as duas dimensões voltadas às características mais específicas em relação às exigências do cargo, especificidades nas atividades e aos conhecimentos necessários para sua execução, o que muitas vezes está vinculado a formação acadêmica do indivíduo.

No que se refere aos resultados das comparações entre as médias dos componentes do desenho do trabalho na Administração Central e Unidades Acadêmicas, apesar das diferenças entre as condições terem sido significativas para as dimensões vinculadas aos conhecimentos necessários para desempenhar o trabalho e aos aspectos ambientais e demandas físicas, os valores foram muito pequenos. Isso pode indicar que, embora as atividades destes setores sejam diferentes em alguns aspectos – a ligação às atividades fim da instituição, mais próximas dos pilares ensino, pesquisa e extensão, além do maior contato com discentes e docentes ou as atividades administrativas internas –, o fato de ambos serem serviços de natureza administrativa e burocrática prestados à universidade pode incorrer em semelhanças no desenho do trabalho e em seus impactos nos trabalhadores. Além disso, outros aspectos relacionados às características internas de cada unidade além das características individuais que afetam a relação com a organização podem estar inseridos nesses resultados.

No que concerne à variável cargo (nível médio ou superior), por sua vez, as expectativas do estudo foram corroboradas, uma vez que as demandas de conhecimento e o alcance das atividades apresentaram diferenças significativas para essas duas condições, embora essas diferenças também tenham sido pequenas.

Portanto, pode-se destacar que o presente trabalho tem também o potencial de contribuir para melhorias na organização do trabalho da instituição participante da pesquisa, podendo-se extrair subsídios para possíveis implementações de mudanças em vários aspectos da forma como o trabalho está organizado neste contexto. Como um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados (em função de não ter sido uma amostra aleatória) e seu alcance depende de novos estudos em outras universidades federais, de modo a se identificar um possível padrão específico desse tipo de instituição. Um aprofundamento da compreensão do significado dos resultados encontrados seria possível em um novo estudo que combinasse estratégias quantitativa e qualitativa em alguns grupos especiais selecionados. Adicionalmente, a replicação dessa pesquisa em instituições universitárias privadas pode ser um caminho promissor para ampliar as evidências sobre um padrão que seja comum às universidades e que diferencie as públicas das privadas. Um outro item para uma agenda futura de pesquisa consiste na realização de um estudo longitudinal, a fim de verificar como essas relações se modificam ao longo do tempo e das experiências de trabalho nos servidores técnico-administrativos da Universidade. Abre-se então, como se pode constatar, um leque de oportunidades de pesquisa neste campo no Brasil, além de ser um apoio aos pesquisadores que já vêm tratando desses assuntos no âmbito de suas pesquisas.

ESTUDO II:
ENGAJAMENTO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: COMO SERVIDORES COMBINAM OS
VÍNCULOS COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO

INTRODUÇÃO

O trabalho é um conjunto de tarefas atribuídas a um determinado sujeito que podem ser desenvolvidas em unidades sociais, também chamadas de organizações (Wong & Campion, 1991). Estes espaços, por sua vez, são formados por pessoas com diferentes objetivos, expectativas e histórias que se articulam em interações sociais a fim de alcançar as metas organizacionais (Bastos & Rodrigues, 2015). No que se refere às organizações públicas, a busca por superar os entraves trazidos pela burocratização tem sido um dos grandes desafios da contemporaneidade (Janissek, Peixoto, Cerqueira & Santos, 2014). Cruz, Queiroz e Lima (2014), inclusive, apontam para os problemas gerados por essa burocratização, como a tendência à repetição das atividades e a pouca complexidade e autonomia no trabalho, que também geram impactos nos indivíduos. As mudanças das relações estabelecidas entre indivíduo – trabalho, bem como o impacto das novas tecnologias, sugerem uma mudança não só nas práticas administrativas como também nos modelos de gestão de pessoas adotados, a fim de proporcionar aos indivíduos melhores condições para trabalhar, compartilhar conhecimentos, aprender e desenvolver vínculos positivos tanto com o seu trabalho quanto com a organização em que atua.

Dentre as variáveis que emergem a partir das características da organização e do trabalho, o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho são dois construtos de grande relevância, considerando o volume de pesquisas, de modelos teóricos e de instrumentos desenvolvidos nas últimas quatro décadas que culminaram tanto no desenvolvimento de teorias acerca do comprometimento – vínculo cujo desenvolvimento é

considerado como um grande desafio na esfera pública (Rodrigues, Bastos, & Gondim, 2013) e por outro lado, considerado dominante (Campos, Leite, Tavares, & Prestes, 2009) nesses espaços –, quanto na descoberta e desenvolvimento do conceito de engajamento.

O engajamento no trabalho é um conceito considerado recente e que surgiu em consequência dos estudos sobre os aspectos negativos do trabalho, como a síndrome de *burnout* (Pocinho & Perestrelo, 2011). Este fenômeno faz referência a um estado positivo, sempre vinculado ao trabalho e caracterizado por altos níveis de energia e forte identificação com este (Bakker & Leiter, 2010).

A investigação acerca do engajamento no trabalho é de grande relevância para o contexto das organizações, uma vez que os empregados engajados tendem a ser mais capazes de contribuir para o alcance de metas e objetivos e, assim, conseguir vantagem competitiva (Bakker & Leiter, 2010). Ferreira e Mendonça (2015) acrescentam que dados empíricos têm apresentado o engajamento como um fator importante para que os indivíduos tenham maior habilidade em lidar com as exigências do trabalho (auto-eficácia) e mais experiências positivas em sua vida, satisfazendo suas necessidades e sendo participativos na organização. Esses aspectos, considerando as organizações públicas, por sua vez, podem refletir em maior eficácia na prestação de serviços além de maior qualidade no atendimento de demandas.

Magnan, Vazquez, Pacico, e Hutz (2016) caracterizam o engajamento no trabalho como um estado sempre positivo e intenso, cuja relação é mais forte com a maneira que os trabalhadores realizam seu trabalho do que com os objetivos da organização, tarefas laborais e o tipo de instituição que estão inseridas. Adicionado a isso, discutem a importância da clareza na definição do engajamento no trabalho, principalmente no que se refere à distinção desse construto em relação a outros, tal qual o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional, por sua vez, apesar de ser um dos temas mais pesquisados no campo do Comportamento Organizacional ainda é considerado um construto

polissêmico e multifacetado, justamente por não ter uma definição mais consensual, com a existência de modelos fatoriais distintos (Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016). Bastos e Rodrigues (2015) destacam que o termo técnico ‘comprometimento’ partiu da língua inglesa (*commitment*) e, no âmbito das organizações vem sendo caracterizado com visões multidimensionais e unidimensionais, atitudinais e comportamentais e com distintos processos psicossociais como base. Bastos, Brandão e Pinho (1997) já haviam discutido as inúmeras definições que o termo comprometimento possui, tanto em termos de uso no cotidiano, tais como “envolvimento” e “compromisso”, quanto voltados ao ambiente específico da organização, passando a significar um estado de lealdade do indivíduo, relativamente duradouro e que possivelmente irá delinear sentimentos, desejo e intenções.

De acordo com Ribeiro e Bastos (2010), a identificação, envolvimento e lealdade das pessoas em um cenário de competitividade são primordiais para que as organizações consigam manter suas equipes em sinergia e focadas em um mesmo objetivo. Assim, as estratégias, o suporte, as recompensas e as metas que a organização propõe são primordiais para que o indivíduo se identifique com ela e consiga desenvolver-se a fim de alcançar os objetivos traçados. Sendo assim, diante de uma gama de perspectivas de estudo acerca do comprometimento organizacional, esta pesquisa parte de uma abordagem unidimensional, que enfatiza o vínculo afetivo do indivíduo com a organização.

Tem-se, portanto, dois construtos que se referem a aspectos centrais no mundo do trabalho: o trabalho em si, que a pessoa desempenha e para o qual investiu na sua formação, e a organização, contexto que permite o desempenho do seu papel ocupacional. Trabalho e organização são considerados dois dos mais importantes focos do mundo do trabalho com os quais o indivíduo desenvolve algum tipo de vínculo – cognitivo, afetivo ou comportamental. Temos, todavia, duas tradições de pesquisa com pouca interação, considerando-se o volume da produção sobre cada um desses vínculos isoladamente. Martins, Costa, e Siqueira (2015)

apontam para a associação que existe entre o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho, apesar de deixar clara a distinção entre estes dois construtos. Bakker, Albrecht e Leiter (2011), por sua vez, assinalam que alguns profissionais têm conceituado engajamento através do comprometimento organizacional e comportamento extrapapel, como se o construto em questão consistisse tão somente em um novo rótulo para antigos fenômenos. No entanto, as pesquisas em torno desses temas têm demonstrado diferenças entre os conceitos de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, embora seja possível a relação entre eles em função de todos serem estados psicológicos positivos relacionados às atividades laborais.

O objetivo central do presente estudo consiste, então, em caracterizar os níveis de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, analisando como servidores de uma instituição universitária pública combinam os vínculos com o trabalho e com a organização, aqui definidos como engajamento (com o trabalho) e comprometimento (com a organização). A título de fundamentação, serão apresentados inicialmente os aspectos conceituais acerca do comprometimento e engajamento e, posteriormente, trabalhos e resultados relacionados à associação entre esses dois construtos.

Comprometimento Organizacional:

De acordo com Bastos e Aguiar (2015) o foco nas pesquisas acerca do comprometimento organizacional tem despertado maior interesse dos pesquisadores, principalmente pelo fato dele estar positivamente relacionado a bons resultados na organização, como produtividade, e negativamente relacionado com resultados indesejáveis, como *turnover*. No entanto, ao tratar do conceito de comprometimento organizacional, ainda é observado na literatura uma vasta dispersão conceitual, principalmente porque muitos autores o definem com base em outros construtos, tais como identificação, envolvimento, cidadania e lealdade, por exemplo (Menezes et al., 2016). Esses autores acrescentam ainda

que são poucas as pesquisas destinadas a testar a validade discriminante entre esse construto e outros tipos de vínculos sociais que o trabalhador desenvolve com a organização.

A literatura sobre comprometimento organizacional revela uma diversidade de definições e modelos teóricos de referência que, por conseguinte, conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida que culminam em fragmentação e redundância conceitual (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008). De acordo com Bastos e Rodrigues (2015), apesar da centralidade desse construto para o campo, há modelos divergentes em termos de definição e da sua estrutura dimensional. O trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), por exemplo, considera o comprometimento enquanto um construto de base unidimensional, enquanto o clássico modelo proposto por Meyer e Allen (1991), destacam a sua multidimensionalidade. Há, subjacente, divergências conceituais sobre o fenômeno e sua abrangência, variando daqueles que enfatizam principalmente a natureza afetiva da relação, a outros que incluem no conceito relações mais calculativas, por exemplo. Outro foco de divergência se verifica entre aqueles que tomam o comprometimento como uma atitude (a grande maioria dos pesquisadores) e aqueles que incorporam, também, ações ou o comportamento. Tal diversidade conceitual e de modelos teóricos termina se traduzindo em uma diversidade de instrumentos de mensuração, fazendo com que a integração dos resultados de uma tradição de pesquisa bastante expressiva em termos quantitativos, não seja uma tarefa simples.

De acordo com Bastos e Aguiar (2015), as pesquisas em torno do comprometimento organizacional iniciaram-se nas décadas de 1970 e 1980, período em que o mesmo teve a sua primeira matriz conceitual: comprometimento enquanto relação entre indivíduo e organização. Esta concepção era pautada na disposição e esforço pela organização, forte crença nos valores e objetivos, além de desejo expressivo em manter-se nela. Neste período, o enfoque era afetivo e a perspectiva atitudinal, embora já existisse uma tradição de pesquisa

que o analisava com o enfoque instrumental e comportamental (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003).

Mowday et al. (1982), cujo enfoque era unidimensional/base afetiva, definiu comprometimento organizacional como uma forte identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, além de uma tendência a esforçar-se para permanecer na mesma, trabalhando em prol dos objetivos comuns e identificando-se com os valores. Ao ser entendido dessa forma, o comprometimento representaria algo além da lealdade passiva, sendo refletido através das ações do indivíduo, o que traz uma resposta afetiva geral para a organização (Mowday, Steers & Porter, 1979). Essa perspectiva, apesar de ser dominante na época, conviveu com outras linhas de pesquisa que analisavam o comprometimento enquanto vínculo instrumental (resultante das trocas do indivíduo com a organização) e normativo (sentimento de dever perante a organização decorrente da introjeção das normas).

Diante da diversidade de perspectivas, tanto em relação à conceituação quanto à mensuração do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo que se tornou hegemônico na pesquisa internacional sobre o tema. Para esses autores, o comprometimento poderia ser entendido como um estado psicológico com, pelo menos, três componentes separáveis que refletiam um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental/de continuação) e uma obrigação (comprometimento normativo) em relação à organização. De acordo com Bastos e Aguiar (2015), o modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen integra o comprometimento afetivo enquanto "apego", envolvimento e identificação com a organização; o comprometimento normativo é associado à obrigação de permanecer na organização, cuja aceitação de valores e objetivos organizacionais representaria uma forma de controle sobre as ações dos indivíduos; e o comprometimento de continuação (instrumental) traz a perspectiva dos custos associados

a desvinculação da organização. Este modelo gerou três escalas de medida de comprometimento, que foram amplamente utilizadas nos últimos anos.

Contudo, mais recentemente, alguns estudos identificaram problemas empíricos no que se refere a questões conceituais e confiabilidade, além de inconsistências tanto na composição do construto quanto em relação as bases de continuação e normativa, por exemplo (Aguiar, 2016; Rodrigues & Bastos, 2010; Silva & Bastos, 2010; Cooper-Hakim & Vieswesvaran, 2005). Observa-se também uma ampliação excessiva do escopo desse conceito, o que gera problemas em sua definição, além de redundância, imprecisão e questões vinculadas a sua mensuração (Bastos & Rodrigues, 2015; Cooper-Hakim & Vieswesvaran; Ko, Price, & Mueller, 1997).

Tendo em vista as fragilidades conceituais e empíricas do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), foi iniciada uma agenda de pesquisa a fim de melhor delimitar o conceito e a medida do comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015). Rodrigues e Bastos (2010), ao examinar os resultados das pesquisas abordaram estes questionamentos em um estudo que objetivou tratar das inconsistências conceituais advindas do "esticamento do conceito" (ampliação do significado de comprometimento que gera imprecisão e ambiguidade do construto), além da inadequação das propriedades psicométricas das escalas - propostas para medir o construto - e das inconsistências empíricas envolvendo as bases propostas, sendo o foco principal do estudo o modelo tridimensional. Nessa pesquisa, os autores defenderam que o comprometimento não se refere à permanência por necessidade e nem à continuação pelo motivo de perdas, pois embora isto possa ser um vínculo possível entre o indivíduo e a organização, não está imerso no conceito de comprometimento organizacional. Os estudos de Silva (2009), por sua vez, inicialmente voltados para a proposição e validação de uma medida para mensurar comprometimento, posteriormente partiu para análises discriminantes entre este e um outro construto, o

consentimento organizacional. Observou-se, assim, também uma sobreposição da base normativa do comprometimento com a dimensão obediência do consentimento. A partir dos resultados dessas pesquisas, a base normativa proposta por Meyer e Allen (1991) vem sendo considerada como um novo construto denominado consentimento organizacional (internalização de normas e percepção de obediência em decorrência das relações de poder) e a base de continuação deu origem ao entrincheiramento organizacional (permanência na organização a partir da análise dos custos associados a possível saída) (Bastos & Rodrigues, 2015).

Dessa forma, propôs-se uma retomada ao conceito unidimensional, apenas com a base afetiva em sua constituição (Bastos & Aguiar, 2015). Para Schoemmel, Jonsson, e Jeppesen (2015), o comprometimento afetivo apresenta uma correlação mais forte com resultados organizacionais e dos empregados, enquanto Flauzino e Borges-Andrade (2008) sinalizaram que desde a sua primeira definição o conceito de comprometimento organizacional afetivo estava integrado à ideia de missão (objetivos e valores) da organização que geraria ou não uma identificação e reconhecimento por parte dos indivíduos.

Neste trabalho, então, adota-se a concepção unidimensional do comprometimento organizacional, tendo em sua essência a base afetiva, conforme proposto por Bastos e Aguiar (2015). Com base nessa concepção, este passa a ser um vínculo que o indivíduo estabelece com a organização, mas não pode ser confundido com outros fenômenos que expressam a permanência na mesma por necessidade e nem por receio em relação aos custos vinculados a sua saída (Rodrigues & Bastos, 2010). Assim, o comprometimento organizacional pode ser entendido como um “vínculo unidimensional que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos. Media comportamentos de contribuição ativa para o alcance das metas organizacionais” (Bastos & Rodrigues, 2015, p. 205).

A escolha pela essência afetiva justifica-se, também, por suas bases psicométricas serem mais satisfatórias, além de apresentar correlações mais fortes com outros construtos (Ko et al., 1997) para comportamentos e atitudes positivas, sendo para os estudiosos organizacionais a melhor definição de "ser comprometido" (Bastos & Aguiar, 2015). Dessa forma, entende-se que o padrão de vínculo de um indivíduo pode emergir de três vínculos com intensidades diferentes, e não com três bases de um mesmo vínculo.

Em pesquisa sobre a dimensionalidade do construto, Menezes e Bastos (2011) identificaram, por exemplo, que o vínculo entre o trabalhador e a organização é formado por sentimentos e atitudes positivas direcionadas à mesma. Silva et al. (2012), por sua vez, destaca que na base afetiva os indivíduos apresentam forte identificação com a organização desenvolvendo por ela afetos e sentimentos positivos. O desenvolvimento do comprometimento organizacional é, então, influenciado por fatores diversos, dentre os quais destacam-se os aspectos da organização do trabalho. Ações das organizações em prol dos indivíduos, tais como benefícios, treinamentos, recursos e estímulo a participação dos funcionários no processo decisório, além de aspectos ligados ao bom ambiente de trabalho e suporte social existente são fatores que propiciam o desenvolvimento de comprometimento organizacional (Pinho, Bastos, & Rowe, 2015). De acordo com estes autores, aspectos ligados a maneira como o indivíduo se vincula à organização ganharam uma maior relevância a partir das modificações nas relações de trabalho, enxugamento das organizações e disseminação do conceito de competência.

É válido destacar que, embora este conceito tenha muitos estudos distribuídos na literatura organizacional, ainda é um tema que pode oferecer muitas contribuições ao campo, principalmente quando vinculado a outros conceitos.

Engajamento no Trabalho

De acordo com Sonnentag, Dormann, e Demerouti (2010), o engajamento no trabalho é um conceito amplo, que compreende construtos variados e experiências multidimensionais, incluindo afetos, cognições e comportamentos. O surgimento desse conceito está alinhado à emergência da Psicologia Positiva - estudo científico das emoções positivas, forças e virtudes humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) - que trouxe um novo enfoque de pesquisa das potencialidades dos indivíduos. Alinhados a esta nova perspectiva de estudo, alguns conceitos surgiram para atender tanto aos pressupostos desta teoria, quanto à necessidade de uma reestruturação produtiva e análise dos impactos que todo processo laboral tem no que se refere ao estabelecimento de vínculos e a saúde do trabalhador.

Siqueira e Padovam (2008) afirmam que para viabilizar a proposta contida na Psicologia Positiva, é salutar a compreensão dos processos que fortalecem os indivíduos diante de adversidades, bem como a tentativa de identificar nas instituições quais fatores contribuem para desenvolver e fortalecer características pessoais positivas e estratégias psicológicas que tornam as pessoas fortes. Esses aspectos, então, fizeram emergir a necessidade de novas perspectivas teóricas para guiar pesquisadores e profissionais para descrição, explicação e mudança na natureza do trabalho (Parker, Wall, & Cordery, 2001).

Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz, e Schaufeli (2016) afirmam que estar engajado no trabalho significa investir esforços e energia no desempenho de uma atividade laboral que tenha sentido ao indivíduo e simultaneamente dê prazer em sua realização. Sendo assim, pode ser considerado um estado psicológico cognitivo-afetivo persistente e generalizado que não é focado em um objeto específico, evento ou comportamento (Ferreira & Mendonça, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004). O engajamento no trabalho é um construto que está fortemente aliado a sensações positivas relacionadas ao trabalho e, de acordo com Bakker (2011) indivíduos engajados são fisicamente, emocionalmente e cognitivamente conectados com os

seus papéis de trabalho. Adicionalmente, Caldas, Somensari, Costa, Siqueira, e Claro (2013) evidenciam a importância desse construto como antecedente de bom desempenho laboral e satisfação dos clientes, assim como a resiliência e os recursos ocupacionais podem facilitá-lo.

