
Percepções de Engajamento no Trabalho sob a Ótica do Modelo JD-R: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro

Perceptions Of Work Engagement In The Light Of The JD-R Model: A Study At A Federal Centre For Technology Education In Rio De Janeiro

*SHEILA DA SILVA CARVALHO SANTOS**
*ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA***
*JORGE AUGUSTO DE SÁ BRITO E FREITAS****
*DENISE MEDEIROS RIBEIRO SALLES*****

Resumo

Este artigo apresenta resultados de pesquisa que descreveu como doze servidores técnico-administrativos de um Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) no Rio de Janeiro percebem seu nível de engajamento no trabalho, com base nos elementos do modelo Job Demands-Resources (JD-R): recursos de trabalho e pessoais; demandas de trabalho; engajamento no trabalho (vigor, dedicação, absorção) e desempenho. Adotou-se abordagem qualitativa, a partir da adaptação do questionário JD-R. A coleta

* Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). sheila_carvalho_rj@yahoo.com.br

** Professora do MADE/UNESA. isabel.costa@estacio.br

*** Professor do MADE/UNESA. jasbfreitas@globo.com

**** Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF) e do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense (LATEC/UFF). denisesalles@id.uff.br

de evidências deu-se pela triangulação entre análise documental, entrevistas semiestruturadas e complemento de frases. Os resultados evidenciaram que o engajamento dos servidores é limitado à dimensão dedicação. Os servidores percebem-se detentores de recursos pessoais e com desempenho bom ou razoável, porém os aspectos relacionados aos recursos de trabalho foram inconclusivos. Considerando que os recursos de trabalho são os antecedentes mais importantes para o engajamento e para o desempenho, é possível que, no contexto da Administração Pública, existam outros elementos que influenciem essa relação. **Palavras-chave:** engajamento no trabalho; modelo demandas e recursos de trabalho (JD-R); comportamento organizacional; administração pública; pesquisa qualitativa.

ABSTRACT

This article presents results of a research aimed at describing how twelve public servants in the technical and administrative areas of a Federal Centre for Technological Education in Rio de Janeiro perceive their level of work engagement, based on the elements of the Job Demands-Resources (JD-R) model: job and personal resources; job demands; engagement at work (vigour; dedication; absorption); performance. A qualitative approach was adopted, adapting the JD-R questionnaire. The evidences were gathered through triangulation of documentary analysis, semi-structured interviews and sentence completion. Results showed that public servants' engagement is limited to the dedication dimension. They see themselves as bearing the adequate personal resources and their performance as good or average, but results concerning job resources were inconclusive. Since job resources are the most important antecedents of engagement and performance, possibly - in the Brazilian Public Administration context - there may be other elements influencing this relation. **Keywords:** work engagement; job demands-resources (JD-R) model; organizational behaviour; public administration; qualitative research.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho constitui um aspecto primordial na vida social. Além da subsistência, a socialização e o desempenho de papéis sociais

se dão fundamentalmente através da integração do indivíduo ao mercado de trabalho, via sua inserção nas organizações.

Contudo, o sentido de trabalho, concomitantemente às mudanças nos ambientes econômicos e sociais, sofre transformações significativas. Observa-se atualmente que as pessoas buscam encontrar o trabalho idealizado em uma carreira sólida, à qual possam se dedicar e serem valorizadas. Trabalhar simplesmente para pagar contas e alimentar-se não são razões suficientes para boa parte delas (YOUSSEF-MORGAN; BOCKORNY, 2014), ou seja, o trabalho deve ter significado e ser fonte de prazer e realização.

Nesse contexto, o conceito de engajamento no trabalho propõe representar a forma com que os indivíduos buscam e sentem prazer nas atividades profissionais que realizam, procurando equilibrar o trabalho de forma positiva com a saúde física e psicológica (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Essencialmente, o engajamento no trabalho capta como os empregados experimentam seu trabalho: como algo estimulante e enérgico para o qual eles querem dedicar tempo e esforço (vigor), com uma busca significativa (dedicação) e tão absorvente que os coloca em estado de total concentração (absorção). Assim, um indivíduo com alto grau de engajamento no trabalho é alguém orientado para a realização de suas atividades, absorvido física e psiquicamente em seu desempenho e que tem emoções positivas e proatividade (FREENEY; FELLEENZ, 2013; SANTOS; QUEL; VIEIRA; ROSINI, 2019).

As organizações contemporâneas, privadas ou públicas, precisam de trabalhadores que estejam psicologicamente conectados ao seu trabalho, com capacidade e disposição plenas em seus papéis, e que sejam proativos e comprometidos com padrões de desempenho de alta qualidade. Em suma, as organizações necessitam de empregados engajados com seu trabalho. Resultados de pesquisas sobre o tema do engajamento apontam que indivíduos engajados no trabalho dedicam mais energia em suas atividades, apresentam-se mais entusiasmados enquanto as executam e tendem a estar mais focados no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008, 2017). O engajamento se apresentaria, então, como uma situação de mobilização subjetiva criativa por parte do trabalhador (DEJOURS, 1999).

Frente a um mercado cada vez mais competitivo e balizado pelo desenvolvimento tecnológico, retratado na melhoria da qualidade de serviços e produtos, bem como face à complexidade das demandas de uma sociedade diversa, plural e democrática, as organizações públicas necessitam de servidores mais qualificados e preparados para prestarem serviços no nível de exigência requerido pelos cidadãos. Para tal, devem capacitar e estimular seus funcionários a aplicarem suas competências no desempenho de suas atividades, adotando mecanismos mobilizadores de seus servidores, bem como otimizando os recursos disponíveis, a fim de alcançar soluções eficientes e eficazes em seus processos de trabalho.

O reconhecimento da necessidade de aprimorar a eficácia da gestão de pessoas para entrega de serviços de qualidade encontra-se evidenciado no arcabouço normativo da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, como o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e define o sistema de gestão por competência como um de seus instrumentos; e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que define a operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho. Contudo, existem alguns traços culturais e de comportamento associados às organizações do setor público brasileiro que podem ainda estar presentes, em maior ou menor nível de intensidade, dentre os quais: a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica do trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade dos servidores públicos); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência; deficiências nos critérios meritocráticos e de transparência na gestão de pessoas (BERGUE, 2014; PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010). Ademais, o servidor público, no Brasil, costuma ser visto como um profissional acomodado, sem ambição intelectual, despreocupado com resultados e privilegiado por ganhar muito e trabalhar pouco (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O objetivo principal deste estudo é descrever como os servidores técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), localizado na cidade

do Rio de Janeiro, percebem seu nível de engajamento no trabalho com base nos elementos do modelo teórico Demandas e Recursos de Trabalho (Job Demands-Resources - JD-R). Para tal, adotou-se abordagem qualitativa, a partir da adaptação do questionário JD-R. A coleta de evidências deu-se pela triangulação entre análise documental, entrevistas semiestruturadas e complemento de frases.