Muñoz e Bakker (2009) propõem o engajamento como um fenômeno tanto individual, como coletivo e social, estando intimamente interligado com o desenvolvimento organizacional, mediante relações recíprocas que geram efeitos positivos tanto para o trabalhador quanto para a organização, com bons resultados organizacionais e redução dos efeitos negativos. É importante ressaltar que a implicação do indivíduo e de suas particularidades é de suma importância para o estudo do engajamento, sendo que o trabalhador inserido em um contexto necessita ter constante adaptabilidade, reconhecer e gerenciar suas emoções e as dos seus pares, levando-as em consideração em suas condutas.

Potencialmente importante para o desempenho organizacional e dos empregados (Simpson, 2009), a literatura sobre engajamento e suas bases teóricas são integradas por três linhas de pesquisa (e.g. Simpson, 2009; Siqueira, Martins, Orengo, & Souza, 2014). A proposição inicial do conceito veio a partir de Kahn (1990), que afirmava que quando engajados, os empregados tendem a se apresentar fisicamente envolvidos, cognitivamente vigilantes e emocionalmente conectados com seu trabalho. A linha de pesquisa desenvolvida por Maslach e Leiter (2008), por sua vez, passou a considerar este construto como oposto ao *burnout*, como se ambos variassem em um contínuo que iria de um pólo negativo (*burnout*) a um pólo positivo (engajamento). Ou seja, as características apresentadas por indivíduos engajados (energia, envolvimento e eficácia) foram avaliadas como opostas às do *burnout* (exaustão, cinismo e queda do senso de eficácia profissional) (Siqueira et al., 2014). A partir disso, foi sugerido que os estudos voltados à medição dos níveis de engajamento utilizassem a mesma escala de *burnout*, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), sendo que a avaliação partia do princípio de que baixos índices de exaustão e cinismo e altos de eficácia indicariam

que os profissionais estariam engajados. Essa abordagem mostrou-se demasiadamente redutora, uma vez que estes construtos podem ter uma relação, mas empiricamente precisam ser avaliados separadamente, uma vez que a ausência de *burnout* não necessariamente implica em engajamento e vice-versa (Schaufeli & Bakker, 2004).

A linha de pesquisa atualmente mais expressiva atende à proposta de Bakker, Schaufeli e colaboradores, que consideram o *burnout* e o engajamento conceitos relacionados, mas distintos e mensuráveis de maneira independente (Ferreira & Mendonça, 2015). Nesta perspectiva, o *burnout* e o engajamento são avaliados através da utilização de instrumentos distintos, sendo a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) uma das escalas mais utilizadas para operacionalizar esse construto. Assim, o engajamento no trabalho define-se como um estado psicológico positivo, relacionado ao trabalho e caracterizado por três dimensões: *vigor* (comportamento e energia), *dedicação* (emoção) e *absorção* (cognição) (Schaufeli & Bakker, 2004). O *vigor*, que reflete a vontade de investir esforços e ter persistência mesmo em face de dificuldades no trabalho, revelando energia enquanto o indivíduo trabalha; *dedicação*, que se revela no sentido de significado que o trabalho tem, refletindo forte envolvimento, orgulho e entusiasmo e sensação de importância do trabalho; e a *absorção*, que tem sido vinculada ao fato do indivíduo mostrar-se totalmente concentrado e imerso em seu trabalho, muitas vezes demonstrando dificuldade em afastar-se dele (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, 2011).

De acordo com Magnan et al., 2016 ainda há controvérsias sobre a dimensionalidade da escala *UWES*. Alguns autores sugerem a solução unifatorial (engajamento no trabalho) enquanto outros apontam para uma melhor adequação ao modelo de três fatores (*vigor*, *dedicação* e *concentração*). Magnan et al. (2016) afirmam que a versão validada para o Brasil apresentou solução unifatorial, mas a opção pela solução de três fatores é viável, sendo esta escolha importante do ponto de vista teórico por permitir a execução de estudos comparativos

com os internacionais. Diante da diversidade de soluções fatoriais, a opção pode basear-se no objetivo teórico da medição: se o intuito é a interpretação global do engajamento, utiliza-se um fator; caso a intenção seja compreender de forma mais aprofundada e específica a dinâmica interna do processo de engajamento deve-se optar pela utilização dos três fatores (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015). Esta escolha relaciona-se com os antecedentes e resultados, pois, teoricamente, o modelo identifica um processo motivacional subjacente, empiricamente permite formular e testar hipóteses específicas e na prática é possível a previsão de intervenções sobre o aumento de recursos no trabalho, por exemplo.

A Escala de Engajamento no Trabalho, por exemplo, construída e validada no Brasil por Siqueira et al. (2014), considerou o conceito de engajamento enquanto um estado mental positivo pautado em crenças relacionadas ao quanto o indivíduo se sente vigoroso e absorvido na realização de suas atividades profissionais, e, nesse caso, foram consideradas apenas duas dimensões: o *vigor* e *absorção*. A justificativa para tal escolha pautou-se na retirada da *dedicação*, devido a aspectos conceituais e empíricos. Para esses autores, havia sobreposição conceitual entre esta dimensão e outros construtos em comportamento organizacional (motivação e envolvimento, por exemplo), foram obtidos padrões similares de resultados entre ela e *vigor*, além de maior estabilidade da medida ao longo do tempo para *vigor* e *absorção*.

Dada a complexidade desse construto, a sua mensuração, além de ser delimitada e acurada, necessita basear-se no seu caráter dinâmico, que apesar de ter certa estabilidade ao longo do tempo, pode ser afetado pelas condições de trabalho. As pesquisas ainda precisam avançar no estudo das flutuações diárias nos níveis de engajamento pois, conforme afirmam Muñoz e Bakker (2009), por muitas vezes o engajamento ser caracterizado enquanto um estado transitório, é imprescindível conhecer seus mecanismos subjacentes. Adicionado a isso, a delimitação conceitual do engajamento em relação a outros construtos é essencial para

este ser considerado um construto científico válido (Hallberg & Schaufeli, 2006). Schaufeli (2013) aponta que talvez a questão mais importante em sua definição é onde demarcá-lo, ou seja, eleger quais elementos constituirão o construto e quais deverão ser excluídos em sua definição. Por ser um conceito que remete à psicologia da saúde, o engajamento no trabalho reforça a hipótese de "funcionamento ideal" e pode ser comparado também ao "*flow*" (conceito trazido por M. Csikszentmihalyi), que, segundo Schaufeli e Bakker (2004) revela-se como um estado de experiência ideal, caracterizado pela atenção focada, controle completo, perda de autoconsciência e prazer intrínseco. No entanto, estes autores afirmam que há o contraste da experiência de "pico" do "*flow*" com a estabilidade e fluidez percebidos na dimensão absorção do engajamento.

No entanto, é importante perceber um elemento comum entre as pesquisas: os trabalhadores engajados estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com o seu trabalho.

Vínculos com o trabalho e organização: Associações entre Engajamento e Comprometimento

Estudos envolvendo, simultaneamente, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional têm sido uma interessante alternativa para entender como ocorre o processo de vinculação do indivíduo ao trabalho que realiza e à organização em que atua. No entanto, o campo de estudos de tais fenômenos ainda é permeado por inúmeras questões conceituais, embora a separação empírica entre estes dois conceitos seja facilmente verificada (Schaufeli, 2013). Pocinho e Perestrelo (2011) enfatizam essa distinção evidenciando que o comprometimento organizacional se refere a uma lealdade do empregado na relação com a organização em que trabalha, enquanto o engajamento envolve uma ligação cognitiva, emocional e física com seu trabalho. Esses construtos juntos, então, podem permitir a emergência de padrões entre os indivíduos, que irão associar os vínculos desenvolvidos com

o trabalho e com organização igualmente ou de forma distinta, a depender dos antecedentes a que estiverem expostos.

A formação de padrões entre comprometimento e engajamento pode estar associada aos antecedentes provenientes da estrutura, organização e aspectos sociais advindos do trabalho. Pinho et al., (2015), por exemplo, destacam as ações e características organizacionais como importantes antecedentes de comprometimento, enquanto Silva (2017) apresenta que na relação entre este construto e engajamento no trabalho os fatores antecedentes encontram-se nos níveis organizacional (ambiente de trabalho, reconhecimento, qualidade de vida que o trabalho proporciona, além de oportunidades, filosofia e valores), ocupacional (aspectos ligados as atividades e o próprio trabalho) e interpessoal (relação entre os pares). Apesar disso, para o fomento do engajamento é necessário não apenas condições favoráveis no nível organizacional, mas principalmente em relação aos fatores ocupacionais, referentes à atividade que o indivíduo exerce e suas características (dedicação, energia para o trabalho e capacidade de absorção).

De acordo com Schaufeli (2016), o comprometimento é um fator associado ao engajamento, sendo importante ressaltar que um indivíduo comprometido apresenta características relacionadas a motivação e envolvimento com a organização, bem como dedicação e exemplo perante os demais colegas. Além disso, as relações interpessoais e as variáveis pessoais transitam entre os dois conceitos, sendo um fator de extrema relevância no desenvolvimento deles. Muñoz e Bakker (2009), por sua vez, abordam o engajamento enquanto um estado psicológico que o indivíduo vivencia mediando os impactos dos recursos pessoais e do trabalho sobre os resultados organizacionais, dentre eles o comprometimento organizacional. Por outro lado, o comprometimento vem sendo assinalado, juntamente com outros fenômenos organizacionais, como associado direta e positivamente ao engajamento no trabalho (Ferreira & Mendonça, 2015; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006),

evidência também encontrada nos estudos de Halberg e Schaufeli (2006). Essa relação também é apontada no estudo de Hakanen, Bakker, e Scaufeli (2006), cuja temática do engajamento foi abordada associada ao *burnout* em profissionais de educação, que propôs que no processo de saúde ocupacional, a etapa denominada “motivacional” acontece a partir dos recursos oferecidos pelo trabalho, que, por sua vez, estimulam o comprometimento através do engajamento no trabalho. Na pesquisa de Llorens et al. (2006), no entanto, a relação entre comprometimento e engajamento se deu tanto direta, quanto indiretamente.

Oliveira e Rocha (2017) acrescentam ainda que o grau em que um indivíduo investe inteiramente na execução do seu trabalho é diverso do grau de envolvimento com seus empregos ou comprometimento, sendo tais construtos considerados possíveis consequências do engajamento. Martins et al., (2015) destacam ainda que esses fenômenos, estudados nessa pesquisa como variáveis antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional, podem impactar positivamente em algumas dimensões desse construto, apresentando alta correlação entre si. Dessa forma, apontam para possíveis estratégias que as organizações precisam desenvolver a fim de fomentar a emergência do comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, tais como a criação de práticas de gestão que despertem o vínculo afetivo com a organização (equidade de oportunidades e justiça organizacional, por exemplo) e disponibilidade de recursos de trabalho, tais como feedback, suporte social e autonomia para fomentar o vínculo com o trabalho.

Por outro lado, os estudos de Bakker et al., (2011) concebem a noção de engajamento como intrinsecamente vinculado ao comprometimento, uma vez que para a sua emergência, as relações entre os indivíduos e entre eles e a organização precisam estar envolvidas por interações positivas, mutualmente benéficas e que desenvolvam nos indivíduos uma crença de equidade, justiça e oportunidades de crescimento. Esses fenômenos relacionam-se, então,

através do prazer em relação ao trabalho aliado a vontade de investir esforços em prol da organização.

Os resultados desses estudos, de maneira geral, indicam que as interações entre esses construtos existem, mas ainda é necessário o investimento em estudos que consigam explicar a direção, a intensidade e quais os benefícios de sua emergência simultânea nos contextos organizacionais. Percebe-se que a noção de engajamento é citada, ainda que indiretamente, nos estudos sobre comprometimento, e vice-versa. Alguns estudos, inclusive, abordam o comprometimento organizacional como um consequente de engajamento no trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Assim, é necessário entender como esses construtos se relacionam e quais os fatores que podem contribuir para essas associações.

Esse estudo se propõe, então, a analisar como as variáveis pessoais e ocupacionais podem atuar na formação dos padrões de associação dos vínculos – comprometimento e engajamento –, gerando a convergência dos indivíduos no que se refere à determinadas características. Para isso, pretende-se descrever como os vínculos com o trabalho e com a organização são articulados em técnico-administrativos no contexto de uma Universidade Pública de Ensino Superior, identificando se há padrões que os diferenciam. A escolha por esse contexto se justifica pelo interesse em identificar em que medida os servidores técnicos-administrativos desenvolvem e combinam seus vínculos.

MÉTODOS

Participantes

Em uma população de aproximadamente 2.900 servidores técnico-administrativos, 691 indivíduos, distribuídos em cargos de Nível Médio/fundamental e Superior e com vínculo estatutário, compuseram a amostra da pesquisa por terem respondido as duas escalas do instrumento.

A maioria dos participantes é do sexo feminino, representando 60,6% da amostra. Destes participantes, destaca-se uma maior parcela de indivíduos casados, o que corresponde a 47,4%, com média de idade de 44 (DP=10,85) anos e especialização completa (40,1%). No que se refere às características ocupacionais, 55,3% da amostra ocupa cargos de nível médio e se distribuem entre a Administração Central (53,6%) e Unidades Acadêmicas (46,4%). A média de tempo que os participantes trabalham na Instituição é de 14 (DP= 11,59) anos, sendo que a maioria não possui função gratificada, o que corresponde a 76,8 %.

Instrumento

Medida de Comprometimento Organizacional: Escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), com perspectiva unidimensional de base afetiva. Optou-se pela utilização da escala reduzida (7 itens) e com índice de confiabilidade $\alpha = 0,861$ (Bastos & Aguiar, 2015). O instrumento é composto por escala *Likert* de seis pontos.

Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho: Versão validada para o contexto brasileiro por Vazquez et al. (2015) da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, desenvolvida por Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002). O instrumento é composto por 17 itens, sendo seis para vigor ($\alpha = 0,86$), cinco para dedicação ($\alpha = 0,87$) e seis para absorção ($\alpha = 0,85$), com $\alpha = 0,95$ para o fator geral de engajamento no trabalho. A escala é tipo *Likert* de sete pontos, indicando a frequência de experiência de engajamento nas situações ("0" → "nunca" e "6" → "sempre").

Informações sócio-demográficas e ocupacionais: Caracterização da amostra e atividade laboral.

Procedimentos de Coleta e Análise de dados:

Procedimentos de coleta de dados

O questionário foi acessado com o auxílio da ferramenta de levantamento online chamada *SurveyMonkey*[®] e disponibilizado aos Servidores técnico-administrativos da

Universidade via e-mail. Com relação aos aspectos éticos da pesquisa, os respondentes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual ficaram cientes de sua autonomia para decidir participar ou não da pesquisa, ou até mesmo desistir durante o processo. Além disso, lhes foi garantido o anonimato nas respostas e a segurança do acesso aos resultados.

Procedimentos de análise de dados

Os procedimentos de análise de dados foram organizados da seguinte forma: inicialmente, foram conduzidas análises de correlação entre os vínculos comprometimento e engajamento; em seguida, foi realizada análise de cluster não hierárquica (*quick cluster*) com o intuito de conhecer os escores médios de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho em cada cluster e na amostra geral, utilizando também as análises descritivas (média e desvio-padrão); posteriormente, para a caracterização da amostra, considerando as variáveis pessoais e ocupacionais, foram conduzidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e distribuição de frequência) com o intuito de agrupar os participantes da pesquisa a partir das combinações entre os vínculos com o trabalho e com a organização, formando padrões de associação entre eles; e, finalmente, foram realizadas análises de frequência a fim de identificar a distribuição dos indivíduos entre a administração central e unidades acadêmicas por cluster, comparando-os a amostra geral da pesquisa.

Todas as análises foram conduzidas com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) – versão 23.0.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma primeira estratégia para analisar a relação entre os dois construtos centrais da presente pesquisa consistiu na identificação dos níveis de correlação entre esses fenômenos, cujos os resultados estão expressos na Tabela 1.

Tabela 1: Correlação entre Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional

	1	2	3	4	5
1. Comprometimento Organizacional	-				
2. Engajamento no Trabalho	,584**	-			
3. Vigor	,582**	,931 **	-		
4. Dedicção	,547**	,953**	,833**	-	
5. Absorção	,522**	,940**	,809**	,846**	-

** $p < 0,01$;* $p < 0,05$

Como se verifica na Tabela 1, há uma correlação positiva e moderada entre comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, que é estatisticamente significativa ($r=0,584$; $p < 0,01$). Essas correlações se mantiveram em patamares próximos nas três dimensões do engajamento com o comprometimento organizacional: vigor ($r=0,582$; $p < 0,01$), dedicação ($r=0,547$; $p < 0,01$) e absorção ($r=0,522$; $p < 0,01$). Trata-se, portanto, de dois construtos que não se sobrepõem apesar de uma associação significativa. De acordo com Schaufeli (2013), os estudos que relacionaram engajamento no trabalho com outros resultados organizacionais, inclusive o comprometimento, indicaram correlações moderadas, que variavam entre 0,39-0,54, o que corresponde a uma sobreposição de 15-29 por cento. Esse autor assinala ainda que, embora sejam relacionados de forma positiva, o engajamento e o comprometimento são fenômenos distintos que se referem a objetos diferentes (trabalho e organização, respectivamente), sendo o engajamento mais fortemente relacionado ao desempenho.

Outros autores (Hallberg & Schaufeli, 2006; Bakker et al., 2011) ratificam essas distinções, adicionando que, embora o engajamento no trabalho venha sendo discutido como intimamente relacionado com fenômenos do comportamento organizacional, tal qual comprometimento organizacional, ou que muitas vezes seja considerado o mesmo fenômeno em outros rótulos, por serem estados positivos relacionados ao trabalho, constituem-se

fenômenos distintos. Assim, há evidências empíricas acerca da relação entre engajamento e comprometimento, construtos que nesse estudo também foram relacionados significativamente e positivamente. As pesquisas têm indicado que quanto mais engajados são os indivíduos, maiores são as crenças acerca do enfrentamento de exigências, as experiências positivas em suas vidas e as satisfações de necessidades e participação na organização (Ferreira & Mendonça, 2015). Bakker e Leiter (2010) afirmam ainda que o engajamento no trabalho tende a prosperar em ambientes em que as pessoas desenvolvem fortes conexões entre a organização e os valores individuais. Além disso, na Tabela 1 também pode-se verificar a forte correlação entre engajamento e suas dimensões constituintes: vigor ($r=0,931$; $p<0,01$), dedicação ($r=0,956$; $p<0,01$) e absorção ($r=0,940$; $p<0,01$), assim como são fortes as correlações entre as próprias dimensões.

No entanto, o objetivo central do presente estudo consistiu em explorar a existência de padrões de associação de vínculos com o trabalho e organização, além de analisar as possíveis diferenças associadas às características pessoais e ocupacionais. Devido a isso, foram conduzidas análises de cluster que sugeriram a existência de quatro padrões de associação dos vínculos comprometimento organizacional e engajamento no trabalho.

A Tabela 2 caracteriza os quatro padrões identificados a partir dos escores médios e desvios-padrão de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho por cluster, além das médias de cada um dos construtos na amostra geral. Fornece, também, a distribuição dos participantes da pesquisa pelos quatro padrões identificados.

Tabela 2: Médias dos vínculos por cluster

Quick Cluster	N	%	Comprometimento		Engajamento no Trabalho	
			Média	DP	Média	DP
1	190	27,5	4,37	0,51	4,69	0,57
2	65	9,4	2,69	0,77	2,98	0,86
3	302	43,7	5,15	0,49	6,25	0,45
4	134	19,4	3,36	0,6	5,56	0,6
Amostra Total	691	100,0	4,35	1,01	5,38	1,15

Para a interpretação dos grupos identificados, foram adotados como parâmetro a média geral da amostra, em que se obteve para comprometimento organizacional ($M=4,35$; $DP=1,01$) e engajamento no trabalho ($M=5,38$; $DP=1,15$). A partir desses parâmetros, os clusters foram descritos da seguinte maneira. O primeiro grupo combinou moderados escores de comprometimento com moderados escores de engajamento no trabalho (duplo vínculo moderado), sendo que neste grupo encontram-se 190 sujeitos, o que representa 27,5% da amostra. O segundo cluster foi caracterizado por baixo comprometimento e baixo engajamento (duplo vínculo frágil), tratando-se do grupo menos expressivo com apenas 9,4% da amostra. Já o terceiro grupo apresentou altos escores de comprometimento e engajamento (duplo vínculo forte), tratando-se do grupo mais numeroso, com 302 casos que representam 43,7% da amostra. O quarto, por sua vez, apresentou a combinação de baixo comprometimento com a organização e moderado engajamento no trabalho (frágil comprometimento e moderado engajamento), composto por 134 casos que representam 19,4% da amostra.