O CEFET/RJ é o mais antigo e renomado dos Institutos Federais de Educação Superior (IFES), autarquias de regime especial vinculadas ao Ministério da Educação brasileiro, criadas em 1978, com foco no ensino tecnológico, oferecendo cursos em nível médio, técnico e superior. Os IFES gozam de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, sendo considerados centros de excelência na formação profissional, em seus diversos níveis.

Desde 2009, o CEFET/RJ tem como objetivo formalizado em seus Planos de Desenvolvimento Institucional a sua transformação em Universidade Federal e, no período de 2014 a 2017, praticamente dobrou seu quantitativo de servidores. Ao compreender as percepções dos servidores acerca do próprio engajamento e de seus antecedentes, pretendeu-se trazer à luz os elementos que os indivíduos articulam na interpretação do ambiente de trabalho, com isso contribuindo para a orientação de iniciativas de gestão que sustentem o alcance dos objetivos institucionais e o bem-estar dos trabalhadores no contexto de mudança vivido pela instituição.

Este estudo também pretende contribuir para o enriquecimento da literatura de engajamento no trabalho, um conceito ainda pouco destacado nas pesquisas de gestão no contexto brasileiro, não obstante as evidências de pesquisas, especialmente internacionais, que têm apontado os impactos positivos do engajamento no desempenho, tanto no nível individual quanto no organizacional. Ademais, a pesquisa inova ao analisar o engajamento sob a ótica qualitativa, a partir da adaptação de uma ferramenta quantitativa – o questionário JD-R de Bakker (2014) – para a pesquisa qualitativa.

As próximas seções apresentarão, respectivamente: o referencial teórico relativo ao engajamento no trabalho e ao Modelo JD-R; o método adotado; os resultados e discussão e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Engajamento no Trabalho*

O estudo do engajamento no trabalho tem origem na psicologia do trabalho e conceituação atribuída a Kahn (1990). Para esse autor, o engajamento se dá através de comportamentos na execução de tarefas que promovem conexões para o trabalho e é expresso através das dimensões física, cognitiva e mental dos funcionários durante a execução de seus papéis no trabalho.

Ao longo dos anos, o conceito de engajamento ampliou-se e, atualmente, a definição de engajamento no trabalho mais utilizada é a proposta por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), que o conceituam como um estado mental positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho, articulado sobre três componentes: vigor, dedicação e absorção. Como apontado, o engajamento no trabalho capta como os empregados experimentam seu trabalho: como algo estimulante e enérgico para o qual eles, de fato, querem dedicar tempo e esforço (o componente de vigor), com uma busca significativa (dedicação) e tão absorvente que os coloca em estado de total concentração (absorção).

Cabe destacar distinções entre engajamento e outros construtos da psicologia organizacional, como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho. O comprometimento organizacional relaciona-se com a fidelidade de um funcionário à organização em que trabalha; neste caso, o foco está na organização, enquanto que no engajamento, o foco é no trabalho em si. Já a satisfação no trabalho é uma medida na qual o trabalho é visto como uma fonte de necessidades de satisfação do indivíduo, liberando-o de aborrecimentos e insatisfações e, portanto, não abrange o relacionamento da pessoa com o próprio trabalho. Por sua vez, o envolvimento no trabalho é semelhante à dimensão 'dedicação' do conceito de engajamento no trabalho. O engajamento no trabalho apresenta-se, então, como um conceito que reflete uma concepção mais complexa e ampla sobre o relacionamento do indivíduo com o trabalho.

Para Schaufeli et al. (2013), engajamento no trabalho refere-se a um processo em que o profissional direciona seu esforço para

execução do trabalho que sente prazer em realizar com dedicação; portanto, trabalhar engajado significa estar absorvido com a sensação de não ver o tempo passar ao atuar profissionalmente naquilo de que o indivíduo gosta e lhe dá felicidade. O engajamento no trabalho também foi conceituado como “um estado afetivo positivo e de alta excitação caracterizado por energia e envolvimento”. É amplamente aceito que o engajamento no trabalho é “a combinação da capacidade de trabalhar (energia, vigor) e a vontade de trabalhar (envolvimento, dedicação)” (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011, p.75).

O vigor é identificado por elevados níveis de energia durante as atividades laborais, o desejo de empenhar-se com afinco no trabalho e a perseverança frente às dificuldades. A dedicação é determinada por um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A terceira dimensão do engajamento é a absorção, que se caracteriza pelo fato de o indivíduo estar totalmente compenetrado no trabalho, leve e feliz, de maneira que não percebe o transcorrer do tempo durante o expediente de trabalho nem é impactado pelas dificuldades a serem superadas no trabalho (SCHAUFELI et al., 2013).

Ainda no que tange ao vigor, verifica-se que pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho, com autoconfiança e encorajadas mesmo que enfrentem algum tipo de adversidade. No que diz respeito à dedicação, percebe-se que os indivíduos engajados se sentem conectados ao trabalho e entusiasmados com suas tarefas. Eles se importam com o que ocorre no trabalho cotidiano, imputam significado positivo às suas atividades e orgulham-se do que realizam. No que se relaciona à absorção, sabe-se que pessoas engajadas se sentem completamente mergulhadas e absorvidas em seu trabalho e suas atividades, são focadas, consideram seu trabalho desafiador e suas atividades prazerosas, de maneira que se esquecem do tempo durante a sua execução (SCHAUFELI et al., 2013).

Para Bakker et al. (2011), trabalhadores com alto grau de engajamento no trabalho costumam empregar mais energia em suas tarefas, aparentam mais entusiasmo durante o trabalho e, ainda, mantêm-se mais focados em seu trabalho. Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014) destacam que a descrição do trabalhador engajado corresponde ao profissional desejado pelas empresas que possuem

a expectativa de reunir em seu corpo funcional pessoas com proatividade, responsáveis por seu desenvolvimento profissional e que mantenham elevados níveis de desempenho no trabalho. Assim, a fim de propiciar o engajamento no trabalho e evitar o esgotamento, os empregadores devem procurar construir um contexto organizacional no qual os funcionários se sintam entusiasmados, energizados e motivados porque seus empregos são ativos e prazerosos (BAKKER et al., 2011).

O engajamento pode ser influenciado por emoções e comportamentos compartilhados através das interações entre membros da equipe. Schaufeli et al. (2013) apontam que atuar em equipe significa se comunicar com colegas e ser afetado por aquilo que os motiva e os entusiasma no trabalho, o que pode fazer com que os indivíduos se sintam mais otimistas, motivados ou entusiasmados com o trabalho.

Contemporaneamente, o modelo de demandas e recursos de trabalho (JD-R - Job Demands-Resources Model) é um dos mais utilizados nas pesquisas que envolvem o conceito de engajamento no trabalho. O modelo trabalha a relação entre engajamento e seus antecedentes, que englobam possíveis condições de trabalho, a fim de avaliar o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. A primeira versão completa do modelo JD-R foi publicada no Journal of Applied Psychology (DEMEROUTI; BAKKER; NACHREINER; SCHAUFELI, 2001) e ampliado em pesquisas posteriores tais como as de Schaufeli e Bakker (2004), Luthans e Youssef (2007), Bakker e Demerouti (2014). Até junho de 2016 o modelo JD-R havia sido citado aproximadamente 4.000 vezes no Google Scholar, tendo servido de base para centenas de estudos empíricos (BAKKER; DEMEROUTI, 2017, p. 273). O modelo é detalhado a seguir, no item 2.2.

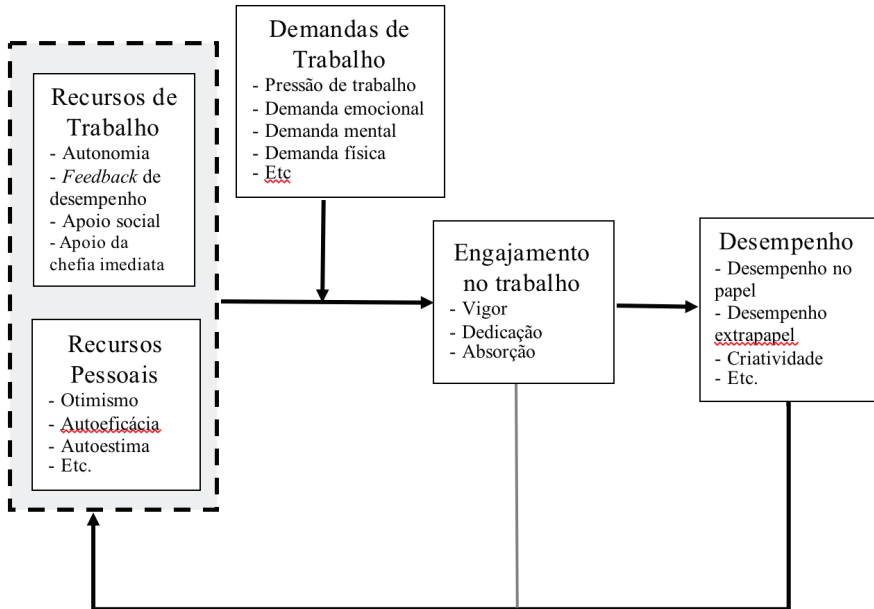
2.2. O Modelo JD-R

O modelo JD-R foi inicialmente elaborado para a pesquisa do bem-estar no trabalho, envolvendo o engajamento e a exaustão (burnout). No centro do modelo, reside o pressuposto que toda ocupação laboral possui fatores de bem-estar dos funcionários; esses fatores podem ser classificados em duas categorias gerais: demandas e recursos de trabalho, constituindo-se, desta maneira, em uma abordagem abrangente.

As demandas de trabalho englobam características físicas e organizacionais que requerem esforço por parte dos empregados. Já os recursos de trabalho são conceituados como elementos que fornecem apoio à conquista dos objetivos ou incentivam o desenvolvimento pessoal, englobando aspectos do trabalho bem como o suporte por parte da organização (DEMEROUTI et al., 2001; BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

Uma importante extensão do modelo JD-R original foi proposta por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007), que adicionaram os recursos pessoais ao modelo. Recursos pessoais foram definidos como elementos característicos ou traços pessoais que auxiliam o trabalhador a se relacionar com as demandas de trabalho. Dessa maneira, as demandas de trabalho geram um impacto negativo, ao passo que os recursos de trabalho e pessoais têm um efeito positivo sobre o bem-estar dos trabalhadores (Figura 1).

Figura 1 – Modelo JDR de engajamento no trabalho



Fonte: Adaptado de Bakker e Demerouti (2008, p. 218).

Como retratado na Figura 1, os recursos de trabalho e os recursos pessoais, independentemente ou combinados, antecedem o engajamento no trabalho. Os recursos pessoais possuem um impacto positivo no engajamento quando as demandas de trabalho são elevadas, enquanto que o engajamento no trabalho impacta positivamente o desempenho do trabalho. O looping de feedback apresentado no modelo representa a forma com que os trabalhadores engajados e que desempenham bem são capazes de criar seus próprios recursos, os quais, na sequência, promovem o engajamento de trabalho e criam uma espiral de ganho positivo (BAKKER, 2011).

Apesar de iniciarem diferentes processos, as demandas e os recursos de trabalho também atuam de forma conjunta. Demandas e os recursos de trabalho interagem na predição do bem-estar e influenciam indiretamente o desempenho. Uma das formas de interação seria aquela na qual as demandas de trabalho moderam o impacto dos recursos de trabalho, positiva ou negativamente, tanto na motivação quanto no engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2011).

Os recursos de trabalho são caracterizados pelos traços mais funcionais na realização dos objetivos de trabalho estabelecidos. Já os recursos pessoais relacionam-se à sensibilidade individual e à capacidade do indivíduo em controlar o seu ambiente de trabalho de maneira satisfatória. Desta forma, o engajamento no trabalho ocorre quando os trabalhadores conseguem equilibrar, positivamente, suas demandas de trabalho - como por exemplo, a carga de trabalho - e seus recursos, como feedback, autoeficácia e suporte social (VAN WINGERDEN; DERKS; BAKKER, 2017).