Os dados apresentados mostram que majoritariamente, os servidores são comprometidos com a Universidade e engajados com o seu trabalho em nível bastante elevado. De forma complementar, é reduzido o número de servidores com vínculos frágeis com os dois focos do seu trabalho. Rodrigues et al., (2013) relatam que a manutenção de um forte comprometimento afetivo é um grande desafio no serviço público, uma vez que a estabilidade pode contribuir para a acomodação do servidor. Por outro lado, Campos et al., (2009) afirmam que esse vínculo é dominante nas organizações públicas, já que a estabilidade pode permitir mais tranquilidade na relação entre o servidor e suas atividades. Além disso, aliada a percepção de outras vantagens, como a flexibilidade de horário, o indivíduo pode administrar melhor seu tempo e desenvolver outras atividades que lhe sejam mais prazerosas. Já o engajamento é um fenômeno mais fortemente relacionado ao modo

como os indivíduos realizam seu trabalho, do que com as metas da instituição, tarefas a serem realizadas e o tipo de organização (Magnan et al., 2016).

Caracterizados os quatro padrões ou clusters que revelam diferentes níveis em que os servidores combinam os dois vínculos estudados, a Tabela 3 apresenta a caracterização de cada cluster no tocante às variáveis pessoais e ocupacionais, destacando-se aquelas características que se sobressaem.

Tabela 3: Caracterização dos clusters

	Padrão I Duplo vínculo moderado	Padrão II Duplo vínculo frágil	Padrão III Duplo vínculo forte	Padrão IV Frágil comprometimento e moderado engajamento	Amostra Total
Variáveis Pessoais					
Sexo (%)	60,5 (Mulheres) 39,5 (Homens)	64,6 (Mulheres) 35,4 (Homens)	61,4 (Mulheres) 38,6 (Homens)	56,9 (Mulheres) 43,1 (Homens)	60,6 (Mulheres) 39,4 (Homens)
Média de Idade	42 (10,4)	39 (DP=8,4)	47 (11,03)	45 (10,77)	44 (10,84)
Estado Civil (%)	43,7 (Casado)	44,6 (Solteiro)	51,4 (Casado)	47,7 (Casado)	47,4 (Casado)
Escolaridade (%)	43,7 (Especialização Completa) 16,8 (Superior completo)	36,9 (Especialização Completa) 15,4 (Mestrado Completo)	38,6 (Especialização Completa) 15,2 (Superior Completo)	40 (Especialização Completa) 14,6 (Superior Completo)	40,1 (Especialização Completa) 15,3 (Superior Completo)
Variáveis Ocupacionais					
Média de tempo na Instituição	12 (DP=10,7)	11 (DP=8,8)	16 (DP=12,57)	16 (11,05)	14 (11,59)
Função gratificada (%)	78,7 (não)	87,7 (não)	72,9 (não)	77,2 (não)	76,8 (não)
Cargo	62,6 (Nível Médio) 37,4 (Nível Superior)	63,1 (Nível Médio) 36,9 (Nível Superior)	50,5 (Nível Médio) 49,5 (Nível Superior)	51,2 (Nível Médio) 48,8 (Nível Superior)	55,3 (Nível médio) 44,7 (Nível Superior)

O grupo com “duplo vínculo moderado” caracteriza-se, quando comparado com a amostra geral, por um menor percentual de indivíduos casados, do sexo feminino, com uma média de idade (42 anos) mais baixa e maior média de escolaridade no nível especialização completa. Em relação às características ocupacionais, apresentaram menor tempo de organização, com um percentual maior de indivíduos sem função gratificada e ocupando cargos de nível médio. O escore moderado em comprometimento organizacional associado ao moderado escore em engajamento no trabalho pode indicar identificação com os valores e objetivos organizacionais, embora estes possam variar de acordo com o suporte organizacional ao qual os indivíduos tenham acesso, além de tendência a apresentar energia, disposição e absorção em relação ao trabalho, considerando as características do trabalho que desempenham.

O Grupo II, “duplo vínculo frágil”, quando comparado a amostra geral, indica um agrupamento de uma maior quantidade de mulheres, com menor média de idade (39 anos), e menor quantidade de indivíduos com especialização completa (36,9%). Diferente do observado na amostra geral, esse cluster possui majoritariamente indivíduos com estado civil solteiro (44,6%). No que se refere às variáveis ocupacionais, esses indivíduos possuem a menor média de tempo de empresa – na comparação entre os clusters e a amostra geral – sem função gratificada, e com mais indivíduos ocupando cargos de nível médio. Esse cluster é o que mais se afasta da amostra geral em termos de suas variáveis pessoais e ocupacionais, sendo que os indivíduos se caracterizam por baixo vínculo com o trabalho que realizam e pouca disposição para desempenhar suas atividades, sugerindo pouca identificação com as atividades executadas, além de baixa energia e prazer no que se refere ao trabalho que realizam, aliado ao baixo comprometimento com a organização. Isso possivelmente está vinculado aos desequilíbrios associados aos recursos oferecidos pelo trabalho e as demandas que o mesmo apresenta, uma vez que o engajamento, por exemplo, pode ser afetado

indiretamente por variáveis psicossociais, tais como suporte social e modos de organização do trabalho (Vasquez et al., 2016). Além disso, o fato dos indivíduos agrupados nesse cluster serem de maioria ocupando cargos de nível médio – em que as atividades tendem a ser repetitivas e operacionais, com baixos níveis de complexidade e menor exigência de variedade de habilidades dos profissionais – pode ter influenciado no baixo nível de engajamento. Outro ponto a ser destacado é a possível interferência do tempo de organização, a qual Tamayo, Vilar, Albernaz, Ramos, e Ferreira (2001), questiona a direção da relação dela com o comprometimento. Assim, existe a necessidade de entender se o tempo de organização é responsável por ocasionar comprometimento afetivo ou o fato de já estar comprometido faz com que o indivíduo deseje permanecer mais tempo na empresa. Essas e outras questões são de extrema relevância no âmbito da pesquisa em torno desse fenômeno, ainda que o campo aposte em estudos que estabeleçam relações entre as variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador (Bastos & Borges-Andrade, 2002).

O Grupo III, “duplo vínculo forte”, no entanto, caracterizou-se por altos níveis de engajamento e altos níveis de comprometimento. Silva (2017) destaca que essa combinação resulta em trabalhadores que se identificam com a organização, não têm a intenção de deixá-la, rendem melhor no trabalho e, por conseguinte, apresentam melhores desempenhos. Na comparação com a amostra geral, esse cluster apresentou a maior média de idade (fato que ocorreu também em comparação aos demais clusters), além de agrupar um percentual maior de pessoas casadas (51,4%), do sexo feminino (61,4%), mas com uma média menor de profissionais com especialização completa (38,6%). No que concerne às variáveis ocupacionais, a maioria dos indivíduos apresentou maior média de tempo de empresa ($M=16$; $DP=12,57$) e um menor percentual em relação a não ter função gratificada (72,9 %) e ocupar cargo de nível médio (50,5%). Esse cluster é caracterizado por uma alta média de idade e de

tempo de organização dos indivíduos, o que, de acordo com (Silva, 2017), permitem o desenvolvimento de um maior apego a organização e aos seus objetivos e podem, associadas a outras variáveis, ter relação com os escores de comprometimento. Os indivíduos desse cluster podem apresentar ampla intensidade de esforços e vinculação com os objetivos do trabalho, sentindo-se inspirados a realizar e agenciar soluções em sua prática profissional. Em estudo de caso realizado por Campos et al. (2009), que partiu da utilização do modelo de comprometimento composto por três fatores, o componente afetivo foi considerado forte entre funcionários do setor público. A presença de fatores como a estabilidade, flexibilidade de horário e carga horária reduzida tendem a gerar, respectivamente, maior tranquilidade e segurança em decorrência da garantia de emprego e melhor desempenho em suas atividades (Silva, 2017). Esse autor acrescenta ainda que os indivíduos que desenvolvem o comprometimento afetivo tendem a ter maior média de idade e mais experiência de trabalho, o que explica sua ligação afetiva com a organização. Além disso, geralmente fazem uso da combinação perfeita entre os recursos e as demandas do trabalho, ao passo que também apresentam forte identificação e apego com a organização em que atuam. Há ainda uma tendência a maior intensidade de esforço e vinculação com os objetivos do trabalho, muitas vezes explicados pela motivação em agir e buscar soluções em sua prática profissional, indicando a presença de recursos adequados para lidar com as demandas do trabalho (Vazquez et al., 2016). O alto nível de engajamento permite a transmissão de energia positiva do trabalhador ao trabalho, considerando que este reconhece que a organização merece o seu esforço e disposição para enfrentar desafios (Schaufeli, 2016). Além disso, o alto nível em comprometimento organizacional pode estar aliado ao vínculo afetivo desenvolvido pelo servidor e a organização durante os anos de trabalho, podendo este ser resultado do investimento pessoal do indivíduo, do conhecimento aprofundado acerca da organização e também das relações interpessoais desenvolvidas no trabalho (Tamayo et al., 2001).

Questiona-se, porém, se o tempo de empresa é responsável por causar o comprometimento afetivo, ou se o fato de o funcionário estar comprometido afetivamente é que o faz permanecer mais tempo na empresa. Uma relação de reciprocidade é a que mais se aproxima da lógica, mas estudos precisam ser realizados a fim de validar essa hipótese.

Por fim, o Grupo IV, “frágil comprometimento e moderado engajamento”, quando comparado a amostra geral do estudo, é composto por um menor percentual de mulheres, com maior média de idade ($M=45$; $DP=10,77$), com um percentual de indivíduos casados (47,7%) muito próximo a amostra geral, o mesmo acontecendo com o grau de escolaridade (especialização completa, 40%). As variáveis referentes aos aspectos ocupacionais revelaram um grupo com um alto tempo de empresa ($M=16$; $DP=11,05$), com o percentual de não gratificação (77,2%) muito próximo e com menor quantidade de indivíduos ocupando cargo de nível médio (51,2%). Em termos de características pessoais e organizacionais esse cluster é o que mais se aproxima da amostra geral, sendo caracterizado por indivíduos com baixo envolvimento com a organização, seus valores e objetivos, ao passo que o nível de relação com o trabalho indica a necessidade de um balanceamento entre os recursos que o trabalho dispõe e as demandas que apresenta ao indivíduo.

No estudo realizado por Vazquez et al. (2015), a influência da idade mostrou-se como uma variável importante para entender engajamento no trabalho na amostra brasileira. Os participantes foram agrupados por faixa etária e foram selecionadas as carreiras profissionais, sendo percebido que os trabalhadores em início da carreira possuem engajamento comparativamente menor dos que estão em desenvolvimento ou com a carreira já consolidada. Além disso, Magnan et al. (2016), não encontraram diferenças significativas entre o engajamento no trabalho e tempo de serviço ou sexo, por exemplo. No que se refere à comprometimento, por sua vez, Bastos (1994) afirma que quanto mais idade e nível ocupacional maior comprometimento.

A comparação entre as médias nos clusters e as médias na amostra geral da pesquisa indicaram uma similaridade em relação às características, com médias que se mostraram bastante próximas. O Grupo II foi o que mais diferenciou-se em relação aos demais clusters e a amostra geral, por apresentar uma maior quantidade de servidores solteiros, com menor tempo de organização e uma maioria de servidores em cargos de nível médio e sem função gratificada, ao passo que também foi o menos expressivo. Além disso, os indivíduos do Grupo III, dentre os quatro grupos observados é o que tem uma maior tendência em desempenhar melhor suas atividades e apresentar maior rendimento no trabalho, além de se identificarem com a organização e dificilmente terem a intenção de deixá-la.

O engajamento no trabalho também apresentou uma maior variabilidade entre os clusters, indicando uma possível relação com as variáveis ocupacionais e pessoais. De acordo com Schaufeli (2016) esse fenômeno está associado principalmente a fatores positivos, o que resulta em transporte de energia para o trabalho, ao passo que nesse caso os indivíduos reconhecem que a organização merece seu esforço e sua vitalidade para enfrentar os desafios propostos. Nessa perspectiva, é importante considerar o investimento em análises que permitam verificar se pode existir uma relação de causalidade entre esses fenômenos. De acordo com Kanste (2011), o engajamento no trabalho é entendido enquanto um estado afetivo-motivacional que se relaciona à capacidade cognitiva dos indivíduos de serem enérgicos e resilientes na interação com o trabalho, mesmo em face das dificuldades. O comprometimento, por sua vez, expressa a vontade do indivíduo em investir na organização, influenciado por motivação interna, mas também pelo forte vínculo que estabelece com a mesma em decorrência de uma confluência de fatores.

É importante ressaltar que essas análises são baseadas no que foi expresso pelos indivíduos no momento da pesquisa, sendo esses dados passíveis de sofrerem alterações no decorrer do tempo. Magnan et al. (2016), por exemplo, destacam a importância em entender

o engajamento no trabalho como um processo dinâmico, que apesar de ser estável ao longo do tempo, pode sofrer variações em decorrência das condições do trabalho, por exemplo. O vínculo com a organização, por sua vez, tem ligação direta com aspectos como suporte organizacional e percepção de recompensas, por exemplo.

Ainda com objetivo de caracterizar o perfil dos servidores de cada cluster, observou-se a distribuição dos seus integrantes por setores da administração da Universidade. Esses dados estão expressos, conforme Figura 1.

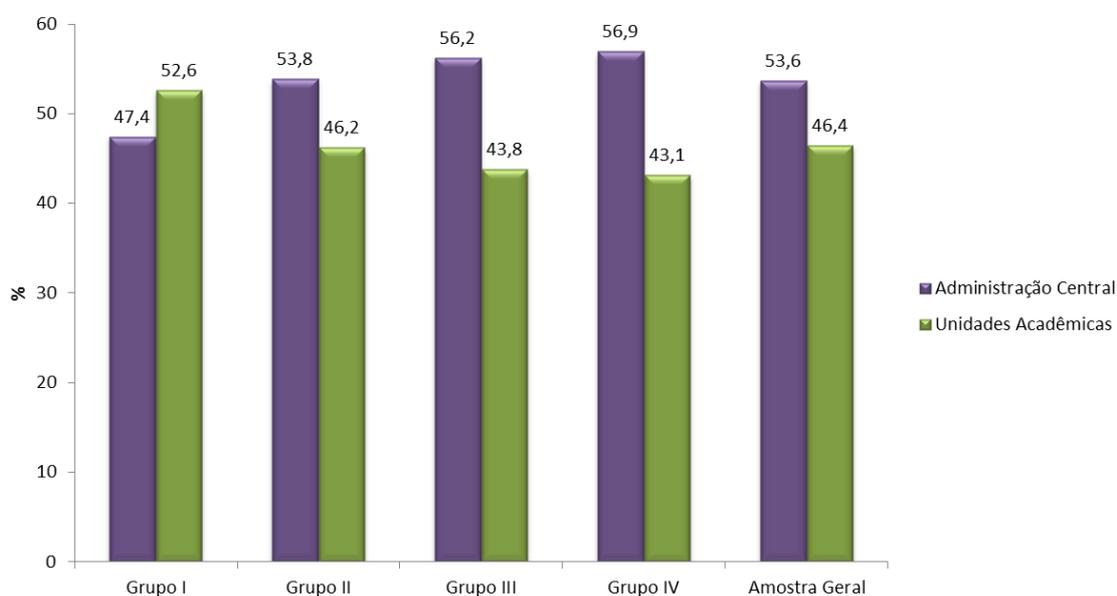


Figura 1- Percentual de servidores da Administração Central e Unidades Acadêmicas na amostra geral e por clusters

A partir dos dados apresentados na Figura 1 observa-se que o Grupo II, ‘duplo vínculo frágil’ é o que mais se aproxima da amostra geral, em termos de distribuição dos servidores entre a Administração Central e Unidades Acadêmicas. Nesse grupo, assim como na amostra geral, a maioria dos servidores está alocada na Administração Central. Por outro lado, o Grupo I, ‘duplo vínculo moderado’, diferencia-se na distribuição dos servidores entre as unidades da administração, pois concentra uma maior quantidade de servidores alocados nas Unidades Acadêmicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de organização do trabalho está diretamente relacionado aos resultados apresentados por indivíduos e grupos, e dentre esses, os vínculos com a organização e com o trabalho têm se mostrado importantes fenômenos que tentam explicar porque os indivíduos permanecem ligados a organização e se mantêm enérgicos, dedicados e absorvidos pelo trabalho que realizam. Este artigo teve o intuito de analisar esses fenômenos, identificando as possíveis combinações entre eles e considerando variáveis pessoais e ocupacionais no contexto de uma Universidade Pública de Nível Superior.

As correlações entre engajamento e comprometimento permitiram observar que embora sejam construtos diferentes, os fenômenos têm uma moderada relação entre si. Essa correlação moderada, acima de 0.50 é um indicador de que possivelmente fatores comuns podem explicar níveis de ambos os vínculos na amostra estudada. A identificação de quatro padrões (clusters) revela adicionalmente a correlação forte entre ambos os construtos. Como se viu, dos quatro padrões identificados, três mostram níveis congruentes frente aos dois vínculos (frágeis, moderados e fortes). Em apenas um cluster, encontrou-se servidores com mais elevados níveis de engajamento no trabalho apesar de um vínculo de comprometimento com a organização mais frágil. Não foi encontrado um padrão em que o vínculo com a organização fosse mais forte que o vínculo com o trabalho. Em síntese, os clusters identificados revelam que os servidores são mais engajados com o trabalho que realizam do que comprometidos com a Universidade, embora deva se destacar que os níveis de comprometimento organizacional não são, no conjunto da amostra estudada, baixos.

Com isso, o presente estudo abre uma gama de possibilidades de aprofundar os resultados obtidos nessa pesquisa, tendo em vista que além de entender como cada grupo se configura e em que unidades de trabalho se localizam, é importantíssimo analisar quais as

relações entre essas combinações e as inúmeras variáveis que a estrutura organizacional apresenta aos indivíduos inseridos nela.

É importante destacar ainda que o estudo se realizou com profissionais técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino, o que não permite generalizar esses dados a outros estudos, sendo necessário o investimento em pesquisas similares com outro público. Além disso, é importante desenvolver novos estudos que possam comparar diferentes postos de trabalho e/ou profissões a fim de verificar como se comportam esses vínculos em outras situações.

Apesar da avaliação majoritariamente positiva em relação aos vínculos comprometimento e engajamento, é importante estar atento aos aspectos que circundam a interação entre o servidor, seu trabalho e a organização. Rodrigues et al. (2013) destacam a presença de fatores como a competitividade, que requer a melhoria contínua do servidor, mesmo em face da estabilidade, e a necessidade de maior qualidade nos serviços prestados pelos profissionais, fato resultante da participação cada vez maior da população no serviço público. Sendo assim, o caráter dinâmico do ambiente de trabalho tem necessitado de melhoria e empenho contínuos tanto dos indivíduos quanto das práticas de gestão da instituição para que os vínculos permaneçam positivos.

Esses e outros aspectos devem ser melhor investigados partindo de outras análises que possam indicar os impactos desses fenômenos nos indivíduos e nos resultados organizacionais, bem como identificar quais outros antecedentes estão agindo para a formação desses padrões.

ESTUDO III:
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO
TRABALHO: EXPLORANDO O PODER PREDITIVO DE CARACTERÍSTICAS DO
DESENHO DO TRABALHO

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre trabalho, a forma de vivenciá-lo e seus possíveis impactos nos fenômenos organizacionais requerem articulações entre construtos distintos, nos diferentes níveis em que tais fenômenos se constituem (contextual, individual e coletivo). Alinhado a essa perspectiva, Kahn (1990) descreveu condições nas quais as pessoas identificam-se ou não com seu trabalho e concluiu que os contextos, mediados pelas percepções dos indivíduos, criam as condições para que eles se envolvam e desenvolvam seu trabalho. Essas questões estão intimamente conectadas com os efeitos que a organização do trabalho pode gerar nos indivíduos, bem como em suas relações com o trabalho e com os inúmeros fatores atrelados a essa organização, fenômenos que são estudados na teoria do desenho do trabalho. De acordo com Morgeson, Dierdorff, e Hmurovic (2010), o desenho do trabalho é um fenômeno significativamente relacionado com uma série de atitudes, comportamentos e resultados organizacionais. As teorias que o envolvem, por sua vez, tem se proposto a compreender e descrever os motivos pelos quais os indivíduos desenvolvem ou não afinidade com seu trabalho, bem como o que pode ser feito para que tal afinidade, quando existente, possa ser aprofundada (Morgeson & Humphrey, 2008).