Assim, os recursos de trabalho - como por exemplo, apoio social de colegas e supervisores, feedback de desempenho, variedade de habilidades e autonomia - desencadeiam um processo motivacional que leva a um maior engajamento no trabalho e, conseqüentemente, a um melhor desempenho. Além disso, o modelo prevê, particularmente, que quando os recursos de trabalho são abundantes, impactam mais efetivamente o engajamento no trabalho. Especialmente quando um trabalhador é confrontado com demandas elevadas ou desafiadoras, os recursos de trabalho apresentam-se ainda mais valiosos e promovem a dedicação às tarefas em questão (BAKKER; DEMEROUTI, 2014, 2017)

Demandas de trabalho caracterizam-se pelos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que demandam algum tipo de apoio ou esforço físico e ou psicológico e, como consequência, possuem associação a certos custos fisiológicos ou psicológicos. As demandas de trabalho, como altas pressões de trabalho e interações emocionalmente exigentes com pessoas, embora não sejam, obrigatoriamente, negativas, podem se converter em obstáculos ao atendimento dos objetivos, uma vez que exigem um alto grau de esforço para o qual o empregado pode não estar preparado adequadamente (DEMEROUTI et al., 2001; BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

Os recursos e demandas são encontrados em todos os grupos de trabalho. Os recursos não são fundamentais apenas na relação com os níveis das demandas de trabalho, mas também por gerarem variações significativas nos recursos de trabalho e engajamento, em um processo de retroalimentação. Ademais, enquanto as demandas de trabalho são geralmente os antecedentes mais importantes nas queixas relativas à saúde do trabalhador, os recursos, tanto os de trabalho como os pessoais, são os preditores mais importantes dos aspectos relacionados ao gozo, motivação e engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

A abundância de estudos que utilizaram e aplicaram o modelo JD-R, as novas proposições e as várias meta-análises do modelo permitiram que ele amadurecesse como uma teoria de demandas e recursos de trabalho (Job Demands-Resources - JD-R Theory). A teoria JD-R combina as teorias de design de trabalho com os modelos de estresse no trabalho, com vistas a explicar como as demandas e os recursos de trabalho têm efeitos únicos e multiplicativos não somente sobre o estresse, saúde e a motivação no trabalho dos funcionários, mas também em seu bem-estar - tornando possível entender e fazer previsões sobre o bem-estar dos funcionários em aspectos além do engajamento propriamente dito (BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

Uma importante razão para a popularidade da utilização do modelo e da teoria JD-R é a sua flexibilidade, pois qualquer ambiente de trabalho pode ser modelado ao se empregarem as duas categorias: demandas e recursos de trabalho, adaptando-se à situação

específica em questão. O modelo e a teoria reconhecem e integram o fato de que as demandas e recursos de trabalho podem influenciar de forma mútua os níveis de engajamento, emprestando-lhes dinamismo. O modelo sugere, ainda, que o engajamento no trabalho e o desempenho podem ser fomentados através de intervenções, nos níveis individual ou organizacional, que incentivem os indivíduos a otimizarem suas demandas de trabalho, recursos de trabalho e recursos pessoais. Assim, as organizações podem decidir investir no desenvolvimento de seus funcionários para que eles sejam mais capazes de enfrentar os diversos cenários de demandas de trabalho. As intervenções orientadas para a organização almejam incrementar os recursos pessoais dos funcionários, de forma individual e podem corresponder às ações de treinamento e desenvolvimento nas empresas, enquanto as intervenções individuais podem assumir a forma de intensificar os pontos fortes do trabalhador (BAKKER; DEMEROUTI, 2014; VAN WINGERDEN et al., 2017).

Como resultado dessas intervenções, pode-se desencadear o engajamento no trabalho que, uma vez iniciado, se perpetua na medida em que as pessoas atribuem um significado diferenciado ao trabalho e sentem prazer no que realizam. Esse movimento, mantido de forma contínua e crescente, como uma espiral positiva, produz um aumento progressivo do engajamento no trabalho. Contudo, não se trata de um movimento automático, porque depende de ações e das intervenções descritas anteriormente. No entanto, se as intervenções forem bem planejadas e executadas de modo a gerar bem-estar e desenvolvimento humano no trabalho, existe uma real possibilidade de manutenção de um nível elevado de engajamento no trabalho. É essencial que as intervenções não enfoquem somente os recursos pessoais de seus colaboradores, mas também atentem aos recursos de trabalho, que deverão ser rearranjados, adquiridos e/ou otimizados. Esse é o modo pelo qual a espiral positiva se concretiza.

3. Método

A pesquisa foi do tipo descritivo e com abordagem qualitativa. A escolha pela abordagem qualitativa se relacionou ao objetivo de estudar com maior grau de profundidade e detalhamento o tema engajamento no trabalho, que ainda é relativamente novo e pouco

pesquisado no Brasil, especialmente no que tange à Administração Pública. A pesquisa foi realizada junto a 12 servidores técnico-administrativos selecionados de forma intencional e por representatividade em termos de: tempo de trabalho na organização instituição, serem ocupantes ou não de funções de chefia e atuação na área fim e na área meio da instituição. O gênero não foi foco deste estudo, mas, a título de informação, esclarece-se que o grupo foi composto por cinco mulheres e sete homens.

A escolha do tempo de trabalho se deve à possibilidade de existirem diferenças nas percepções de engajamento, tendo em vista que, como apontado por Ribeiro e Mancebo (2013), com o passar do tempo os servidores tenderiam, com a garantia da estabilidade, a apresentar sinais de acomodação e falta de compromisso com o trabalho. Em relação a serem ocupantes ou não de cargos de chefia, parte-se da premissa que estas duas categorias possuem preditores de engajamento diferentes, especialmente no que diz respeito às demandas e recursos de trabalho. No que se refere aos cargos ocupados, levou-se em consideração tanto os que atuam na área fim, ou seja, aqueles que atuam diretamente na área de educação, nas coordenações, departamentos e secretarias, quanto os que trabalham na área meio, como compras, finanças ou recursos humanos.

A intenção de uma composição de grupo heterogêneo em termos dos critérios de representatividade apontados objetivou a obtenção de dados diversificados em termos de concepções e percepções dos servidores. Não existiu a pretensão de formar um grupo capaz de representar a instituição como um todo, mas buscou-se, dentro da medida do possível, que o grupo trouxesse multiplicidade de experiências e visões.

Foi realizada a triangulação das técnicas de coleta de evidências, fazendo-se uso de: análise documental, entrevistas semiestruturadas e técnica de complemento de frases.

Na análise documental foram coletados documentos institucionais, especialmente os relativos à gestão de pessoas e à avaliação de desempenho, com o intuito de obter informações complementares às de outras fontes de evidências. A etapa de campo foi realizada na sede do CEFET/RJ, propiciando a observação do local onde os eventos e o trabalho ocorrem.

O roteiro das entrevistas e o inventário de frases para complemento foram elaborados a partir dos aspectos teóricos e do questionário relativo ao modelo JD-R. Assim, tanto nas entrevistas quanto no inventário foram abordadas questões-chave que procuraram captar a percepção dos servidores em relação a cada um dos cinco elementos do modelo teórico JD-R: recursos de trabalho, recursos pessoais, demandas de trabalho, engajamento e desempenho. O questionário JD-R é de uso restrito e não se encontra disponível na internet, sendo que o mesmo foi solicitado diretamente ao professor Arnold Bakker, que o disponibilizou via e-mail. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, perfazendo um total de 610 minutos e 292 páginas. O inventário com frases incompletas, apresentado no Quadro 1 a seguir, foi aplicado aos mesmos servidores que participaram das entrevistas e o preenchimento ocorreu presencialmente, logo após a realização das mesmas.

Na análise e interpretação das evidências originadas tanto pelas entrevistas quanto pela técnica de complemento de frases foi empregada a análise de conteúdo, realizada seguindo-se as etapas estabelecidas por Bardin (1995), a saber: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados; e interpretação. A análise do conteúdo foi realizada, tanto para as entrevistas quanto para o complemento de frases, a partir de uma grade fechada elaborada com base nos elementos do modelo conceitual JD-R, ou seja, as categorias previamente estabelecidas foram: recursos de trabalho, recursos pessoais, demandas de trabalho, engajamento (vigor, dedicação e absorção) e desempenho.

Assim, foi realizada a triangulação das informações e fontes de evidências, a fim de buscar a verificação ou corroboração dos eventos, descrições ou fatos relatados para o estudo, de forma a reforçar sua validade (YIN, 2015).

Quadro 1 - Inventário de frases incompletas

Categorias	Frases
Recursos de trabalho	1. Em meu trabalho eu tenho flexibilidade para... 2. Minhas tarefas/atividades de trabalho são controladas... 3. Em relação aos seus colegas de trabalho e equipe você se sente... 4. Quando necessita de ajuda com o trabalho você 5. As informações que recebo sobre as tarefas que irei realizar são... 6. Realizando meu trabalho tenho oportunidade de ... 7. Durante a realização do meu trabalho meu chefe... 8. Pensando nas minhas habilidades e formação frente às tarefas que realizo me sinto ...
Recursos pessoais	9. Frente às dificuldades ou obstáculos ao meu trabalho ... 10. Se estou com atividades desafiadoras no trabalho, eu geralmente ... 11. Quando meus colegas estão com alguma dificuldade costumo ... 12. Os prazos para realização das minhas tarefas costuma ser ...
Demandas de trabalho	13. Na realização do meu trabalho preciso lidar constantemente com ... 14. Meu volume de trabalho é... 15. Ao realizar meu trabalho me sinto...
Vigor	16. Quando penso no meu trabalho tenho vontade de ... 17. Quando chega a hora de ir para o trabalho fico ... 18. Vejo meu trabalho como algo ...
Dedicação	19. Para mim, meu trabalho significa ... 20. Quando digo o que faço no trabalho para as outras pessoas elas... 21. Quando estou trabalho sinto que o tempo
Absorção	22. Ao realizar minhas tarefas me concentro... 23. Considero que dedico ao meu trabalho um tempo ... 24. Na minha percepção tenho realizado minhas atividades de forma ...
Desempenho	25. Em relação ao que esperam de mim, no desempenho das minhas atividades sinto que... 26. Se me solicitarem a realizar algo que não tenha relação com o trabalho do meu setor...

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como apontado, tanto nas entrevistas quanto no inventário foram abordadas questões que procuraram captar a percepção dos servidores em relação a cada um dos cinco elementos do modelo teórico JD-R.

Os participantes se comportaram durante a entrevista de formas diferentes. Enquanto uns pareceram estar à vontade falando sobre o tema, respondendo às questões de forma bem tranquila, outros demonstraram um nervosismo inicial, dissipado com o passar do tempo e das perguntas. Alguns participantes se emocionaram durante as entrevistas, manifestando, em algumas respostas, choro, suspiros e olhos marejados.

Para fim de segmentação de resultados, os servidores foram categorizados, relativamente ao tempo de trabalho no CEFET/RJ, como novos ou antigos. Os servidores novos são aqueles com tempo de trabalho no CEFET/RJ de até 6 anos e antigos com tempo de trabalho igual ou superior a 7 anos na organização. Assim, o código de identificação dos participantes foi elaborado de maneira que a primeira letra represente a palavra servidor (S), seguida da indicação da ordem em que as entrevistas foram realizadas. Em seguida, a codificação informa se o servidor atua na área meio (M) ou na área fim (F) e se o participante é um servidor novo (N) ou antigo (A). Por último, a codificação apresenta se o participante é ou não chefe e, em caso positivo, o código do participante é acrescido da consoante que simboliza chefia (C). Desta forma, o participante 01, o primeiro entrevistado, que é um servidor, chefe, que trabalha na área meio e é antigo, é representado, por exemplo, pelo código S1MAC e a participante 2, que é servidora antiga, atua na área fim e não é chefe, é representada por S2FA.

4.1. *Recursos de Trabalho*

Os recursos de trabalho constituem-se como antecedentes do engajamento e correspondem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que auxiliam o atingimento dos objetivos de trabalho e estimulam o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2014; BAKKER et al. 2011).

No que diz respeito aos recursos de trabalho, na entrevista, foram realizadas perguntas que se relacionam pontualmente ao apoio

social da equipe e da chefia, quando alguns funcionários relataram que se sentem apoiados pela equipe, outros não.

Eu acho a equipe bem compacta, bem... uma sinergia muito grande (...) eu realmente tenho uma equipe muito boa, não tenho do que reclamar, não. (S3MNC)

Depende do assunto. Dependendo do que for necessário há colaboração, dependendo do que for não há colaboração, entendeu? (S7FN)

De igual modo, houve aqueles que se sentem apoiados pela chefia e os que apresentam algum tipo de conflito com ela:

A relação com a chefia é bem harmoniosa. Assim, meu chefe ele é extremamente pragmático, mas ele deixa bastante liberdade de ação, liberdade de criação. Eu não tenho problemas de iniciativas (sic) - ou de ser tolhido pelas iniciativas ou de ter apoio naquilo que eu preciso. (S12FN)

Eu acho que falta proximidade. Tem (sic) questões, aspectos pessoais dele mesmo que são bem difíceis, é uma pessoa incisiva quase o tempo inteiro, seca na maior parte do tempo. Então, assim, falta tato, falta diálogo, falta flexibilidade. Então, para evitar conflito, eu busco tornar a relação focada só no que é necessário. (S5FAC)

As frases que foram complementadas para o item recursos de trabalho relacionavam-se a aspectos de autonomia, apoio de colegas e apoio da chefia, como pode ser visto no Quadro 2.