Como apontam Hu, Schaufeli, e Taris (2016), nos estudos centrais da psicologia da saúde encontram-se evidências de que as características do trabalho podem influenciar em aspectos ligados à saúde, comportamentos e atitudes dos indivíduos. Seguindo essa lógica, é

possível conjecturar que estas também podem gerar resultados no trabalho no que compete ao engajamento e comprometimento.

Neste estudo, os aspectos da organização do trabalho são tratados como antecedentes de dois fenômenos do campo de pesquisa sobre Comportamento Organizacional, a saber, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional. O engajamento é entendido como um estado motivacional, afetivo e positivo vinculado ao trabalho, caracterizado por altos níveis de energia (vigor), intenso envolvimento no trabalho (dedicação) e profunda concentração com forte incapacidade de desligar-se dele (absorção) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Os trabalhadores com altos níveis de engajamento no trabalho têm um forte sentimento de pertença à organização, são fiéis a ela, e rendem mais do que lhes é exigido. São, ainda, caracterizados por uma forte energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes de lidar com as exigências, demonstrando proatividade. Apresentam, assim, uma elevada capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações (Bresó, Schaufeli, & Salanova, 2011; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007). Este construto tem como fortes antecedentes os recursos que o trabalho dispõe (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014), não ignorando o papel dos recursos pessoais, que são tão importantes quanto os laborais, além das características do trabalho (Santos, Chambel, & Castanheira, 2015).

O comprometimento organizacional, por sua vez, é um construto que interessa aos pesquisadores pela importância que o desenvolvimento de equipes comprometidas com as metas e valores da organização tem, já que o mesmo está positivamente relacionado com os resultados desejáveis à organização (Bastos & Aguiar, 2015). Embora ainda existam muitas controvérsias acerca de sua definição, tendo em vista a multiplicidade de modelos, bases e instrumentos de medida de referência, esses autores destacam que o elemento comum entre esses conceitos é que o comprometimento se trata de um estado psicológico positivo,

responsável por caracterizar a interação entre o indivíduo e a organização trazendo resultados nos níveis de desempenho.

As relações entre engajamento no trabalho e comprometimento organizacional têm sido objeto de pesquisa, inclusive incluindo elementos da forma como o trabalho é organizado, como fatores associados ou que podem explicar o desenvolvimento dos dois vínculos. Pocinho e Perestrelo (2011) sugerem que é possível identificar uma correlação entre esses fenômenos, ao passo que Hallberg e Schaufeli (2006) destacam que tanto o engajamento no trabalho quanto o comprometimento organizacional referem-se a um vínculo positivo, contêm referências teóricas recíprocas entre si e compartilham alguma variação, mas não se sobrepõem. As discussões acerca do engajamento no trabalho e comprometimento organizacional são permeadas por argumentos que buscam reconhecer o caráter distinto entre esses dois fenômenos. Bakker (2011) destaca que o engajamento no trabalho pode ser diferenciado de outros conceitos positivos, pois alia um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com alta ativação (absorção/vigor), estabelecendo uma conexão com as demandas e os recursos do trabalho, enquanto o comprometimento seria um mediador entre os esforços do indivíduo e os objetivos da organização.

Alguns autores (e.g.: Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Cavalcante & Medeiros, 2007) identificaram a ocorrência de mediação do engajamento na interação entre os recursos oferecidos pelo trabalho e o comprometimento e, ao estudarem as possíveis associações do desenho do trabalho com o comprometimento organizacional, perceberam também a existência de influência direta do primeiro em relação ao segundo. No que se refere ao efeito mediador, o mesmo pode advir de recursos do trabalho que contribuam para o alcance de objetivos e satisfaçam as necessidades, o que pode gerar um estado positivo e de motivação dos empregados (Schaufeli & Taris 2014), conduzindo a resultados como comprometimento organizacional (Schaufeli, 2013).

Llorens, Bakker, Schaufeli, e Salanova (2006), ao analisarem a relação de mediação do engajamento sobre o comprometimento, propuseram que o processo de engajamento se iniciaria com os recursos do trabalho (controle, apoio social e feedback, por exemplo) o que poderia gerar altos níveis de vigor e dedicação e, por conseguinte, altos níveis de comprometimento organizacional. No entanto, tal hipótese não foi totalmente corroborada, porque, em alguns casos, observou-se uma mediação parcial (feedback e controle como antecedentes de comprometimento), indicando que os recursos do trabalho poderiam influenciar comprometimento tanto direta como indiretamente através do aumento do engajamento. A autora destaca como limitações da pesquisa, o fato de ser realizada por meio de questionários de autorrelato e de serem estudos transversais, o que implica em um maior cuidado na interpretação dos dados e na construção de inferências. A literatura em torno desses construtos evidencia, inclusive, que estudos longitudinais mostram que altos níveis de engajamento ao longo do tempo conduzem a mais comprometimento organizacional (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Bakker & Demerouti, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Sachaufeli, 2001).

Importante destacar que, embora a literatura disponha de estudos que tratam da relação entre os dois vínculos aqui estudados, ainda carece do aprofundamento, sobretudo quando se trabalha com a teoria do desenho do trabalho e o modelo integrador de Morgeson e Humphrey (2006), que incorpora às características motivacionais (tarefas e conhecimentos) os aspectos interacionais e referentes ao contexto ambiental do trabalho, enquanto antecedentes desses vínculos. Dessa forma, ao investigar antecedentes de engajamento, por exemplo, é possível perceber a presença de muitas subdimensões do desenho do trabalho como: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback, por exemplo. O mesmo se encontra na pesquisa sobre comprometimento organizacional, com fortes

antecedentes relacionados às experiências de trabalho, tais como suas características, suporte organizacional e relações entre os pares (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013).

Os três construtos centrais do presente trabalho serão, a seguir, discutidos em termos das relações já encontradas entre eles, de forma a fundamentar as hipóteses que concretizam o objetivo do presente estudo de comparar o poder preditivo das diferentes dimensões do desenho de trabalho sobre os dois importantes vínculos que servidores de uma instituição universitária pública desenvolvem com o seu trabalho e a sua organização.

- ***Desenho do trabalho: o modelo proposto por Morgeson e Humphrey (2006)***

A teoria do Desenho do Trabalho faz referência à investigação acerca da natureza do trabalho, sua concepção e organização. Este conceito constitui tema clássico de interesse no campo da gestão e do comportamento organizacional por sua estreita ligação com práticas propostas às organizações para que atinjam resultados como eficiência e satisfação dos seus colaboradores (Morgeson & Campion, 2003). A literatura sobre este tema traz muitas evidências de que o modo como o trabalho é organizado e articulado é responsável tanto por repercussões econômicas para a organização como um todo, quanto por repercussões físicas, comportamentais e psicológicas para os indivíduos e equipes (Grant & Parker, 2009; Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Esse fenômeno é um componente fundamental na execução e significado do trabalho e, assim, exerce uma importante influência nas ações que os indivíduos vivenciam nesses ambientes (Grant, Fried, & Juillerat, 2011).

De acordo com Vielma (2013) a história da teoria do desenho do trabalho pode ser dividida em três grandes momentos:

- ✓ **Emergência e origem:** Trata do início dos estudos sistemáticos sobre trabalho no início do século 20, com os estudos de Smith em 1776 e Babbage em 1835, passando aos clássicos da administração científica com os trabalhos de Taylor no ano de 1911, baseados nos princípios da especialização e alta produtividade;

✓ **Avanço e consolidação parcial:** Aumento da produção teórica e pesquisa empírica acerca do tema, trazendo à tona estudos em desenho do trabalho de grupos e equipes, tal qual a Teoria dos Sistemas Sociotécnicos do Instituto Tavistock (Trist, 1981, citado por Vielma, 2013); Teoria de Dois Fatores (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), em que o desenho do trabalho é mais voltado a posições individuais; e, finalmente, a teoria embasada em cinco principais características motivacionais, ou seja, o Modelo de Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980), cuja influência ainda é percebida no campo. Nesse período, as teorias já estavam mais voltadas ao enriquecimento do trabalho.

✓ **Integração, redesenho e reinvenção:** Momento atual do desenvolvimento da teoria do desenho do trabalho, resultado da necessidade de avançar nos estudos acerca do tema em decorrência das transformações na natureza do trabalho no contexto das organizações e dos inúmeros fatores que influenciam em suas características, tais como as interações sociais e os fatores ligados ao ambiente da organização. Dentre as teorias que estão se desenvolvendo, pode-se citar o Modelo Integrador de Morgeson e Humphrey (2006).

A teoria e pesquisa sobre o desenho do trabalho vem, ao longo dos anos, inspirando o desenvolvimento de outras teorias que buscam explicar as causas tanto do estresse quanto da motivação no ambiente laboral. O *Job Demands–Resources Model (JDR)* (Demerouti et al., 2001), por exemplo, se utiliza das teorias do desenho do trabalho a fim de integrar o papel motivacional dos recursos laborais (aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são indispensáveis ao alcance de objetivos) aos impactos das demandas ambientais (aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que exigem do indivíduo). Este modelo é uma estrutura de referência teórica usada, por exemplo, para explicar – com base nos antecedentes relacionados ao desenho do trabalho – o engajamento

no trabalho, além de permitir a investigação de outros consequentes (comprometimento, por exemplo) (e.g.: Llorens et al., 2006; Muñoz & Bakker, 2009).

Como visto, a preocupação com o desenho do trabalho é antiga nos estudos organizacionais e talvez possa ser considerada uma das questões estruturantes do campo, se tomarmos, por exemplo, que ela foi central na teoria taylorista de organização do trabalho, com a sua ênfase na simplificação das tarefas como condição para aumento da produtividade, e continuou sendo central no modelo fordista de linha de montagem. Toda a preocupação do movimento das relações humanas e com o desempenho dos grupos e equipes também tiveram implicações sobre a forma como trabalho era ou deveria ser desenhado. Os excessos de parcelização, fragmentação do modelo taylorista fordista e suas consequências sobre o significado do trabalho e a saúde do trabalhador estão na base do mais clássico modelo de enriquecimento do trabalho proposto por Hackman e Oldham (1980), que se tornou o modelo hegemônico para se estudar os impactos da organização ou desenho do trabalho sobre inúmeros fenômenos organizacionais, inclusive comprometimento organizacional e com o trabalho. Tornou-se, também, a principal ferramenta prática para reestruturação de contextos de trabalho, que se expressam nos modelos que ampliam a autonomia e o escopo das tarefas. Tal modelo encontra-se na base de modelos mais atuais que buscam ampliar o conjunto de aspectos do trabalho que devem ser contemplados na sua análise.

Com o desenvolvimento na teoria e pesquisa em torno do desenho do trabalho, o mesmo tem se tornado mais inclusivo e considerado a organização das tarefas de trabalho em um contexto mais amplo, reconhecendo a estreita relação entre estas atividades e o contexto organizacional em que ocorrem (Ríos, Vielma, García, Aravena, Vargas, & Díaz, 2017). Para esses autores, essa teoria diz respeito não só a quem está fazendo o trabalho, mas também ao que é feito e a interação entre os diferentes elementos (contexto físico, social e organizacional mais amplo), incorporando processos e resultados de como o trabalho é estruturado,

organizado e representado. O presente estudo adota a teoria do desenho do trabalho desenvolvida e sistematizada por Morgeson e Humphrey (2006), que constitui o produto mais expressivo de ampliação na forma como o desenho do trabalho deve ser visto. O modelo, que partiu de uma revisão da literatura em torno deste tema para identificar as características-chave do trabalho com base nas medidas utilizadas anteriormente, tal qual o *Modelo de Características do trabalho* de Hackman e Oldham (1980), encontra-se representado sinteticamente na Figura 1.

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES
Características da tarefa: Refere-se ao modo como o trabalho é realizado, o alcance e a natureza das tarefas associadas a ele.	Autonomia na organização do trabalho: Medida em que o trabalho permite liberdade e independência na organização do trabalho.
	Autonomia na tomada de decisões: Medida em que o trabalho permite liberdade e independência na tomada de decisões.
	Autonomia nos métodos de trabalho: Medida em que o trabalho permite liberdade e independência nos métodos de trabalho.
	Variedade de tarefas: O grau em que um trabalho permite que os indivíduos executem uma diversidade de tarefas no trabalho.
	Significado da tarefa: O grau em que o trabalho tem influência na vida do indivíduo e de outras pessoas dentro e fora da organização.
	Identidade da tarefa: Medida em que o trabalho permite toda execução, facilmente identificada pelo indivíduo.
	Feedback do trabalho: O grau em que o próprio trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa.
Características do Conhecimento: Tipos de conhecimentos, habilidades gerais e individuais necessárias a realização do trabalho pelo indivíduo.	Complexidade do Trabalho: Medida em que as tarefas do trabalho são complexas e exigem altos níveis de habilidades e conhecimentos para serem desenvolvidas.
	Processamento de Informação: Medida em que o trabalho exige atenção e grau de monitoramento para processar as informações.
	Resolução de Problemas: Envolve ideias e soluções inovadoras, resolução de problemas e prevenção de erros.
	Variedade de habilidades: Medida em que o trabalho exige ideias e soluções variadas.
	Especialização: Medida em que o trabalho exige conhecimento ou habilidade específica para o desempenho de alguma tarefa.
Características Sociais: Reflete o quanto o trabalho está inserido em um ambiente social mais amplo, repleto de interações.	Suporte Social: Medida em que o trabalho permite o apoio de outros colegas.
	Interdependência iniciada: Medida em que um trabalho afeta o outro que tem um grau de dependência em relação a ele.
	Interdependência recebida: Grau em que um trabalho é afetado por outro por ter dependência em relação a ele.
	Interação externa à organização: Grau em que o trabalho permite aos empregados interagir e comunicar-se com indivíduos externos à organização.
	Feedback dos outros: Grau em que os indivíduos fornecem informações acerca de desempenho de seus pares (líder e liderado, por exemplo).
Contexto de Trabalho: Refere-se ao contexto físico e ambiental em que o trabalho acontece.	Ergonomia: O trabalho permite postura e movimentos apropriados e corretos.
	Demandas físicas: Nível de esforço físico requerido pelo trabalho.
	Condições de trabalho: Ambiente no qual o trabalho acontece (riscos para a saúde, limpeza, ruídos).
	Uso de equipamentos: Variedade e complexidade das tecnologias e equipamentos utilizados no trabalho.

Figura 1: Modelo teórico de desenho do trabalho baseado no modelo de Morgeson e Humphrey (2006)

A fim de respaldar operacionalmente tal modelo, Morgeson e Humphrey (2006) criaram o *Work Design Questionnaire (WQD)* em resposta a outros instrumentos de medida cujas propriedades psicométricas foram questionadas, principalmente no que se refere a consistência interna e estrutura fatorial (Vielma, 2013). Assim, as características do trabalho foram organizadas em categorias - motivacionais, sociais e física/contextual - que abrangem quatro dimensões. A fim de investigar a estrutura do fator nesse questionário, foram realizados testes de diferentes modelos: um modelo de quatro fatores que examina as quatro grandes dimensões; o de 18, em que interdependência é uma subdimensão única e autonomia é dividida em duas (autonomia na organização do trabalho e autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho); o de 19, que separa a interdependência em iniciada e recebida; o de 20, que separa a autonomia em três componentes (organização do trabalho, tomada de decisões e métodos de trabalho); e, finalmente, o modelo de 21 subdimensões, que separa tanto a interdependência quanto a autonomia nos componentes identificados. A solução composta por 21 subdimensões configurou-se como mais adequada para a versão do questionário validada por Morgeson e Humphrey (2006).

A *WQD* tornou-se, assim, a medida mais abrangente de desenho do trabalho disponível no momento. Enquanto G.R. Hackman e J. R. Oldham centraram seus estudos na análise da tarefa que as pessoas realizam, contemplando as dimensões do trabalho, estados psicológicos decorrentes destas dimensões e recompensas pessoais do trabalho, F. Morgeson e S. Humphrey ampliaram suas pesquisas para além dos motivadores e inseriram outros aspectos já citados anteriormente em seu modelo integrador. Além disso, o *WQD* supera problemas psicométricos na medição das características do trabalho, apresenta confiabilidade da consistência interna quase uniformemente elevada, é capaz de identificar diferenças esperadas em várias ocupações, além de juntamente com seu modelo subjacente, abrir novos caminhos para a teoria e pesquisa do desenho do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

Dessa forma, as características motivacionais se concentram em componentes individuais do trabalho, características sociais focam nas interações e o contexto pode gerar impactos em reações e comportamentos dos trabalhadores (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Com as novas pesquisas em torno desse tema, contribuições ao campo são fomentadas e trazem novas perspectivas no estudo acerca das organizações, já que o modelo se justifica por ser um novo e poderoso instrumento de medida que sintetiza os conhecimentos disponíveis acerca do tema, sendo consistente com as novas noções em torno dos aspectos que circundam a organização do trabalho e cobrindo praticamente todo o espectro de variáveis relacionadas às características do trabalho (Ríos et al., 2017).

As teorias acerca do desenho do trabalho vêm, ao longo dos anos, tentando explicar como as características podem ser responsáveis pelos resultados organizacionais, bem como quais seus impactos nos indivíduos. É o que passamos a discutir nos próximos segmentos em relação aos dois vínculos aqui estudados.

- ***Características do trabalho como antecedentes de Comprometimento Organizacional***

O comprometimento organizacional, apesar de sua longa tradição de pesquisa, é considerado um construto polissêmico, complexo e multifacetado devido às inúmeras acepções associadas a ele (Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016). Peixoto, Bastos, Soares e Lobo (2015) destacam a existência de duas principais abordagens que visam explicar o comprometimento, tais como a abordagem tridimensional (Meyer & Allen, 1991), que propõe sentidos diversos para o fenômeno, e a abordagem unidimensional (Mowday, Steers, & Porter, 1979), que opta por um conceito mais direto e livre de tensões metodológicas e conceituais.

Para Menezes et al. (2016), a escolha pela unidimensionalidade do comprometimento tem sido a opção de diversos trabalhos brasileiros, sustentados por uma agenda de pesquisa

cujo intuito é limitar os elementos que constituem o construto, diferenciando-o de outros tipos de vínculos. Nesse caso, a base afetiva é a essência do vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização, ou seja, esse construto é a expressão da crença e identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais, bem como do desejo de esforçar-se para manter-se nela (Bastos & Aguiar, 2015). Assim, o vínculo articula cognição, afeto e ação e, para o indivíduo ser considerado comprometido, o trabalhador precisa contribuir ativamente, empenhar-se no trabalho, exibir esforço extra e apresentar um envolvimento real com a organização (Bastos et al., 2013).

Há evidências de que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho exercem um relevante papel na formação de comportamentos, sendo importantes antecedentes de comprometimento organizacional (Grant & Parker, 2009). Quanto às *características do trabalho*, o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) tem sido usado para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento (Bateman & Strasser, 1984; Fukami & Larson, 1984, citado por Bastos, 1994). Humphrey et al. (2007), por exemplo, desenvolveram e analisaram meta-analiticamente algumas hipóteses com o intuito de testar e ampliar desenho do trabalho integrando as características motivacionais, sociais e do contexto de trabalho. A partir de uma pesquisa em 259 estudos, foi observado que 14 características do trabalho explicaram em média 43% da variação em 19 atitudes e comportamentos dos trabalhadores analisados. Percebeu-se que as características motivacionais explicaram, por exemplo, 24% da variação de comprometimento para a amostra estudada, ao passo que as características sociais explicaram 40% da variação do comprometimento (revelando-se como fortes preditores), sendo a interdependência e o suporte social destacados como significativos antecedentes.

Mathieu e Zajac (1990) já haviam identificado em sua meta-análise que as características do trabalho também integravam o conjunto de antecedentes desse fenômeno e

identificou, por exemplo, correlações positivas moderadas entre comprometimento organizacional e variedade de habilidades, caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho, além de correlação reduzida com autonomia, sugerindo assim, o pouco impacto dos aspectos da tarefa sobre os níveis de comprometimento organizacional. Tamayo (2005), inclusive, acrescenta que quando comparadas às correlações com os valores, normas e políticas organizacionais, as correlações com o grau de autonomia são menores. Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis, e Lee (2007), por outro lado, ao estudar os impactos do desenho do trabalho na motivação, ressaltou que o significado da tarefa conduz a comprometimento afetivo, uma vez que ao perceber os impactos de seu trabalho os indivíduos tendem a desenvolver vínculos mais fortes com a organização. Nos estudos de Humphrey et al (2007), inclusive, a relação positiva e significativa do comprometimento organizacional com as características da tarefa, que incluem a autonomia, variedade de habilidades, identidade de tarefas, significado da tarefa e feedback do trabalho foi confirmada, conforme dito anteriormente.