Analisando-se as respostas das frases conjuntamente com o conteúdo obtido nas entrevistas, observa-se que, de forma geral, esses funcionários revelaram percepções positivas: afirmaram que trabalham em um ambiente de colaboração, em que existem colegas a quem recorrem quando precisam; indicaram também que o trabalho apresenta características de autonomia e flexibilidade de horário. Contudo, pode-se especular que o que aparenta ser autonomia pode ser reflexo de um ambiente desorganizado, sem regras definidas ou processos bem mapeados, em que pode não existir cobranças de resultados e responsabilidades. Para este elemento, não se observou claramente qualquer distinção entre os perfis de servidores (chefes e não chefes, novos e antigos e atuação na área fim e na área meio). Em alguns momentos, as evidências mostraram dados contraditórios, que dificultam uma conclusão sobre a real percepção dos participantes da pesquisa a respeito dos recursos de trabalho.

Quadro 2 – Complementos às frases: categoria Recursos de Trabalho

Recursos de Trabalho				
Frase Participante	2. Minhas tarefas/ atividades de trabalho são controladas...	3. Em relação aos seus colegas de trabalho e equipe você se sente...	6. Realizando meu trabalho tenho oportunidade de ...	7. Durante a realização do meu trabalho meu chefe...
7S1MAC	pela minha chefia	depende do caso	dar exemplo	não me incomoda
S2FA	por mim	muito bem	criar	me dá autonomia
S3MNC	por todos os setores do CEFET/RJ	confortável	unir o útil (ajudar a instituição) ao agradável (ganhar dinheiro)	trabalha
S4FA	por mim mesmo	bem	refinar minhas habilidades	faz seu próprio serviço
S5FAC	por mim mesmo	bem	ajudar a diminuir o sofrimento das pessoas	está longe
S6MA	por mim	tranquila e à vontade	fazer outras coisas	pode me orientar ou não, caso precise
S7FN	mais por mim do que pelos outros	tranquilo	me desenvolver	é calmo
S8FNC	pelo meu compromisso	respeitada	me sentir útil, colaboradora	é sempre muito companheiro
S9MNC	por mim mesma	acolhida	conhecer os servidores	está presente
S10FN	por ninguém	apoiada	ter acesso a novos conhecimentos	quase nunca está presente
S11MNC	por mim	bem	conhecer mais sobre legislação	me ajuda e orienta
S12FN	pela necessidade de resposta da própria tarefa	apoiado	ajudar os outros	me apoia

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Recursos Pessoais

Os recursos pessoais referem-se à percepção dos indivíduos sobre sua capacidade de controlar e impactar seu ambiente organizacional com êxito (Schaufeli et al. 2013). Nas entrevistas, os participantes foram questionados sobre suas visões acerca das habilidades e conhecimentos para realização de suas atividades.

A maior parte deles apontou que possui as habilidades e conhecimentos para realizar seu trabalho, mas, também, que acredita sempre haver novas lições a se aprender.

Claro que ninguém sabe tudo, mas eu tenho habilidade para, pelo menos, aprender o que seria necessário, para as atividades que eu realizo hoje, com certeza, e para as que potencialmente eu poderia realizar, também, eu tenho competências de aprender o que eu não soubesse. (S10FN)

Houve servidores que demonstraram dúvida ou, ainda, afirmaram que não possuem os conhecimentos e habilidades para o desempenho de suas atividades.

Olha, você me faz uma pergunta capciosa. Isso daí é uma casca de banana. Assim, eu gostaria de ter mais, eu gostaria de ter mais, não vou ser ingênuo de dizer, “ah não, eu não tenho”, tenho, claro. Mas eu gostaria de ter mais, gostaria de buscar mais. (S12FN)

Não, sinto que sou muito nova dentro do serviço público, de idade e tempo de serviço público (...) vejo que necessito aprender coisas novas todos os dias, tenho a impressão de que não estou à altura do trabalho que realizo. (S9MNC)

Além das habilidades e formação, as frases elaboradas para coleta de dados relativos aos recursos pessoais envolviam levantamento sobre a percepção dos servidores em relação a dificuldades e desafios e aspectos relativos à colaboração com colegas, conforme o Quadro 3. A partir das respostas obtidas, constata-se que a área de atuação dos participantes marca uma diferença nas percepções: enquanto os da área fim indicam que, ao pensarem em suas habilidades e conhecimentos frente às atividades que realizam, sentem-se bem, realizados e preparados, os da área meio apontaram alguma insegurança ou desconforto.

Quadro 3 – Complementos às frases: categoria Recursos Pessoais

Recursos Pessoais			
Frase	8. Pensando nas minhas habilidades e formação frente às tarefas que realizo me sinto...	9. Frente às dificuldades ou obstáculos no trabalho...	10. Se estou com atividades desafiadoras no trabalho, geralmente...
Participante			
S1MAC	Desestimulado	tento fazer o melhor	peço ajuda
S2FA	muito bem	procuo solução	fico tensa
S3MNC	em desenvolvimento	procuo resolver o quanto antes	fico mais concentrado
S4FA	Preparado	procuo ajuda	faço o meu melhor
S5FAC	bem, mas podia melhorar	eu insisto, mas fico cansado	mergulho
S6MA	pouco à vontade, às vezes	não consigo ver tantas	acho interessante
S7FN	Bem	eu resolvo, não gosto de deixar para depois	tento aprender como fazer
S8FNC	Realizada	procuo dialogar com a chefia	me proponho a vencer o desafio
S9MNC	pouco adequada	eu busco ajuda	fico ansiosa
S10FN	não aproveitada	me sinto estagnada	realizo
S11MNC	realizado, porque é minha área	procuo pesquisar ou buscar ajuda	ou busco ajuda ou pesquiso na legislação
S12FN	bem, mas com vontade de melhorar	busco compartilhar / compartilho com meus colegas	fico animado

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta categoria, os resultados dos complementos às frases convergem com o das entrevistas, não se observando, também, distinções entre os perfis de participantes (chefes e não chefes, novos e antigos e atuação na área fim e na área meio). Os servidores julgam-se bem e confortáveis ao relacionar sua formação com as atividades laborais desempenhadas, especialmente os da área fim. A maior parte do grupo tem uma visão de que seu trabalho não é desafiador. Indicaram ainda

que, ao se defrontarem com alguma dificuldade, pedem ajuda e, se os desafios aparecem, costumam enfrentá-los. Alguns manifestaram bastante entusiasmo com esse tipo de situação. Entretanto, a questão da colaboração se mostrou contraditória quando se realizou a triangulação das fontes de evidência, pois através da análise documental referente à avaliação de desempenho, apurou-se que os aspectos que são mais indicados a serem desenvolvidos pelos servidores são a cooperação e a comunicação. Assim, os resultados apontam que, frente ao proposto pelo modelo JD-R, os participantes se percebem de forma positiva, pois se percebem detentores de recursos pessoais. As autoavaliações positivas relativas aos recursos de trabalho pessoais antecedem a definição de metas, a motivação, o desempenho, a satisfação com trabalho, além de outros resultados desejáveis (LUTHANS; YOUSSEF, 2007; BAKKER; DEMEROUTI, 2014).