Considerando os aspectos que constituem as características do conhecimento, autores como Hackman e Oldham (1980) já destacam a importância dos trabalhos enriquecidos para a emergência de comprometimento organizacional. Mathieu e Zajac (1990) afirmam que isso está atrelado ao grau de complexidade que os trabalhos apresentam que, por sua vez, permitem que o indivíduo se desenvolva ao exercer atividades mais variadas e que exijam maiores recursos cognitivos, tendo em vista o maior escopo de trabalho.

Os pontos abordados nas características sociais, por sua vez, são considerados pela literatura sobre comprometimento como fortes antecedentes deste. A interdependência, por exemplo, quando em níveis moderados é identificada com um forte preditor de comprometimento organizacional, ao passo que seus altos níveis também permitem maior compartilhamento de carga de trabalho, além de uma flexibilidade em relação às tarefas em

decorrência das interações entre as equipes, podendo gerar outros resultados organizacionais (Grant & Parker, 2009). Grant et al. (2007) perceberam ainda que as oportunidades de interação aumentam significativamente o vínculo dos indivíduos com a organização, tal como em Tamayo, Vilar, Albernaz, Ramos, e Ferreira (2001).

No que refere ao contexto de trabalho, a literatura sobre antecedentes de comprometimento traz poucas referências acerca dessas características no processo de formação do vínculo afetivo do indivíduo com a organização, sendo, de acordo com Morgeson e Campion (2003), uma dimensão praticamente ignorada dos estudos sobre psicologia e gestão. Bastos et al (2013), por exemplo, trazem uma série de antecedentes de comprometimento organizacional (como características demográficas, diferenças individuais, valores, além de tamanho e centralização da organização), mas não citam aspectos físicos do contexto de trabalho nessa relação. Os achados de Humphrey et al. (2007) permitiram observar, inclusive, que essas características não previram o comprometimento organizacional nesse estudo. Mathieu e Zajac (1990) acrescentam ainda que as relações entre o comprometimento e o contexto, quando existentes, geralmente são mediadas por outros fatores do ambiente de trabalho.

Cho, Laschinger, e Wong (2006) argumentam ainda que o acesso à capacitação e o significado que o trabalho tem para o indivíduo são fatores importantes para o alcance de resultados positivos nas organizações, ao passo que Meyer, Allen e Smith (1993) destacam a importância das normas, valores e políticas organizacionais no comprometimento. Para estes autores, além da identificação com a tarefa, ter os conhecimentos técnicos e as habilidades necessárias para realizar suas atividades, bem como contar com o suporte social de seus pares através de feedbacks e orientações acerca de seu trabalho, são fatores importantes para a emergência do comprometimento organizacional

Assim, observa-se que a literatura acerca dos antecedentes de comprometimento organizacional apresenta elementos constituintes das dimensões relacionadas à característica da tarefa, do conhecimento e características relacionadas às interações sociais (e.g.: Schaufeli & Taris, 2014; Cavalcante & Medeiros, 2007; Rowe & Bastos, 2007), diferenciando-as em sua intensidade.

Sendo assim, propõe-se como primeira hipótese de pesquisa:

H₁: Dimensões distintas do desenho do trabalho associam-se com diferentes intensidades aos níveis de comprometimento organizacional.

A partir da H₁ surgem as seguintes sub-hipóteses, tomando-se as principais dimensões do modelo do *WQD* e as evidências acumuladas no campo de estudo sobre comprometimento:

H_{1a}. Características da tarefa são mais fortes preditoras de comprometimento organizacional do que as características do contexto de trabalho.

H_{1b}. Características sociais da organização do trabalho são mais fortes preditoras de comprometimento do que as características do contexto de trabalho.

H_{1c}. Características sociais da organização do trabalho são mais fortes preditoras de comprometimento organizacional do que as características da tarefa.

H_{1d}. Características sociais são mais fortes preditoras de comprometimento organizacional do que as características do conhecimento.

- ***Características do trabalho como antecedentes do Engajamento no Trabalho***

O engajamento no trabalho é entendido como "um estado psicológico experiencial, que atua como mediador do impacto entre exigências laborais e recursos do indivíduo (de trabalho e pessoais) aplicados para alcançar metas de desempenho individuais" (Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz, & Schaufeli, 2016, p. 76). Para estes autores, é válido ressaltar que este é um conceito independente e único, além de ser um fenômeno disposicional, pois

embora seja estável, pode ser alterado pelas condições no ambiente de trabalho, sempre alinhado aos recursos oferecidos e as demandas requeridas nestes locais. De acordo com Bakker e Leiter (2010), o engajamento no trabalho é um construto intimamente ligado ao desenvolvimento organizacional, ao passo que estimula resultados positivos a partir de alguns fatores associados a este conceito.

O modelo de características do trabalho (Hackman & Oldham, 1975, 1976) já destacava que o enriquecimento do trabalho (que envolve complexidade e responsabilidade), por exemplo, configurava-se como um aspecto central da ligação entre desenho do trabalho e alguns resultados organizacionais, bem como o significado permitia o atendimento às necessidades do indivíduo gerando um crescimento e desenvolvimento do mesmo. Assim, a importância das características do trabalho na emergência de engajamento no trabalho é notadamente relevante já que esse construto, estritamente vinculado ao trabalho, é resultado das relações que os indivíduos desenvolvem com o mesmo (Magnan, Vazquez, Pacico, & Hutz, 2016; Caldas, Somensari, Siqueira, & Claro, 2013). Christian, Garza e Slaughter (2011) afirmam que o engajamento no trabalho está, em certa medida, alinhado com o potencial motivador do contexto organizacional, facilitado através do desenho do trabalho. Segundo esses autores, as características que são associadas ao engajamento são as ligadas a liberdade na realização do trabalho (autonomia), execução de tarefas diferentes em um trabalho (variedade de tarefas), grau em que o trabalho afeta a vida de outras pessoas (significado da tarefa), medida em que o trabalho concede retorno ao indivíduo (feedback do trabalho), nível em que o trabalho requer soluções inovadoras (resolução de problemas) e a medida que o trabalho é multifacetado e difícil de executar (complexidade do trabalho). Além disso, o apoio social e as condições de trabalho, também podem ser relacionados ao engajamento, sendo que as interações gratificantes com os colegas e os aspectos do ambiente de trabalho podem ocasioná-lo (Christian et al., 2011). Bakker et al. (2014), acrescentam ainda que os

preditores de engajamento podem classificar-se em situacionais (variáveis do ambiente laboral relacionadas às demandas e aos recursos do trabalho) e as individuais (associam-se aos recursos pessoais), sendo, segundo Kanste (2011) os recursos do trabalho os maiores preditores desse construto.

A literatura acerca do engajamento no trabalho aborda alguns fatores como importantes antecedentes. Apoio social, desempenho no trabalho, recursos pessoais (auto eficácia e autoestima) e organizacionais são importantes características que influenciam no desenvolvimento do vínculo do indivíduo com o seu trabalho. Muitas pesquisas em torno desse construto utilizam o *Job Demands–Resources Model* (Demerouti e al., 2001), a fim de melhor compreender como as demandas e os recursos do trabalho podem desenvolver o engajamento no trabalho. Em uma meta-análise realizada por Hakanen et al. (2008), por exemplo, foi observado que em relação aos efeitos dos recursos sobre engajamento, o grau de controle que o indivíduo tem sobre o seu trabalho (autonomia), o suporte social e o feedback do trabalho atuaram como fortes preditores de engajamento. Vasquez, Magnan, Pacico, Hutz, e Schaufeli (2015) relatam a forte correlação entre engajamento no trabalho e autonomia na tomada de decisões e Ferreira e Mendonça (2015) acrescentam a importância da variedade de tarefas. Oliveira e Rocha (2017) evidenciam ainda a importância que a percepção do impacto positivo dentro e fora da organização tem para os trabalhadores, refletida pela subdimensão ‘significado do trabalho’. Esses dados revelam a forte relevância das características relacionadas à tarefa no aumento dos níveis de engajamento, com exceção apenas do suporte social, que integra as características sociais.

No que se refere às características do conhecimento, por sua vez, Morgeson e Campion (2003), ao tratar da importância das demandas cognitivas e especialização, bem como do aumento dos níveis de exigência no trabalho, trazem um importante dado. Quanto mais complexos e mais enriquecidos são os trabalhos, maior a possibilidade de gerar vínculos

positivos, o que pode atender também a um aumento nos índices de engajamento. Isso porque o desenho do trabalho é proposto como um veículo poderoso para aumentar os efeitos positivos das mudanças tecnológicas e sociais, bem como permitir que essas mudanças sejam positivas (Humphrey et al., 2007). Além disso, o desenho do trabalho é algo que emerge, evolui ao longo do tempo e dá origem a resultados diversos (Morgeson & Humprey, 2008).

No que tange aos aspectos inerentes às interações sociais, Hakanen et al. (2006), por sua vez, destacam como fortes preditores de engajamento no trabalho as relações profissionais fortes, bem como o apoio social e feedback. No entanto, as interferências das condições do contexto de trabalho são possíveis nessa relação, pois quando não são muito favoráveis, acarretam em pouca energia e disposição dos indivíduos para o desenvolvimento das atividades de trabalho (Vasquez et al., 2016). Estudos de Bakker e Demerouti (2008) enfatizaram a importância do contexto social na emergência de engajamento, pois a partir do contágio social, as pessoas não só respondem de forma semelhante ao trabalho compartilhado no ambiente, como também se influenciam entre si através das experiências de engajamento. Já Silva (2017) afirma que o engajamento no trabalho tem o foco voltado para o trabalho propriamente dito, o que fornece uma visão complexa da relação trabalhador – organização que tem como identificação central os recursos que o trabalho pode oferecer. Neste caso, prevaleceram os componentes relacionados à tarefa, às relações sociais e aos conhecimentos que requerem do indivíduo uma postura ativa, criativa e entusiasmada em relação ao trabalho. Ferreira e Mendonça (2015), inclusive, apontam que a variedade de habilidades e as relações interpessoais com os colegas de trabalho apresentam associações positivas mais altas com o engajamento, destacando inclusive que essas são intensificadas quando a sobrecarga de trabalho e as condições físicas tornam-se desfavoráveis.

Assim, a literatura sobre antecedentes do engajamento no trabalho é fortemente pautada em características associadas à tarefa e aos aspectos interacionais dos indivíduos,

embora haja indícios de que ele possa ter relação com as características do conhecimento e sofra a interferência, ainda que indireta, do contexto de trabalho.

Dessa forma, propõe-se como segunda hipótese de pesquisa:

H₂: Dimensões distintas do desenho do trabalho associam-se com diferentes intensidades aos níveis de engajamento no trabalho.

H_{2a}. Características da tarefa são mais fortes preditoras de engajamento no trabalho do que as características do contexto de trabalho.

H_{2b}. Características sociais da organização do trabalho são mais fortes preditoras de engajamento no trabalho do que as características da tarefa.

H_{2c}. Características sociais da organização do trabalho são mais fortes preditoras de engajamento no trabalho do que as características do contexto de trabalho.

H_{2d}. Características do conhecimento são mais fortes preditoras de engajamento no trabalho do que as características do contexto de trabalho.

Sendo assim, a análise do desenho do trabalho associado ao comprometimento organizacional e engajamento no trabalho é o ponto chave de investigação do presente trabalho. A proposta central é entender em que medida o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional são explicados pelo desenho do trabalho, tendo como referencial o modelo integrador de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2006).

O conjunto de hipóteses centrais apresentadas encontra-se representada na Figura 2 que estrutura o modelo teórico que foi objeto do teste no presente estudo.

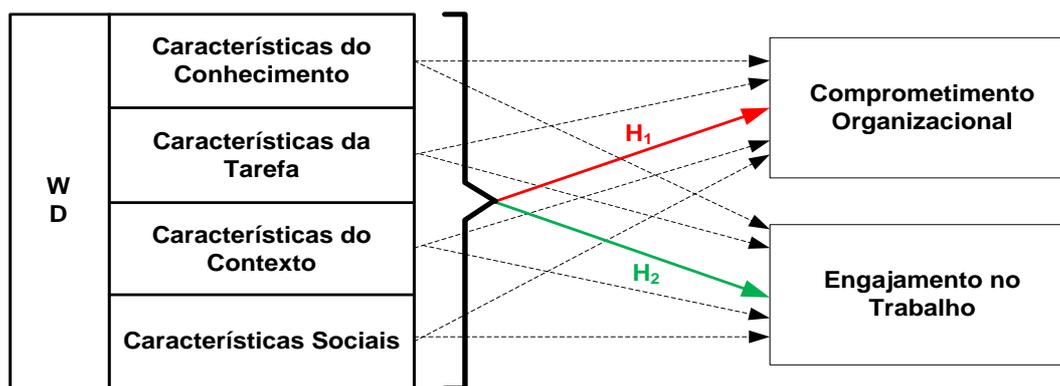


Figura 2: Relação entre as dimensões do Desenho do Trabalho, Comprometimento Organizacional e Engajamento no Trabalho

O Modelo teórico, como explicitado, não desce ao nível das subdimensões que compõem cada dimensão do modelo de desenho de trabalho de Morgeson e Humphrey (2006), por não se dispor de evidências empíricas suficientes que embasem a proposição de hipóteses sobre a direção das relações potencialmente existentes com os dois construtos, tanto comprometimento organizacional quanto engajamento no trabalho. Assim, no nível das subdimensões, o estudo assume um caráter exploratório, buscando-se identificar, pela primeira vez em contexto nacional, que aspectos mais específicos do complexo modelo de desenho do trabalho afetam os dois vínculos tomados como variáveis dependentes.

MÉTODO

Participantes

A amostra da pesquisa foi composta por 691 indivíduos com vínculo estatutário, que responderam as três escalas completas, distribuídos em cargos de Nível Médio/Fundamental e Superior de uma Universidade Pública de Nível Superior.

A amostra é composta majoritariamente por mulheres (60,6%), casadas (47,4%), com especialização completa (40,1%) e média de idade de 44 (DP=10,8) anos. No que se refere às características ocupacionais, a maioria ocupa cargo de nível médio (55,3%), trabalha na Administração Central (53,6%), não ocupa função gratificada (76,8%) e tem em média 14 (DP=11,59) anos de organização.

Instrumento

Questionário estruturado e autoaplicável, composto por:

Questionário de Desenho do trabalho: Versão brasileira traduzida, adaptada e em validação do Questionário de *Work Design* (WQD) criado por Morgeson e Humphrey (2006) (A. Peixoto, comunicação pessoal, 01 de novembro de 2017), composto por quatro dimensões (*características da tarefa, do conhecimento, sociais e contexto de trabalho*), que se desdobram em 18 subdimensões e escala Likert de cinco pontos ("1"→ menor concordância e "5"→ maior). Para o contexto brasileiro, o modelo de 18 subdimensões (interdependência como dimensão única e autonomia dividida em duas, ou seja, autonomia na organização do trabalho e autonomia na tomada de decisões e nos métodos de trabalho) foi significativamente melhor em relação aos demais. A seguir, os alphas referentes a cada subdimensão do desenho do trabalho:

Características da tarefa: autonomia na organização de trabalho ($\alpha = .829$); autonomia nas decisões e nos métodos de trabalho ($\alpha = .912$); variedade de tarefas ($\alpha = .924$); significado da tarefa ($\alpha = .837$); identidade da tarefa ($\alpha = .853$) e feedback do trabalho ($\alpha = .877$).

Característica do conhecimento: complexidade do trabalho ($\alpha = .806$); processamento da informação ($\alpha = .827$); resolução de problemas ($\alpha = .506$) /variedade de habilidades ($\alpha = .869$); especialização ($\alpha = .834$).

Características sociais: suporte social ($\alpha = .802$); interdependência ($\alpha = .819$); interação externa à organização ($\alpha = .870$); feedback dos outros ($\alpha = .885$).

Contexto de trabalho: Ergonomia ($\alpha = .832$); demandas físicas ($\alpha = .949$); condições de trabalho ($\alpha = .782$); uso de equipamentos ($\alpha = .717$).

Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho: Versão validada para o contexto brasileiro por Vazquez et al. (2015) da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002). O instrumento é composto por 17 itens com $\alpha=0,95$ para o fator geral de engajamento no trabalho. A escala é tipo *Likert* de sete pontos, indicando a frequência de experiência de engajamento nas situações ("0" → "nunca" e "6" → "sempre").

Medida de Comprometimento Organizacional: Escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), composta por uma perspectiva unidimensional de base afetiva. Na presente pesquisa, optou-se pela utilização da escala reduzida (7 itens), composta por escala *Likert* de seis pontos e cujo índice de confiabilidade foi $\alpha=0,861$ (Bastos & Aguiar, 2015).

Informações sócio-demográficas e organizacionais: Caracterização da amostra e atividade laboral.

Procedimentos de Coleta de Dados

O questionário foi acessado através da ferramenta de levantamento online *SurveyMonkey* e disponibilizado aos Servidores da Instituição estudada via e-mail. Os mesmos receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foi facultado o dever de participar da pesquisa, bem como garantido o direito de desistir no decorrer do processo. Além disso, lhes foi garantido o anonimato nas respostas e a segurança do acesso aos resultados.

Procedimentos de análise de dados

Os resultados do presente estudo foram organizados de acordo com as análises realizadas a partir dos objetivos propostos, estruturando-se da seguinte maneira: inicialmente, foram conduzidas análises de correlação, a fim de identificar as relações existentes entre desenho do trabalho (dimensões e subdimensões), comprometimento organizacional e engajamento no trabalho. Posteriormente, foram realizadas análises de regressão linear

múltipla (método *stepwise*) a fim de verificar o poder de predição de cada dimensão e subdimensão do desenho do trabalho para engajamento e comprometimento organizacional. Para a execução dessas análises foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) – versão 23.0.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de alcançar o objetivo proposto por esse estudo, ou seja, analisar as relações entre o desenho do trabalho – no nível de suas dimensões e subdimensões – comprometimento organizacional e engajamento no trabalho foram conduzidas análises que serão demonstradas a seguir.

Inicialmente, com o intuito de analisar as evidências das relações entre as dimensões do desenho do trabalho, o comprometimento e engajamento foram realizadas análises de correlação, cujos resultados estão representados na Tabela 1.

Tabela 1: Correlações entre dimensões e subdimensões do Desenho do Trabalho, Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional

	1. Engajamento no Trabalho	2. Comprometimento Organizacional
1. Engajamento no Trabalho	-	,584**
2. Comprometimento Organizacional	,584**	-
3. Características da Tarefa	,500**	,352**
4. Autonomia na organização de trabalho	,179**	,201**
5. Autonomia nas decisões e métodos	,375**	,300**
6. Variedade de tarefas	,297**	,089*
7. Significado da tarefa	,276**	,122**
8. Identidade da tarefa	,342**	,282**
9. Feedback do trabalho	,416**	,316**
10. Características da Conhecimento	,335**	,057
11. Complexidade do trabalho	,090*	-,085*
12. Processamento de informação	,330**	,084*
13. Resolução de problemas/variedade de habilidades	,279**	,070
14. Especialização	,374**	,097*
15. Características Sociais	,333**	,250**
16. Suporte social	,341**	,364**
17. Interdependência	,080*	,025
18. Interação externa à organização	,125**	-,012
19. Feedback dos outros	,361**	,325**
20. Contexto de Trabalho	,246**	,243**
21. Ergonomia	,112**	,185**
22. Demandas físicas	,037	-,058
23. Condições de trabalho	,117**	,230**
24. Uso de equipamentos	,229**	,085*

**p<0,01; *p<0,05

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, observa-se uma moderada correlação significativa e positiva ($r=0,584$; $p<0,01$) entre comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, ratificando que esses conceitos se relacionam entre si, mas não se sobrepõem. Schaufeli (2016) afirma que engajamento está associado principalmente a fatores positivos, como o comprometimento, o que torna mais interessante para as organizações um ambiente que fomente o crescimento e engajamento do funcionário em detrimento de um ambiente com excesso de trabalho. Nesse sentido, o engajamento transporta para o trabalho a energia positiva do funcionário, pois ele reconhece que a organização merece o seu esforço, além de se mostrar sempre disposto a enfrentar desafios. No que tange às distinções entre engajamento e comprometimento, Kanste (2011) ratifica a interação que esses dois fenômenos estabelecem entre si e com as características do trabalho e da organização, o que permite entender que os aspectos físicos, sociais e relativos ao desempenho das atividades podem explicar tanto os fenômenos do comportamento organizacional quanto resultados organizacionais.

A associação entre o comprometimento e as dimensões do desenho do trabalho apontou relações positivas e significativas, porém fracas, com as dimensões ‘características da tarefa’ ($r=0,352$; $p<0,01$), ‘características sociais’ ($r=0,250$; $p<0,01$) e ‘contexto de trabalho’ ($r=0,243$; $p<0,01$). No entanto, esse construto não apresentou correlação com "características do conhecimento" ($p=0,135$), indicando ausência de relação na amostra estudada para as exigências de conhecimento e habilidades. Esses dados podem ser considerados evidências iniciais de que a hipótese H_1 foi parcialmente corroborada, já que, embora a associação seja diferente entre as dimensões, ‘características do conhecimento’ não estabeleceu correlação para essa amostra.

Meyer et al. (1993) destacaram que as variáveis antecedentes predominantes de comprometimento são as características da organização, as relações estabelecidas entre os indivíduos e as condições ambientais, aspectos que não necessariamente estão ligados às tarefas em si. Tamayo (2005) acrescenta que as variáveis organizacionais associadas ao comprometimento se referem as formas de executar o trabalho em um determinado contexto organizacional (valores, normas e políticas organizacionais, por exemplo). Bastos (1994), adicionalmente, revela, no contexto brasileiro, o peso da ‘percepção do suporte organizacional’ – que se traduz em políticas de desenvolvimento e carreira – como importante na predição do comprometimento organizacional.

Em relação às subdimensões, as que apresentaram maiores correlações foram o ‘suporte social’ ($r=0,364$; $p<0,01$) e ‘feedback dos outros’ ($r=0,325$; $p<0,01$), que apesar de significativas e positivas, são fracas. Esse dado corrobora algumas evidências anteriores que indicaram que o comprometimento afetivo é impulsionado em organizações que fomentam o bem-estar de seus funcionários através do suporte social e relações humanas mais intensificadas (Tamayo et al., 2001; Humphrey et al., 2007; Grant et al., 2007). A ausência de correlação entre comprometimento e as ‘características do conhecimento’, no entanto, é um dado que chama a atenção, tendo em vista que a literatura em torno desse fenômeno expressa que aspectos como caráter inovador e a variabilidade de rotina (presentes nesta dimensão), por exemplo, tendem a ser correlacionados com o vínculo com a organização (Tamayo et al., 2001). Além disso, os dados demonstraram uma correlação significativa e negativa com a ‘complexidade do trabalho’ ($r=-0,085^*$; $p<0,05$), contrariando a literatura sobre o construto que aborda a complexidade como fortemente relacionada positivamente com o comprometimento (Bastos et al., 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Hachman & Oldham, 1975). Tamayo et al. (2001) – que desenvolveu uma pesquisa com empresas públicas –, afirmou ainda que do ponto de vista motivacional, o comprometimento é incompatível com a

presença de desafios. Nas instituições privadas, por sua vez, esta relação apresenta-se diferente já que é necessário que as organizações invistam em ações que permitam aos seus membros confiar que há uma preocupação com a estabilidade (Fernandes & Ferreira, 2009). Como os participantes da pesquisa são servidores técnico-administrativos com vínculo estatutário, é possível que outras variáveis tenham interferido para que essa relação fosse negativa e a complexidade tendesse a diminuir comprometimento.

O engajamento no trabalho, por sua vez, apresentou correlação positiva e significativa com as quatro dimensões do desenho do trabalho. A correlação com as características relacionadas à forma como o trabalho é realizado e o seu alcance foi moderada ($r=0,500$; $p<0,01$), sendo a maior correlação dentre as demais dimensões. Esse dado traz um ponto importante destacado por Magnan et al. (2016), pois a partir do entendimento do engajamento no trabalho enquanto um estado positivo e intenso vinculado ao trabalho, sua relação é mais intensa com o modo como as pessoas realizam seu trabalho do que a metas e tipo de organização, por exemplo. As correlações com ‘características do conhecimento’ ($r=0,335$; $p<0,01$); ‘características sociais’ ($r=0,333$; $p<0,01$) e ‘contexto de trabalho’ ($r=0,246$; $p<0,01$), apesar de significativas, foram fracas. Tais dados constituem evidências iniciais de que a hipótese H₂ também foi corroborada, já que as dimensões distintas do desenho do trabalho associaram-se diferentemente com o engajamento no trabalho. Dentre as subdimensões as maiores correlações foram com ‘feedback do trabalho’ ($r=0,416$; $p<0,01$) que expressa o retorno advindo do próprio trabalho, seguido de ‘autonomia na tomada de decisões e nos métodos de trabalho’ ($r=0,375$; $p<0,01$), ambas subdimensões pertencentes às ‘características da tarefa’. Esses dados estão em concordância com a literatura da área que aponta que o engajamento no trabalho tem forte correlação com atividades que permitam liberdade nos processos de tomada de decisões (Vazquez et al., 2016). Um dado relevante é a baixa associação com a subdimensão ‘complexidade do trabalho’ ($r=0,090$; $p<0,05$), pois, os

recursos que o ambiente de trabalho dispõe se tornam mais evidentes e com potencial motivacional quando há maiores demandas, o que corrobora com a ideia de que trabalhos com maior complexidade tendem a gerar maior engajamento (Bakker & Leiter, 2010; Humphrey et al. 2007).

As correlações com as subdimensões das “características sociais”, indicaram maiores escores em ‘feedback dos outros’ ($r=0,361$; $p<,001$) e ‘suporte social’ ($r=0,341$; $p<,01$), sendo dois pontos já discutidos anteriormente como importantes para o aumento dos níveis de engajamento no trabalho, uma vez que o apoio dos colegas, bem como o compartilhamento de informações e foco em melhoria contínua através dos feedbacks direcionados aumentam os níveis de energia e dedicação dos indivíduos no trabalho (Hakanen et al., 2006).

Foram observadas baixas correlações do engajamento no trabalho com subdimensões do contexto de trabalho, sendo a associação com demandas físicas ausente ($p=0,33$). A literatura em torno do engajamento apoia-se no *Job Demands-resources Model*, cujos aspectos psicossociais do trabalho são alocados em duas categorias: demandas, que envolvem aspectos do contexto laboral (físicos, psicológicos, organizacionais e sociais, por exemplo) e recursos do trabalho (envolvem as características do trabalho que reduzem essas demandas e permitem o alcance de metas, estimulando a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal) (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2008). No caso da amostra estudada, a relação com o que a literatura chama de recursos é maior do que com as demandas, o que pode gerar maiores níveis de engajamento no trabalho.

Após a análise das associações entre as variáveis centrais do estudo foram realizadas análises de regressão linear múltipla utilizando o método *stepwise*, cujo intuito foi investigar a relação de predição entre a variável independente (desenho do trabalho) e as variáveis dependentes (engajamento no trabalho e comprometimento organizacional), a fim de prevê-las.

- **A explicação do comprometimento organizacional**

Após uma análise da associação entre as variáveis do estudo, o teste das hipóteses envolveu o uso de análise de regressão, cujos resultados são relatados a seguir.

A primeira análise buscou identificar o poder de explicação das dimensões do desenho do trabalho para a variação de comprometimento organizacional, considerando a amostra total e os estratos referentes aos níveis da administração, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Comprometimento Organizacional

Variáveis	Amostra total	Adm. Central	Un. Acadêmicas
Características da Tarefa	0,31**	0,35**	0,26**
Contexto do Trabalho	0,15**	0,18**	0,11*
Características Sociais	0,14**	-	0,23**
Características do Conhecimento	-0,11**	-	-0,14**
R	0,42	0,43	0,42
R²	0,17	0,18	0,18
ΔR^2	0,17	0,18	0,17

**p < 0,01

* p < 0,05

A partir dos dados apresentados na Tabela 2 observou-se que, em conjunto, as quatro dimensões do desenho do trabalho são capazes de explicar 17% da variância do comprometimento organizacional. Dentre as dimensões, aquela relacionada às ‘características da tarefa’ se destacou por apresentar o maior poder preditivo ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$). As demais dimensões, embora tenham obtido coeficientes de regressão significativos, têm um poder de explicação consideravelmente menor, sendo a relação com características do conhecimento, negativa. Ao partir para a comparação entre administração central e unidades acadêmicas, nota-se que todas as dimensões mantiveram o poder significativo para explicar o comprometimento dos servidores vinculados às Unidades Acadêmicas. Contudo, no que se refere à administração central, apenas as dimensões características da tarefa e contexto de

trabalho foram capazes de prever 18% da variação do comprometimento organizacional dos trabalhadores, com destaque para a dimensão características da tarefa, que obteve maior coeficiente de regressão ($\beta=0,35$; $p<0,01$).

A partir desses dados verifica-se que, considerando tanto para a amostra geral, quando para os estratos da administração, o modo como o trabalho é realizado e o alcance das tarefas associados ao mesmo é a dimensão que melhor explica o comprometimento organizacional na instituição estudada. Isso contraria os estudos de Humphrey et al. (2007), cuja influência das características sociais foi consideravelmente maior na relação com as demais características, acrescentando que nesse estudo o contexto de trabalho não exerceu poder de predição sobre o comprometimento. No entanto, condiz com o exposto por Grant et al. (2007) que aponta para a importância que o conhecimento acerca do alcance de seu trabalho tem para o desenvolvimento de comprometimento organizacional.

Ademais, no que se refere às hipóteses de pesquisa, considerando a amostra geral, as sub-hipóteses H_{1a} e H_{1d} foram corroboradas, já que a dimensão características da tarefa prediz mais fortemente o comprometimento quando comparada a contexto de trabalho e as características sociais são maiores preditoras de comprometimento quanto comparadas às características do conhecimento, respectivamente. Na realidade, os dados revelam que enquanto as características sociais se associam positivamente ao comprometimento, as características do conhecimento se associam negativamente. Ou seja, quanto mais os cargos ocupados são mais complexos e envolvem maior processamento de informação, por exemplo, menor é o comprometimento do servidor. Já as sub-hipóteses H_{1b} e H_{1c} foram rejeitadas, já que o contexto e as características sociais apresentam valores muito próximos sendo a influência do contexto um pouco maior, ao passo que há uma influência menor das características sociais quando comparadas com as características da tarefa. Interessante notar, no entanto, que a dimensão características sociais apresentou comportamento bastante

distinto quando comparada a administração central e unidades acadêmicas: enquanto ela não foi capaz de prever de forma significativa o comprometimento dos funcionários da administração central, ela se revelou uma dimensão muito importante para predição do comprometimento nas unidades acadêmicas, com um coeficiente muito próximo ao alcançado pela dimensão características da tarefa, dimensão mais importante em ambos os grupos. Isso pode estar associado ao trabalho nas Unidades Acadêmicas, que apesar de ter a natureza bastante similar com a Administração Central, a proximidade com a atividade fim e a necessidade de expandir a rede de contatos – maior contato entre servidores, docentes e discentes – pode tornar essa dimensão mais importante para desenvolver o vínculo de comprometimento quando comparada aos servidores da Administração Central. Santos et al. (2015) já havia destacado que o impacto das experiências do trabalho no comprometimento organizacional é mais forte quando comparado a outros construtos, como engajamento, por exemplo.

A Tabela 3 se refere a análise das subdimensões, demonstrando aspectos mais específicos do desenho do trabalho que influenciam no comprometimento organizacional. Tais resultados são tomados de forma exploratória, em decorrência da carência de estudos utilizando o modelo integrador de desenho do trabalho adotado na presente pesquisa, motivo pelo qual não foram levantadas hipóteses para esse nível de análise.

Tabela 3: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Comprometimento Organizacional

Variáveis	Amostra total	Adm. Central	Un. Acadêmicas
Suporte social	0,20**	0,23**	0,24**
Feedback do trabalho	0,16**	0,21**	0,24**
Condições de trabalho	0,10**	0,20**	-
Feedback dos outros	0,17**	-	-
Autonomia nas decisões	0,10**	0,14**	-
Interação externa à organização	-0,08*	-	-
Ergonomia	0,07*	-	-
Identidade da tarefa	-	-	0,16**
Complexidade da tarefa	-	-	0,13**
R	0,5	0,51	0,5
R²	0,25	0,26	0,25
ΔR^2	0,24	0,25	0,24

**p < 0,01; *p < 0,05

Em primeiro lugar, é importante destacar que ao serem utilizadas as subdimensões, há um pequeno aumento na variância explicada de comprometimento quando comparado com o modelo em que as dimensões foram utilizadas. Agora o modelo explica 25%, quando no modelo anterior explicava 17% da variação do comprometimento na amostra geral. Assim, as análises permitiram perceber que para amostra geral da pesquisa, apenas sete das 18 subdimensões disponíveis permaneceram na equação que explica a variância do comprometimento organizacional. Dentre essas subdimensões, destacou-se o ‘suporte social’ ($\beta = 0,20$, $p < 0,01$), tendo as demais, coeficientes significativos, porém com um poder preditivo menor. O mesmo ocorreu com a Administração Central e Unidades Acadêmicas, cujo poder de explicação da variável ‘suporte social’ para comprometimento foi superior às outras subdimensões ($\beta = 0,23$, $p < 0,01$) e ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$), respectivamente. A importância do suporte social já havia sido corroborada nos estudos de Humphrey et al. (2007), já que a oportunidade de ter o apoio de colegas de trabalho, exerce sobre os indivíduos a percepção de inclusão social e a ideia de que não estão sozinhos para alcançar os objetivos da organização.

Importante ressaltar que das oito subdimensões que explicaram o comprometimento para a amostra total, apenas quatro indicaram predição tanto para a Administração Central – ‘suporte social’ ($\beta = 0,23$, $p < 0,010$); ‘feedback do trabalho’ ($\beta = 0,21$, $p < 0,01$); ‘condições de trabalho’ ($\beta = 0,20$, $p < 0,01$) e ‘autonomia nas decisões’ ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$) – quanto para as Unidades Acadêmicas – ‘suporte social’ ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$); ‘feedback do trabalho’ ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$); ‘identidade da tarefa’ ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$) e ‘complexidade da tarefa’ ($\beta = 0,13$, $p < 0,01$). Além disso, o poder explicativo de condições de trabalho foi superior na Administração Central, quando comparado a amostra geral, ao passo que não foi significativo nas Unidades Acadêmicas. O mesmo foi observado com identidade da tarefa e complexidade da tarefa, que não foram preditoras para a amostra geral e Administração Central, mas nas Unidades Acadêmicas contribuíram para a explicação da variância do comprometimento

organizacional. Essas diferenças podem ter origem tanto no que se refere às questões específicas sobre a atividade, quanto em relação às distintas interações entre servidores e chefia, possibilidade de maior interação social com os pares e com os discentes, relações com a chefia imediata, entre outros fatores. Como há uma descentralização do espaço físico da Universidade estudada é possível que as relações estabelecidas entre os servidores e os diferentes segmentos seja diferente.

- **A explicação do engajamento no trabalho**

Os resultados da análise de regressão linear da relação entre as dimensões do desenho do trabalho e engajamento encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Engajamento no Trabalho

Variáveis	Amostra total	Adm. Central	Un. Acadêmicas
Características da Tarefa	0,37**	0,41**	0,37**
Contexto do Trabalho	0,12**	0,13**	0,10*
Características Sociais	0,12**	0,10*	0,16**
Características do Conhecimento	0,15**	0,13**	0,17**
R	0,56	0,56	0,58
R²	0,31	0,32	0,33
ΔR^2	0,31	0,31	0,32

**p < 0,01

* p < 0,05

As análises permitiram observar que para engajamento no trabalho, o conjunto das quatro dimensões do desenho do trabalho explicam 31% de sua variância para a amostra total. Dessas dimensões, ‘características da tarefa’ ($\beta = 0,37$, $p < 0,01$) é a dimensão que mais exerce influência sobre o engajamento no trabalho na amostra geral. Observou-se que a explicação do desenho do trabalho para esse construto foi similar quando se partiu para os segmentos da amostra, ou seja, entre a Administração Central e Unidades Acadêmicas. No que se refere a Administração Central, as quatro dimensões do desenho do trabalho

explicaram 32% da variância do engajamento, sendo a dimensão mais forte preditora as ‘características da tarefa’ ($\beta = 0,41$, $p < 0,01$). Similarmente, nas Unidades Acadêmicas, as quatro dimensões explicaram 33%, sendo as características da tarefa a dimensão de destaque e consideravelmente superior em relação as outras ($\beta = 0,37$, $p < 0,01$).

Sendo assim, considerando a amostra geral, as hipóteses H_{2a} , e H_{2d} foram corroboradas, pois as ‘características da tarefa’ se mostraram como melhores preditoras de engajamento do que o ‘contexto’, e as ‘características do conhecimento’ melhores preditoras quando comparadas ao contexto de trabalho, respectivamente. As hipóteses H_{2b} e H_{2c} foram rejeitadas, já que as ‘características da tarefa’ se apresentaram como melhores preditoras de engajamento do que as ‘características sociais’ e esta última apresentou poder de explicação igual ao ‘contexto de trabalho’.

A relação do engajamento no trabalho com as subdimensões do desenho do trabalho se encontram na Tabela 5.

Tabela 5: Coeficientes β padronizados em modelo de regressão linear para Engajamento no Trabalho

Variáveis	Amostra total	Adm. Central	Un. Acadêmicas
Feedback no trabalho	0,18**	0,22**	0,14**
Especialização	0,25**	-	0,28**
Suporte Social	0,14**	0,16**	0,16**
Autonomia nas decisões	0,13**	0,17**	0,13*
Feedback dos outros	0,14**	-	0,15**
Variedade das tarefas	0,12**	0,18**	-
Condições de trabalho	0,09*	0,12*	-
Processamento da informação	-	0,14*	-
Uso de equipamentos	-	0,10*	-
Identidade da tarefa	-	-	0,11*
R	0,6	0,6	0,64
R²	0,36	0,36	0,41
ΔR^2	0,35	0,35	0,39

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Verifica-se que sete das 18 subdimensões do modelo de desenho do trabalho explicaram a variação do engajamento na amostra geral, sendo que três pertencem à dimensão ‘características da tarefa’ – ‘feedback do trabalho’ ($\beta = 0,18, p < 0,01$); ‘autonomia nas decisões’ ($\beta = 0,13, p < 0,01$); ‘variedade de tarefas’ ($\beta = 0,12, p < 0,01$). No entanto, a subdimensão com maior poder explicativo na amostra geral foi ‘especialização’ ($\beta = 0,25, p < 0,01$), o mesmo acontecendo nas unidades acadêmicas ($\beta = 0,28, p < 0,01$). Na administração central, por sua vez, a subdimensão com maior poder preditivo foi ‘feedback no trabalho’, sendo a especialização uma não preditora de engajamento.

Schaufeli e Salanova (2007) haviam identificado que ‘suporte social’, ‘feedback’ e ‘autonomia’ eram fortemente relacionados com engajamento no trabalho. Nessa pesquisa, no entanto, o poder explicativo de ‘especialização’ e ‘feedback do trabalho’ foi maior comparado a essas três subdimensões. A literatura em torno do engajamento no trabalho aponta para a importância de características como ‘autonomia’, ‘feedback’ e ‘suporte social’ na emergência desse fenômeno, sendo que os recursos do trabalho e pessoais contribuem para a predição desse construto (Hakanen et al., 2006) em especial quando as demandas do trabalho se tornam mais altas (Ferreira & Mendonça, 2015).

Considerando-se os resultados das análises de regressão como teste do modelo teórico da pesquisa, a Figura 2 sintetiza os principais achados, considerando simultaneamente as análises no nível das quatro dimensões que integram o modelo de desenho do trabalho utilizado neste estudo.