4.3. Demandas de Trabalho

Relativamente às demandas de trabalho - que se caracterizam pelos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem algum tipo de esforço físico e ou psicológico, os entrevistados foram questionados se, na realização do seu trabalho, costumam trabalhar sob pressão ou necessitam atender a prazos curtos e como se sentem nesta situação.

A maior parte dos entrevistados revelou que, de forma geral, não trabalha com prazos curtos ou sob pressão, mas o que ocorre são situações eventuais que requerem uma maior celeridade em sua realização, como ilustram os trechos abaixo:

Não costuma ter muita pressão. São coisas pontuais, que se preciso, aí geralmente se faz um mutirão (...), [para realizar com] mais velocidade, dá-se um jeito. (S4FA)

Pra mim, é ótimo. Eu acho que eu não saberia trabalhar na pressão. Eu, assim, eu sou uma pessoa muito planejada e, então, tudo meu, até no particular é visto, é pensado com antecedência; eu trabalho muito com questão de agenda, com metas. Então (...) Isso é uma questão de preferência, eu prefiro trabalhar assim, com planejamento, de uma forma mais tranquila, e aqui tem sido assim, para mim tem sido muito bom. (S8FNC)

Alguns servidores, que atuam na área fim e se relacionam diretamente com os alunos, relataram que enfrentam situações que envolvem aspectos emocionais de forma mais rotineira. Ao serem questionados sobre como se sentem frente a essas situações, demonstraram que são afetados de diferentes maneiras:

Bom, eu tento me manter inteiro. Às vezes não dá para segurar. Já me lembro de algumas coisas, o olho já enche um pouquinho, mas eu acho que faz parte um pouco desse processo. (...) Então, se eu me desmanchar exatamente como ele, eu acho que isso não vai funcionar muito bem. Então, eu acho que eu fico no limite, assim, da empatia e do ponto de apoio pra ele. Tento me segurar. (S5FAC)

Não é que tocam emocionalmente, mas eu acho que quase todos os casos demandam que a gente tenha sensibilidade, eu acho que essa talvez seja a palavra correta. Então, por isso que na rotina em si, eu acho que a sensibilidade ela é sempre evocada ou a sensibilidade de saber, de entender o lado do aluno. (S12FN)

Alguns participantes relataram que, quanto mais envolvidos e comprometidos com o trabalho os servidores se mostram, acabam recebendo mais atividades a desenvolver do que aqueles que não apresentam muito interesse nas atividades ou não costumam atender os prazos:

Mas, no serviço público, a tendência é: você dar uma atribuição para pessoa e, se a pessoa não faz, ou não te entrega no prazo, você vai passar aquela atribuição para uma outra pessoa que vai te entregar no prazo e vai fazer. (...) mas é uma coisa bem injusta, não é? Porque acaba sempre quem tem mais boa vontade ou entende melhor que isso aqui é trabalho, que acaba sendo, - entre aspas -, “prejudicado”. Mas é injusto. Fica desequilibrado. (S1MAC)

As frases para serem completadas foram elaboradas a fim de se verificar como os funcionários percebem o prazo para realização das tarefas e seu volume de trabalho, como também com o que os participantes precisam lidar de forma rotineira em suas atividades de trabalho. Os participantes apontam, de diferentes formas, que os

prazos para realização de suas tarefas costumam ser razoáveis. Os únicos a indicar que os prazos costumam ser curtos e os volumes de trabalho grandes ou maiores do que gostariam, são os chefes. Entretanto, isto diverge do que fora relatado na entrevista, momento em que revelaram que o atendimento a prazos curtos ocorria em situações excepcionais.

Os participantes relataram, ainda, que precisam lidar de forma constante com aspectos negativos, como trâmites burocráticos, sofrimento, antipatia, erros e dificuldades de comunicação, o que demonstra que, durante a realização do trabalho, deparam-se constantemente com algo penoso. Tal situação pode evidenciar, ainda, que os aspectos positivos apontados não superam, em alguma medida, o lado negativo afluído neste item.

Em suma, em relação às demandas do trabalho foram observadas mais contradições entre o exposto nas entrevistas e no complemento de frases, conforme exposto no Quadro 4; assim, as evidências sugerem que as demandas de trabalho não são percebidas da mesma forma por todas as categorias de servidores técnico-administrativos.

4.4. Engajamento no Trabalho: Vigor

Para Schaufeli et al. (2013) as pessoas engajadas sentem-se energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho, autoconfiantes e encorajadas, ainda que enfrentem algum tipo de adversidade. Foi indagado aos participantes se os mesmos se sentiam entusiasmados e animados ao realizarem seus respectivos trabalhos. Alguns servidores sinalizaram que estão vivendo um momento de desânimo em relação ao seu trabalho, enquanto outros se mostram animados e entusiasmados com as atividades que realizam:

Muito raramente, muito raramente. Porque eu acho que as poucas atividades que me são determinadas a serem realizadas não têm a ver com o meu cargo. Não que tenha problema eu realizar uma atividade de complexidade inferior algumas vezes, mas quando é a regra, não tem como ficar entusiasmada. (...) eu sinto vontade de sair do CEFET (S10FN).

Quadro 4 – Complementos às frases: categoria Demandas de Trabalho

Demandas de Trabalho			
Frase Participante	12. Os prazos para realização das minhas tarefas costumam ser...	13. Na realização do meu trabalho preciso lidar constantemente com ...	14. Meu volume de trabalho é...
S1MAC	cumpridos	a burocracia	grande
S2FA	razoável	peessoas	satisfatório
S3MNC	apertados	peessoas e prazos	razoável
S4FA	razoáveis	peessoas	adequado
S5FAC	bom, médio prazo	com sofrimento	maior do que gostaria
S6MA	bem flexível	minha falta de interesse	pouco
S7FN	cumprido	antipatia	médio
S8FNC	acordados com antecedência	atenção	razoável
S9MNC	de 1 mês	reclamação dos servidores	razoável
S10FN	mal definidos	dificuldades de comunicação	muito baixo
S11MNC	curtos	erros dos outros	grande
S12FN	variáveis	a necessidade de orientar o outro	intenso

Fonte: dados da pesquisa.