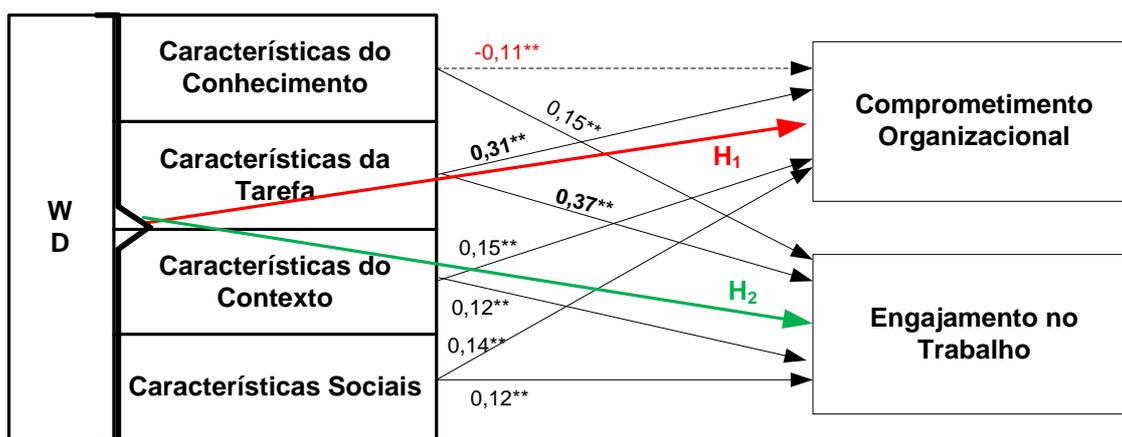


Figura 3: Síntese dos resultados das análises de regressão com os impactos das dimensões do desenho do trabalho sobre os vínculos de Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional.

Como demonstram os coeficientes β há diferenças na intensidade com que as características do desenho do trabalho impactam os dois vínculos, explicando mais fortemente o engajamento no trabalho do que o comprometimento organizacional. Os dados, portanto, dão suporte empírico para as H₁ e H₂. Os impactos das ‘características da tarefa’ foram maiores para ambos os vínculos, explicando mais fortemente tanto o comprometimento quanto engajamento quando comparadas as demais dimensões (corroborando as subhipóteses 1a e 2a). Destaca-se, ainda, o efeito antagônico da dimensão ‘características do conhecimento’ sobre os dois vínculos, ao predizer positivamente o engajamento e negativamente o comprometimento organizacional. As sub-hipóteses acerca do comprometimento organizacional previam um maior poder explicativo da dimensão ‘características da tarefa’ quando comparadas ao ‘contexto de trabalho’ e da dimensão ‘características sociais’ quando comparada às ‘características da tarefa’, ‘características do conhecimento’ e ‘contexto de trabalho’. As sub-hipóteses que se referiam ao engajamento no trabalho, por sua vez, sugeriam um poder de predição maior da dimensão ‘características da tarefa’ quando comparada ao ‘contexto de trabalho’, ao passo que a dimensão ‘características sociais’ explicaria melhor a emergência de engajamento do que as dimensões ‘características

da tarefa' e 'contexto de trabalho', além de um maior poder preditivo da dimensão 'características do conhecimento' em relação ao contexto de trabalho.

Em relação ao comprometimento organizacional, as sub-hipóteses previam um maior impacto das características sociais em relação às tarefas, conhecimento e contexto de trabalho. Na realidade, os resultados apontam para a clara rejeição da H_{1c} (pois as características da tarefa têm maior impacto que características sociais) e para a não aceitação das H_{1b} e H_{1d} (pois os níveis de impacto são muito semelhantes e bastante reduzidos). É importante destacar que o fato de 'características da tarefa' ser a dimensão de maior impacto sobre o comprometimento organizacional, superior ao peso das características sociais, contraria a H_{1b} . Ressalte-se que tal sub-hipótese decorre de o modelo de Morgeson e Humphrey (2006) ter incorporado a dimensão 'contexto social', ausente até então, mas usual na pesquisa sobre comprometimento. Embora a literatura mostre consistentemente que as 'características da tarefa' (medida segundo o modelo de Hackman e Oldham, 1980) sejam preditoras importantes, esperava-se que variáveis do contexto social (aqui envolvendo relações com o grupo de trabalho) tivessem maior proeminência, o que os dados empíricos não confirmaram. Ou seja, esperava-se que as características sociais explicassem mais fortemente esse construto, já que os antecedentes de comprometimento estão mais vinculados às oportunidades oferecidas pela organização do que às atividades realizadas pelos indivíduos. Na meta-análise de Humphrey et al. (2007), inclusive, o poder explicativo das características sociais foi majoritariamente significativo quando comparado às demais dimensões, explicando em 40% a variação incremental do comprometimento organizacional, enquanto as 'características motivacionais' (que incluem 'características da tarefa' e 'características do conhecimento') explicaram 24%, fato que contraria os resultados do presente estudo. Humphrey et al. (2007) não encontraram influência na variação de comprometimento organizacional através do contexto de trabalho, dado que difere do

encontrado nesta pesquisa, cuja influência foi em 15%, sendo condições de trabalho e ergonomia, subdimensões que ajudam a explicá-la.

Quanto à explicação do engajamento no trabalho, os resultados são bastante semelhantes. As ‘características da tarefa’ são mais fortes preditoras que ‘contexto de trabalho’ e ‘características sociais’ (aceita-se a H_{2a} e rejeita-se a H_{2b}); as ‘características sociais’ não são melhores preditoras do engajamento do que contexto de trabalho (rejeita-se a H_{2c}). No entanto, os dados corroboram a H_{2d} , pois as ‘características do conhecimento’ são mais fortes preditoras de engajamento no trabalho do que ‘contexto de trabalho’. Hackman e Oldham (1976) sugeriram que as características motivacionais influenciavam os comportamentos e atitudes nas organizações e isso se dava através da experiência de significado do trabalho (nível em que um empregado reconhece o valor e importância de seu trabalho), experiência de responsabilidade (grau em que o indivíduo se sente responsável pelo trabalho e por seus resultados) e conhecimento dos resultados (a ciência do indivíduo a respeito de seu nível de desempenho).

Embora não se tenha elaborado hipóteses em relação ao poder preditivo de cada uma das subdimensões do modelo de desenho de trabalho sobre os dois vínculos, os resultados encontrados são sintetizados na Figura 3, por permitirem explorar algumas diferenças interessantes e que podem instigar novas pesquisas.

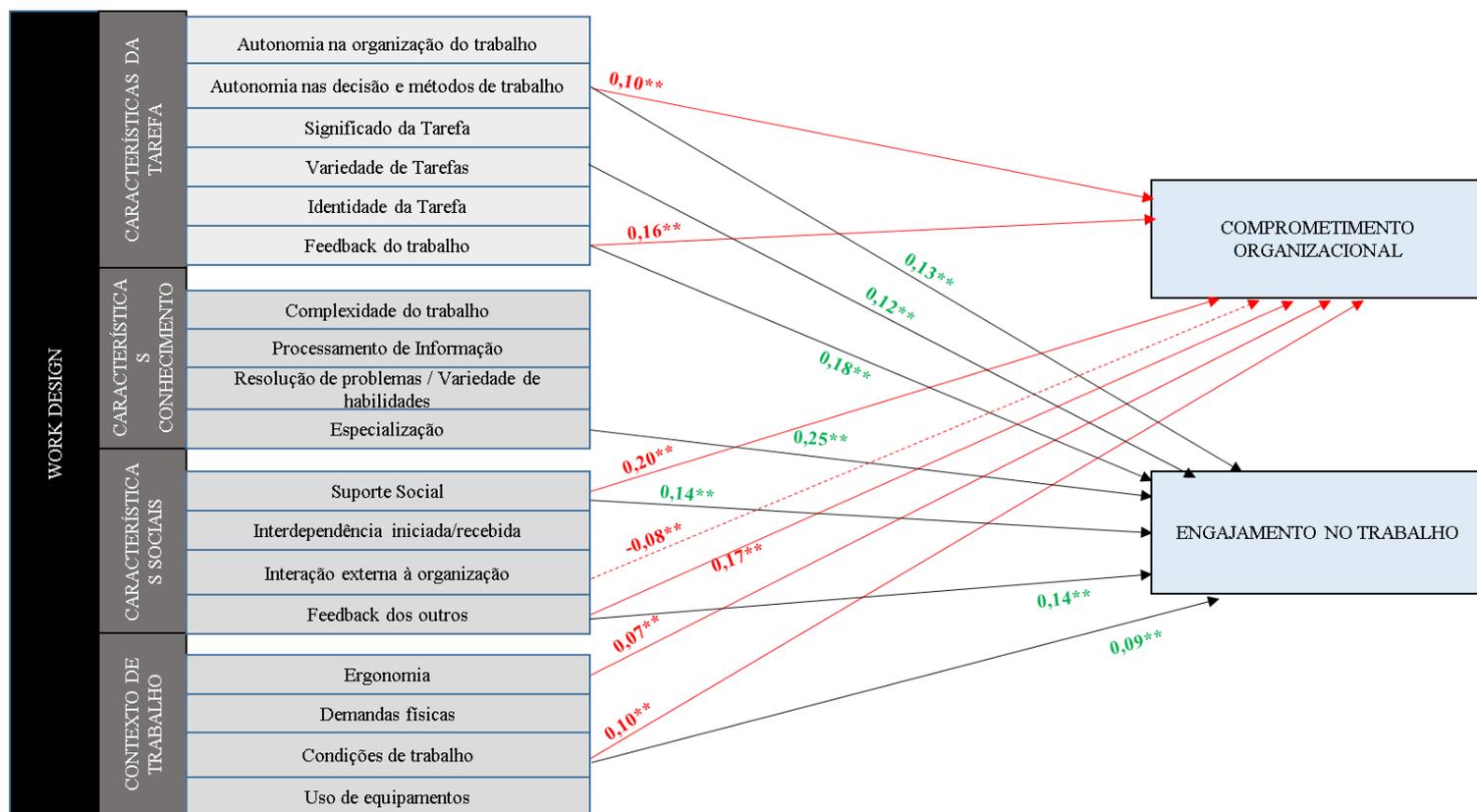


Figura 4: Síntese dos resultados das análises de regressão com os impactos das 18 subdimensões do design do trabalho sobre os vínculos de Engajamento no Trabalho e Comprometimento Organizacional.

No geral, apenas sete subdimensões possuem impacto significativo sobre o nível dos dois vínculos estudados. De forma semelhante ao que se verificou no nível das dimensões, as subdimensões explicam maior proporção da variabilidade do engajamento no trabalho do que comprometimento organizacional. Há, contudo, diferenças importantes a destacar. Cinco dos sete preditores de comprometimento, inclusive o maior deles, se reportam a características sociais e ao contexto de trabalho, que são dimensões que ampliam o modelo tradicional de design do trabalho, e incorporam dimensões da vida organizacional relevantes para compreender o comprometimento do servidor. Humphrey et al. (2007), por sua vez, percebeu cinco características motivacionais (autonomia, variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa e feedback do trabalho) relacionadas aos níveis de comprometimento organizacional. No presente estudo, no entanto, foram identificadas apenas duas, a saber, ‘feedback do trabalho’ e ‘autonomia na tomada de decisões’. Além disso, nos

estudos de Humphrey et al. (2007) duas características sociais relacionaram-se à emergência de comprometimento (interdependência e suporte social) ao passo que neste estudo os preditores de comprometimento foram ‘feedback dos outros’, ‘interação externa à organização’ (influência negativa) e ‘suporte social’. No que se refere ao contexto, conforme dito anteriormente, os estudos de Humphrey et al. (2007) não encontraram evidências da influência das subdimensões dessa dimensão. Isso contraria os achados desse estudo que trouxe condições de trabalho e ergonomia como preditores de comprometimento organizacional.

No que diz respeito ao engajamento no trabalho, quatro preditores, inclusive o mais forte, são de características do trabalho em si (‘tarefa’ e ‘conhecimento’), sendo estas características motivacionais as que explicaram a variância nos níveis desse construto (feedback do trabalho, especialização, autonomia nas decisões e variedade das tarefas). De acordo com Humphrey et al. (2007) a variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa impactam a experiência de significado; a autonomia, a experiência de responsabilidade; e o feedback do trabalho o conhecimento de resultados. Nesse caso, a amostra estudada evidenciou que a experiência de responsabilidade e o conhecimento de resultados são aspectos mais importantes no aumento dos níveis de engajamento do que a experiência de significado. Isso contraria os achados de Christian et al. (2011), cujo modelo especificou como antecedentes distais de engajamento no trabalho a autonomia, variedade de tarefas, significado da tarefa, resolução de problemas, complexidade do trabalho (características motivacionais); feedback, suporte social (características sociais); demandas físicas e condições de trabalho (contexto de trabalho), mas encontrou relações significativas apenas em significado da tarefa e variedade das tarefas em seu modelo final, já que o peso da influência da autonomia e feedback diminuiu muito quando foram considerados outros fatores. Segundo esses autores isso pode estar vinculado ao fato do engajamento no trabalho

estar mais fortemente relacionado às características do trabalho que reflitam a percepção de que o mesmo influencia a vida ou o trabalho das pessoas dentro e fora da organização (experiência de significado). Hakanen et al. (2008), por sua vez, destacaram a forte predição de ‘suporte social’, ‘autonomia’ e ‘feedback do trabalho’, dado que coaduna com a presente pesquisa, acrescentando apenas as dimensões variedade de tarefas, condições de trabalho, especialização, feedback dos outros.

Tais resultados fortalecem a compreensão de que os dois vínculos (comprometimento organizacional e engajamento no trabalho), embora relacionados, possuem especificidades, o que justifica estudos posteriores aprofundando a compreensão de como eles se relacionam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto o engajamento no trabalho quanto o comprometimento organizacional devem ser vistos como dois vínculos complexos que são desenvolvidos ao longo do tempo pelo trabalhador e, como tal, resultam de um conjunto amplo de fatores pessoais e contextuais. O presente artigo não parte, portanto, do pressuposto de que as características do desenho do trabalho seriam capazes de predizer elevados níveis de variação dos dois construtos. Seu objetivo central foi o de comparar como as mesmas características do desenho do trabalho poderiam afetar, diferentemente, os vínculos com o trabalho e com a organização, algo ainda não tomado como objeto de investigação, utilizando-se o modelo de Morgeson e Humphey (2006).

A literatura claramente aponta que o desenho do trabalho pode associar-se às condutas e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, a relação significativa do engajamento com as quatro dimensões do desenho trabalho corrobora dados da literatura que trata tal construto como indicador de saúde no trabalho influenciado por aspectos do ambiente organizacional (Caldas et al., 2013). As evidências que fortalecem a H₂ do presente estudo, permitem afirmar que, na percepção dos servidores técnico-administrativos da

Instituição estudada sentir-se física, cognitiva e emocionalmente envolvidos com seus papéis de trabalho associa-se, com diferentes intensidades, ao conjunto de características do desenho do trabalho, como avaliadas no presente estudo, com peso mais expressivo daquelas relacionadas às tarefas propriamente ditas.

Em relação ao comprometimento organizacional, no entanto, a H_1 foi apenas parcialmente corroborada, já que não se previra uma associação negativa entre características do conhecimento e comprometimento organizacional, como se verificou na análise de regressão. De fato, todas as dimensões do desenho do trabalho permaneceram na equação de regressão, com coeficientes de explicação mais reduzidos do que os verificados frente ao engajamento no trabalho, mas com um efeito negativo das variáveis associadas ao nível de conhecimento e habilidade necessários para o desempenho do trabalho.

Quando se examinam as subdimensões que integram as características do desenho do trabalho, constatou-se que o engajamento no trabalho é em maior medida produto da *especialização* (grau em que o trabalho exige conhecimento e habilidades específicas), enquanto o comprometimento é resultado do *suporte social* (nível em que o trabalho permite o apoio de colegas) ao qual o indivíduo tem acesso na organização. O estudo realizado avançou, ainda, na constatação de algumas diferenças entre segmentos da amostra (quando comparados servidores da Administração Central e Unidades Acadêmicas). As explicações acerca das diferenças nas análises em relação aos segmentos podem ter origem em diversas questões: a possibilidade de variações nos contextos de trabalho, mesmo com a natureza semelhante de suas atividades; a intensidade das relações entre os servidores, docentes e alunos; a maior proximidade com as atividades fim da organização ou com processos administrativos internos, dentre outras. Os pesquisadores reconhecem que os indivíduos não executam apenas as tarefas estáticas que lhes são atribuídas, mas também as atividades emergentes, sociais e às vezes começadas por iniciativa dos próprios trabalhadores, já que as

pessoas podem assumir papéis flexíveis no trabalho (Humphrey et al., 2017; Morgeson & Humphrey, 2008). Isso pode explicar essas diferenças encontradas em relação às influências dos componentes do desenho do trabalho para cada segmento da administração, cujas atividades podem variar não somente em termos de papéis prescritos como também por atividades assumidas espontaneamente pelos servidores.

O presente estudo constitui uma contribuição original ao comparar o efeito de características do trabalho simultaneamente sobre dois importantes vínculos de trabalhadores, sobretudo quando se consideram: a) o uso do modelo inovador de análise das características do trabalho desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2016); b) o fato de lidar com um contexto de trabalho e com trabalhadores brasileiros, especialmente de uma universidade pública, pelo fato de inexistirem, até o momento, estudos empíricos que usam os dois construtos e o modelo de desenho do trabalho aqui utilizado. Além disso, o estudo sobre um conjunto de diferentes antecedentes a fim de conhecer o impacto sobre o comprometimento, permite um maior conhecimento de que fatores interferem na formação desse vínculo (Bastos et al., 2013)

O estudo permite, adicionalmente, se pensar em uma agenda de novas pesquisas que ampliem o conhecimento sobre as relações aqui estudadas, além de potenciais contribuições para melhoria da gestão do trabalho na organização estudada. A replicação da pesquisa em instituições privadas, por exemplo, pode ser também uma importante maneira de ampliar o entendimento das diferenças na organização do trabalho, considerando as peculiaridades de cada contexto, como o tipo de vínculo, por exemplo.

Outra importante vertente de estudos consistiria em investigar essas relações em estudos longitudinais, aliando a metodologia quantitativa e qualitativa, alternativas que enriqueceriam ainda mais os dados e permitiriam novas interpretações acerca da influência

das características do trabalho no engajamento e comprometimento e suas nuances nos setores da administração.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa nasce com o intuito de contribuir para o campo de estudos sobre desenho do trabalho e seus impactos em fenômenos do comportamento organizacional, tais como comprometimento organizacional e engajamento no trabalho. Além disso, por ter sido desenvolvida em uma instituição pública de ensino superior, visa cooperar com o desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas, a fim de melhorar os resultados do trabalho e promover um ambiente que permita ao indivíduo se desenvolver e contribuir com a organização.

A presente dissertação estruturou-se em três artigos. O primeiro estudo permitiu conhecer as características do trabalho na Universidade, revestindo-se de importância por tratar-se de um estudo em uma instituição pública e pautar-se em um modelo mais abrangente de desenho do trabalho, o de Morgeson e Humphrey (2006). Os resultados permitiram observar a avaliação positiva dos servidores com a dimensão ‘características do conhecimento’ em detrimento da avaliação negativa da dimensão ‘contexto de trabalho’, percebendo-se também a relação com algumas variáveis, como idade e escolaridade além de diferenças nas características a respeito do cargo e local de trabalho.

O segundo estudo, por sua vez, trouxe as correlações positivas e significativas entre os dois vínculos estudados, permitindo observar a relação entre eles e ratificar a ausência de sobreposição. Além disso, a identificação de quatro clusters permitiu entender como esses padrões são articulados pelos servidores da universidade e, além disso, observar que o nível de engajamento no trabalho foi mais forte em todos os grupos. Acrescenta-se ainda que a presença de altos níveis de engajamento e comprometimento em alguns grupos da amostra precisa ser analisada com cautela, sendo os resultados muito específicos em relação a estes grupos.

Já o terceiro artigo trouxe uma análise acerca das relações entre os componentes do desenho do trabalho (antecedentes) com o engajamento e comprometimento (consequentes). Foi observado que as características do trabalho explicam melhor o engajamento do que o comprometimento, sendo o primeiro muito influenciado pela especialização, ou seja, o desenvolvimento de tarefas mais especializadas e que requeiram mais conhecimentos, e o segundo pelo suporte social, ou seja, o apoio de colegas no ambiente de trabalho.

Dessa forma, é preciso avançar em pesquisas sobre o desenho do trabalho, principalmente considerando o caráter dinâmico do fenômeno e dos fatores que o compõe. Além da importância do contexto em que cada pesquisa se realiza, que neste caso, envolve o contexto de uma universidade pública, é primordial que a literatura avance para pesquisas que considerem este fator em interação com indivíduos e equipes de trabalho.

Além disso, deve-se considerar as forças sociopolíticas que moldam o desenho do trabalho (Parker, 2014), sendo o espaço da Universidade um importante local para isto ser estudado. Outro ponto importante, já apontado por Bastos et al. (2013) é a necessidade de problematizar as relações encontradas entre as características do trabalho e a formação dos vínculos, já que parte de uma mensuração baseada na percepção dos trabalhadores. Humphrey et al. (2007) destacaram que o campo de estudos acerca do desenho do trabalho ainda possui muitas lacunas, principalmente porque as pesquisas são conduzidas no nível individual e ficam mais suscetíveis a vieses, a literatura ainda é limitada em decorrência do número de pesquisas, a importância da equipe não é ressaltada e há pouca investigação acerca do impacto das mudanças tecnológicas.

Por outro lado, Cruz et al. (2014) apontam para o aumento dos estudos sobre os fenômenos do comportamento organizacional (como o comprometimento, por exemplo) no contexto público em decorrência dos impactos que o desenho do trabalho nesses ambientes gera nos indivíduos.

Por fim, vale destacar que o presente estudo tem um impacto social relevante para a Universidade que foi objeto da investigação. A ONU, como destacam Janissek et al. (2014), estabelece como diretrizes nas práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas: a) prestação de um serviço público politicamente imparcial, além de profissional; b) foco em gestão de resultados, prezando pela eficiência; c) adoção de regras e combate a corrupção e uso da tecnologia da informação para melhorar os sistemas de comunicação. Tais diretrizes se inserem em um modelo de gestão estratégica, além da utilização do conceito de competências para a progressão de carreiras. Mudanças em direção a tal modelo, como assinalam Peixoto e Souza (2015), requerem organizar as rotinas de trabalho, tornando os procedimentos e normas mais claras, além de especificar as responsabilidades e atribuições nas equipes. Aliado a isso os funcionários precisam ser capazes e dispostos a investir psicologicamente em seus postos de trabalho.

Diante desse cenário, conhecer as características do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma universidade pública de nível superior, bem como seus impactos nos indivíduos no que concerne aos vínculos com o trabalho e a organização são importantes ferramentas de auxílio aos gestores, possibilitando o surgimento de alternativas a fim de superar entraves como a formalização, problemas na estrutura física, o distanciamento entre as unidades e a falta de conhecimento em relação aos fatores intrínsecos a cada função. Além disso, a maior parte dos trabalhos em gestão envolvem o desenho laboral dos empregados e a natureza do trabalho tem profunda influência sobre quem os realiza, sendo a atenção a este fenômeno um importante elemento para render resultados. Morgeson e Humphrey (2008) já haviam reconhecido que o conteúdo e as características do trabalho não só resultam das demandas imediatas do ambiente estritamente laboral, como também de todo o seu entorno, ou seja, os aspectos físico, social e organizacional dentro do qual o trabalho é realizado.

Assim, a presente pesquisa abre espaço para o desenvolvimento de novos estudos acerca do impacto dos componentes do desenho do trabalho em aspectos do comportamento organizacional no Brasil, abrangendo novos vínculos e podendo, inclusive, incluir as consequências nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, C. V. N. (2016). *Interfaces entre o trabalho e a família e os vínculos organizacionais: Explorando a tríade indivíduo-família-organização*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4) 265–269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1(1), 389–411.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181 - 196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: Introduction. In: Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work e Stress*, 22(3), 187-200.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (pp. 7-91). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, V. B. A., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-11.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, 2, 97-120.
- Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A.C. A. (2015). Comprometimento Organizacional. In Bendassolli, P.F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 199-207). São Paulo - Casa do Psicólogo.

- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas. In Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento Organizacional. In Siqueira, M. M. M. (Org), Tamayo, A. [et al], *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 49-96). Porto Alegre: Artmed.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 187-200.
- Bresó, E., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61(4), 339–355.
- Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. N., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367-390.
- Campos, J. G. F., Leite, N. R. P., Tavares, B. P., & Prestes, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2), 9-26.
- Cavalcante, C. E., & Medeiros, C. A. F. (2007). Desenho do Trabalho Voluntário e Comprometimento Organizacional: um Estudo nas Organizações Não Governamentais. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Cho, J., Laschinger, H. S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing leadership-academy of canadian executive nurses*, 19(3), 43.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Cruz, L. J., Queiroz, N. S., & Lima, G. S. (2014). Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. *RAD - Revista Administração em Diálogo*, 16(2) 87-116.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Fernandes, H.A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-353.

Ferreira, M.C, & Mendonça, H. (2015). Engajamento no Trabalho. In Bendassolli, P.F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 325-331). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *RAP – Revista de Administração Pública*, 42(2), 253-273.

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53- 67.

Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. DC: American Psychological Association. In: S. Zedeck (Ed.), 1, 417-453, Washington.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Reading, Massachusetts.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same, but different? Can work engagement be discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?" *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *The Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2016). The Job Demands-Resources model in China: A differentiation in type of job resources and an extension with guanxi exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 127-140.

Jackson Filho, J. M. (2004). Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. *Revista Produção*, 14(3) 58-66.

Janissek, J., Peixoto, A. L. A., & Bastos, A. V. B. (2014). Desafios de gestão de uma universidade pública: um diagnóstico a partir da percepção dos seus tomadores de decisão. In: Anais. *Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas*, Buenos Aires.

Janissek, J., Peixoto, A. L. A., Cerqueira, A., & Santos, E. C. (2014). Características centrais definidoras de uma gestão universitária inovadora: A visão de gestores de uma universidade pública brasileira. *XIV Colóquio Internacional de gestão universitária - CIGU: A gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade*. Florianópolis.

Janissek, J., Peixoto, A. L. A., Cerqueira, A., & Santos, E. C. (2014). Concepções de universidade inovadora: uma análise a partir da cognição de gestores universitários. *XIV Colóquio Internacional de gestão universitária - CIGU: A gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade*. Florianópolis.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754-761.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

Ladeira, W. J., Souza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands–Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.

Machado, P. G. B., Porto-Martins, P. C. & Amorim, C. (2012). Engagemnt no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes*, 7(13), 193-214.

- Magnan, E. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), 1-13.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied Psychology*, 93, 498-512.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Mendes, A. M., & Morrone, Faria. C. (2002). Vivências do prazer - sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: Mendes, A. M., Borges, L. O., & Ferreira, M. C. (Orgs.), *Trabalho em transição, saúde em risco* (p. 25-42). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Menezes, I.G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento Organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em revista*, 22(3), 768-789.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia*, 28(4), 463-474.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J., (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Commentary Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 351–360.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management, 27*, 39-91.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas, 41*(3), 8 – 19.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Muñoz, A. R., & Bakker, A. B. (2009). El engagement en el trabajo. In: Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión* (p.437-452). Alianza editorial: Madrid.

Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBG, 19*(65), 415 - 431.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661–691.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*.

Parker, S. k., Wall, T. D., & Cordery, J. L (2001). Future Work Design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 423-440.

Peixoto, A. L. A., Bastos, A. V. B., Soares, I. S. D., & Lobo, J. R. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-USF, 20*(1), 51-61.

Peixoto, A. L. A., & Souza, J. A. J. (2015). Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 8*(3), 240-260.

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organizações & Sociedade, 22*(75), 659-680.

Pires, A. K., Prata, C. F., Santos, D. M., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M., ... Dantas, V. C. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP.

Pocinho, M., & Perestrelo, C. X. (2011). Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. *Educação e Pesquisa: Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*, 37(3), 513-528.

Ribeiro, J. A. & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.

Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. A. R. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20(28), 1–30.

Rodrigues, A. L., Barrichello, A., Irigaray, H. A. R., Soares, D. R., & Morin, E.M. (2017). O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 1058-1084.

Rodrigues, C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.

Rodrigues, A. P. G., Bastos, A. V. B., & Gondim, S. M. G (2013). Comprometimento, entrenchamento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes*, 8, 23-46.

Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2007). Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza editorial.

Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2015) Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 294–305.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In: Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp.1-37). Londres: Routledge.

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1057-1073.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177 -196.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In: Bauer, G. F. & Hämmig, O. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp.43-68). Springer Netherlands.

Schoemmel, K., Jonsson, T. S., & Jeppesen, H. J. (2015). The development and validation of a Multitarget Affective Commitment Scale. *Personnel Review*, 44(2), 286-307.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Silva, E. E. (2009). *Consentimento organizacional: Uma proposta de medida do construto*. Dissertação de mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.

Silva, R. D. S. D. (2017). *O comprometimento afetivo nas empresas estatais: um estudo sobre o engajamento do funcionário público no setor elétrico*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense.

Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.

Silva, A. V., Silva, R. L. F. C., Bueno, M., Rosalem, V., Souza, A. M., & Couto, G. (2012). Comprometimento afetivo: reflexões sobre o papel das percepções de justiça. *Encontro: Revista de Psicologia*, 15(23), 73-82.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024.

Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (2014), *Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 147 - 156). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-estar Subjetivo, Bem-estar Psicológico e Bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are create equal: The concept of state work engagement. In: Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 25 - 38). Psychology Press: New York.

Tamayo, A. (2005). Impactos dos valores pessoais e organizacionais sobre comprometimento organizacional. In: Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs), *Valores e comportamentos nas organizações* (pp.160-186). Editora Vozes: Petrópolis.

Tamayo, A. S., Vilar, L. S., Albernaz, J. V., Ramos, J. L., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 17(1), 27-35.

Vargas, J. D.P, Ríos, M.F, & Vielma, R. G. R. (2012). Diseño del trabajo y satisfacción con la vida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 466-481.

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.

Vazquez, A.C., Pacico, J.C., Magnan, E., Hutz, C.S., & Schaufeli, W.B. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES). [The assessment of work engagement: The Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES)]. In, C.S. Hutz (Ed.), *Avaliação em Psicologia Positiva* (pp. 75-87). São Paulo: Hogrefe.

Vielma, R. G. R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Tese de Doutorado, Universidad Autónoma de Madrid.

Wong, C. S., & Campion, M. A., (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of applied Psychology*, 76(6), 825-837.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (p. 466 - 491). Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Seja bem-vindo à pesquisa sobre a organização do trabalho na Universidade. Nosso objetivo consiste em identificar as principais características relacionadas à forma como o trabalho encontra-se organizado na universidade. Esta pesquisa está sendo enviada para todos os TAEs e terceirizados (das áreas administrativas) da Instituição.

Sua participação é fundamental. Por favor, responda de forma mais sincera possível cada uma das questões que lhe será colocada. Não existe uma resposta certa ou errada. Para cada pergunta, escolha uma opção de resposta que melhor expressa a sua opinião, de acordo com a escala indicada no corpo do questionário.

Este questionário leva de 15 a 20 minutos para ser totalmente respondido. Caso não possa completar suas respostas de uma única vez, é possível dar continuidade em momento posterior utilizando o mesmo link que você recebeu junto com o e-mail que lhe apresentou à pesquisa.

É importante salientar que toda e qualquer informação que for fornecida por você neste questionário será tratada de forma absolutamente confidencial de modo a lhe proporcionar toda tranquilidade na sua resposta. **Nós garantimos que as suas respostas individuais em hipótese alguma serão apresentadas ou compartilhadas com qualquer pessoa de sua unidade/órgão ou qualquer membro da administração central da universidade.**

Todas as respostas serão agrupadas e tratadas estatisticamente de modo que elas não possam ser individualizadas. Ao final da pesquisa, nós elaboraremos um relatório institucional e esse material será disponibilizado no site da instância administrativa responsável pela pesquisa para todos os que se interessarem pelos resultados. Temos ainda a expectativa de que os resultados possam ser discutidos com a comunidade universitária.

É importante assinalar que você não é obrigado a participar desta pesquisa. Sua participação é inteiramente voluntária. Se desejar interromper sua participação, basta clicar no ícone sair que aparece no canto superior direito de cada página para que você deixe o questionário. Neste caso não será mais possível voltar ao questionário em momento posterior.

Se você tiver alguma dúvida ou precisar de algum tipo de esclarecimento adicional, por favor, não hesite em nos contatar.

Agradecemos a sua colaboração.

Para responder às questões, pense em seu trabalho e em seu papel atual colocando na frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Use a escala indicada para avaliar o seu grau de concordância com cada item.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. CARACTERÍSTICAS DAS ATIVIDADES

1	O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades	1	2	3	4	5
2	O meu trabalho permite que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas.	1	2	3	4	5
3	O meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.	1	2	3	4	5
4	O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.	1	2	3	4	5
5	O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.	1	2	3	4	5
7	O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	1	2	3	4	5
8	O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.	1	2	3	4	5
9	O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	1	2	3	4	5
10	O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	1	2	3	4	5
11	O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	1	2	3	4	5
12	O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.	1	2	3	4	5
14	É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5
15	O meu trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.	1	2	3	4	5
16	O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	1	2	3	4	5
18	O meu trabalho envolve completar uma parte da tarefa que tem começo e fim claros.	1	2	3	4	5
19	O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.	1	2	3	4	5

20	O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	1	2	3	4	5
21	O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei.	1	2	3	4	5
22	As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	1	2	3	4	5
23	O meu trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
24	O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5

Para responder às questões, pense em seu trabalho e em seu papel atual colocando na frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Use a escala indicada para avaliar o seu grau de concordância com cada item.

2. CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO

1	O meu trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez.	1	2	3	4	5
2	As tarefas do meu trabalho são simples e descomplicadas.	1	2	3	4	5
3	O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas. .	1	2	3	4	5
4	O meu trabalho abrange tarefas relativamente simples.	1	2	3	4	5
5	O meu trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho exige que eu pense muito.	1	2	3	4	5
7	O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
8	O meu trabalho exige que eu analise muitas informações.	1	2	3	4	5
9	O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.	1	2	3	4	5
10	O meu trabalho exige que eu seja criativo.	1	2	3	4	5
11	O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.	1	2	3	4	5
12	O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.	1	2	3	4	5
14	O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.	1	2	3	4	5
15	O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	1	2	3	4	5
16	O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho é altamente especializado em relação ao seu propósito, tarefas ou atividades.	1	2	3	4	5

18	As ferramentas, procedimentos, materiais, etc. utilizados no meu trabalho são altamente especializados.	1	2	3	4	5
19	O meu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializados.	1	2	3	4	5
20	O meu trabalho exige profundidade de conhecimento e experiência.	1	2	3	4	5

Para responder às questões, pense em seu trabalho e em seu papel atual colocando na frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Use a escala indicada para avaliar o seu grau de concordância com cada item.

3. CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES SOCIAIS:

1	Eu tenho oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Eu tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).	1	2	3	4	5
5	Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.	1	2	3	4	5
6	Os meus colegas de trabalho são amigáveis.	1	2	3	4	5
7	O trabalho exige que eu realize minhas atividades antes que os outros terminem as suas.	1	2	3	4	5
8	O trabalho dos meus colegas depende diretamente do meu.	1	2	3	4	5
9	Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	1	2	3	4	5
10	As minhas atividades são muito afetadas pelo trabalho dos meus colegas.	1	2	3	4	5
11	A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.	1	2	3	4	5
12	O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho exige que eu dedique muito tempo a pessoas de fora da organização.	1	2	3	4	5
14	No meu trabalho tenho interação com pessoas que não são membros da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
15	No meu trabalho, frequentemente me comunico com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.	1	2	3	4	5
16	O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	1	2	3	4	5
17	Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5

18	Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu trabalho.	1	2	3	4	5
19	Eu recebo feedback de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).	1	2	3	4	5

Para responder às questões, pense em seu trabalho e em seu papel atual colocando na frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Use a escala indicada para avaliar o seu grau de concordância com cada item.

4. CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

1	As cadeiras no meu trabalho são adequadas (por exemplo, conforto, quantidade e suporte postural).	1	2	3	4	5
2	O meu local de trabalho acomoda pessoas de qualquer tamanho (espaço livre, altura dos olhos, espaço para pernas etc.).	1	2	3	4	5
3	Preciso me esticar excessivamente para alcançar objetos necessários para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	O meu trabalho exige uma grande resistência muscular.	1	2	3	4	5
5	O meu trabalho exige uma grande força muscular.	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho exige muito esforço físico.	1	2	3	4	5
7	O meu local de trabalho é livre de ruído excessivo.	1	2	3	4	5
8	O clima no meu local de trabalho é confortável em termos de temperatura e umidade.	1	2	3	4	5
9	O meu trabalho tem um baixo risco de acidente.	1	2	3	4	5
10	O meu trabalho ocorre em um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases etc.).	1	2	3	4	5
11	O meu ambiente de trabalho é limpo.	1	2	3	4	5
12	O meu trabalho inclui a utilização de vários equipamentos diferentes.	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho inclui o uso de equipamentos ou tecnologias complexas.	1	2	3	4	5
14	Foi necessário muito tempo para aprender a utilizar os equipamentos no meu trabalho.	1	2	3	4	5

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, responda “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	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Com muita frequência	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2	Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
3	O tempo voa enquanto estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5	6
4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5	Sou entusiasmado com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6	Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.	0	1	2	3	4	5	6
7	Meu trabalho me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
8	Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã.	0	1	2	3	4	5	6
9	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
10	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
11	Eu fico absorvido com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12	Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13	Para mim o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
14	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	0	1	2	3	4	5	6
15	Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	É difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	0	1	2	3	4	5	6

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Avalie:

1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6
2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5	6
3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5	6
4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da organização.	1	2	3	4	5	6
5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5	6
6	Aceito as normas da organização porque concordo com elas.	1	2	3	4	5	6
7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6

I- Características do Participante

Inicialmente, gostaríamos de saber um pouco mais sobre você.

1. Por favor, indique o seu sexo:

() Masculino () Feminino

2. Qual a sua idade? (em anos)

3. Estado civil

() Casado () Solteiro () Separado () Outro (especifique) _____

4. Escolaridade

- Ensino médio completo Mestrado incompleto
 Superior incompleto Mestrado completo
 Superior completo Doutorado incompleto
 Especialização incompleta Doutorado completo
 Especialização completa

5. Há quanto tempo você trabalha na Instituição? (Indique a resposta em anos) - Caso não tenha completado um ano, responda 0 (zero).

6. Qual o seu vínculo com a Instituição?

- Estatutário/ Concursado (RJU) Terceirizado (CLT)

7. Para qual cargo você realizou concurso na Universidade?

- Não realizei concurso (responda apenas se for terceirizado)
 Administrador Contador Nutricionista
 Analista de TI Biólogo Pedagogo
 Arquiteto e urbanista Enfermeiro Secretário Executivo
 Assistente de Administração Engenheiro Técnico de laboratório
 Assistente Social Farmacêutico Técnico de TI
 Auxiliar de Enfermagem Fisioterapeuta Técnico em assuntos educacionais
 Auxiliar de laboratório Médico Técnico em contabilidade
 Auxiliar em administração Médico Veterinário Técnico em enfermagem
 Bibliotecário/Documentalista Músico Outro (especifique)

8. A que órgão de atuação na Universidade você está vinculado?

- Administração central Unidade acadêmica Sistema universitário

10. Qual é o seu órgão da Administração Central? (Se sua opção for Administração Central)

- Gabinete da Reitoria
 Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
 Pró-Reitoria de Ensino de Pós-graduação
 Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação
 Pró-Reitoria de Extensão Universitária
 Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
 Pró-Reitoria de Administração
 Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
 Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil
 Superintendência de Administração Acadêmica
 Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional
 Superintendência de Tecnologia da Informação

- Superintendência de Educação à Distância
- Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura
- Assessoria Internacional
- Unidade Seccional de Correição
- Ouvidoria
- Secretaria dos Conselhos Superiores

Qual sua Unidade Acadêmica? (Se sua opção for Unidade Acadêmica)

- Escola de Administração
- Escola de Belas Artes
- Escola de Dança
- Escola de Enfermagem
- Escola de Música
- Escola de Nutrição
- Escola Politécnica
- Escola de Teatro
- Faculdade de Arquitetura
- Faculdade de Comunicação
- Faculdade de Ciências Contábeis
- Faculdade de Economia
- Faculdade de Direito
- Faculdade de Educação
- Faculdade de Farmácia
- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
- Faculdade de Medicina
- Faculdade de Odontologia
- Instituto de Biologia

Qual é o Sistema Universitário que trabalha? (Se sua opção for Sistema Universitário)

- Bibliotecas
- Saúde
- Museus
- Editorial

11. Você desempenha alguma função gratificada na Universidade?

- Sim
- Não

Agradecimentos

Agradecemos a sua participação! Suas repostas contribuirão para a construção de melhores ambientes de trabalho e de programas de qualificação mais bem ajustados às nossas necessidades. Caso você tenha alguma dúvida, necessite de algum esclarecimento ou tenha alguma contribuição adicional à nossa pesquisa, por favor, não hesite em nos contatar diretamente, por email ou nos telefones abaixo indicados.