Eu me sinto entusiasmada nesse sentido. É gratificante você receber uma demanda e você conseguir harmonizar isso daí e, ao mesmo tempo, você imprimir a sua marca, (...) Mas assim, você poder contribuir de alguma forma e dizer assim, (...) eu tava (sic) ali... Legal! Isso daí funcionou e a gente chegou em uma solução disso daí. Eu me sinto bem com isso. (S12FN)

Alguns servidores antigos demonstraram certo desânimo e destacaram que, com o passar dos anos, é comum sentirem-se cansados e apresentarem um desempenho diferente dos servidores mais novos:

Perguntinha capciosa? Cadê o divã? Olha só, assim, eu faço, não desgosto, mas, vamos dizer que eu já tive momentos melhores. [risos] (...) até acho legal, acho interessante, algumas coisas (...) eu vou fazer, eu sou paga pra isso, tem que fazer, mas não tem aquela coisa assim... (..) hoje vejo que... não tenho, óbvio que eu não tenho o mesmo pique. Então, isso eu acho que tem a ver com o tempo. (S6MA)

Em complemento às frases, verificou-se que praticamente a totalidade dos servidores afirmou sentir-se bem, útil ou realizado em seu trabalho (ver o Quadro 5). Entretanto, os funcionários mais antigos se percebem mais frustrados, cansados e desanimados. Cabe destacar que essa percepção coincide com a que os servidores novos têm sobre o grupo dos antigos. Já a percepção dos servidores antigos varia: uns acreditam que existem servidores novos que são bons profissionais e outros que ingressaram no CEFET/RJ já com a atenção voltada para outras oportunidades de trabalho na área pública; outros acreditam que, ao entrar na Instituição, o comprometimento e a energia para trabalhar são naturalmente maiores, mas que, com o passar do tempo, esses aspectos se reduzem. Alguns entrevistados apontaram que assim ocorreu com eles: iniciaram no CEFET/RJ com muita energia e vontade, mas, hoje, sentem que já não têm o mesmo entusiasmo. Portanto, frente ao modelo JD-R, não são observados aspectos demonstrativos do vigor - percepções de energia, força e vibração no trabalho, autoconfiança e encorajamento frente às adversidades - para todo o grupo. Em que pesem as percepções de parte dos funcionários antigos quanto a seu pouco vigor, cabe destacar que resultados desta categoria evidenciaram a marcada percepção dos novos acerca dos antigos funcionários como pouco vigorosos - o que pode ser reflexo e ao mesmo tempo reforçar uma visão acerca da idade e do tempo de serviço, não como experiência, mas como acomodação (Ribeiro e Mancebo, 2013). No caso do serviço público brasileiro, em que a longa permanência dos servidores nas instituições é a realidade que predomina, esse tipo de preconceito pode ter efeitos negativos em aspectos como clima organizacional, relação com as chefias e trabalho em equipe, entre outros.

Quadro 5 – Complementos às frases: categoria Vigor

Vigor			
Participante	Frase		
	15. Ao realizar meu trabalho me sinto...	16. Quando penso no meu trabalho tenho vontade de ...	17. Quando chega a hora de ir para o trabalho fico ...
S1MAC	útil	buscar outro desafio	frustrado
S2FA	bem e motivado	criar	bem
S3MNC	útil	morar na Tijuca	desmotivado com o transporte público, mas não com o trabalho
S4FA	bem	ir para casa	triste né? Quem fica feliz?
S5FAC	realizado	Fazê-lo para sempre, com boas férias no caminho	com sono, acordo cedo demais
S6MA	livre da tarefa	ir para casa	com preguiça
S7FN	Bem	ficar no CEFET/RJ, mas não no atual setor	tranquilo
S8FNC	realizada	aprender mais ferramentas para aperfeiçoá-lo mais	tensa por acordar cedo e por conta do trânsito, mas feliz
S9MNC	útil	concluir as tarefas	animada e ansiosa
S10FN	bem	chorar e também sair do CEFET/RJ	animada
S11MNC	realizado	aprender mais	animado, gosto daqui
S12FN	útil	fazer o melhor	tranquilo

Fonte: dados da pesquisa.

4.5. Engajamento no Trabalho: Dedicção

Na dimensão dedicação, os indivíduos engajados percebem-se conectados ao trabalho e entusiasmados com suas tarefas. Eles se importam com o que ocorre no trabalho cotidiano, atribuem significado positivo às suas atividades e orgulham-se do que fazem (SCHAUFELI et al., 2013). Assim, os servidores foram questionados se percebem seu trabalho como algo desafiador. Alguns afirmaram

que as atividades que realizam possuem características desafiadoras. Outros apontaram que o trabalho que realizam é mais rotineiro e, em decorrência disso, não o entendem como algo desafiador:

Sim, é desafiador (...) Ele está sempre mudando, está sempre tendo... tem sempre uma questão nova para eu ter que estudar, entendeu? Sempre um questionamento novo dessas Uneds aí, para mim. Não. É. Não posso ficar numa zona de conforto. Tem sempre um desafio novo. (S11MNC)

O que eu faço, de certa forma, é corriqueiro, que eu não vejo desafio, (...) Sei lá, eu acho simples porque eu faço um trabalho burocrático, uma vez ou outra tem alguma coisa de diferente, mas eu não vejo como um desafio. (S6MA)

Ainda no que se refere à dimensão dedicação, os funcionários foram questionados sobre suas percepções de significado ou propósito em seu trabalho. A maioria deles relatou que percebe significado e propósito no trabalho que realiza. Destacaram, também, que o significado e o propósito dos trabalhos realizados se relacionam com os alunos ou a educação. Alguns outros servidores enfatizaram que o significado e propósito de seu trabalho são para si próprios e para a sociedade como um todo.

Primeiro, é porque eu gosto, né? E segundo, que eu entendo que o trabalho que eu faço, (...) soma para melhoria da Instituição, soma para melhoria do cidadão, a parte social, entendeu? (...) E quando você faz um bom trabalho para a sociedade, isso é gratificante para você, para sua Instituição, para a sociedade e para o país, para o desenvolvimento, ainda mais a (sic) nível de educação, que é a nossa praia aqui. (S2FA)

Um servidor demonstrou dúvida não somente sobre o significado e propósito do seu trabalho, como também à qualidade do mesmo:

Na teoria, vejo muito significado, muito propósito, mas como eu falei assim, eu duvido da qualidade do meu trabalho o tempo inteiro.

Então, passa muito por aí: será que eu estou conseguindo ajudar realmente esses alunos? (S5FAC)

Analisando-se os resultados das entrevistas e do complemento das frases relativos à dimensão dedicação, verifica-se que a maioria dos participantes vê as atividades que realiza como algo positivo e percebe que há significado no que faz, embora alguns o enxerguem mais como algo relativo ao seu sustento (ver o Quadro 6). Não se observou, na dimensão dedicação, qualquer peculiaridade relativa a um tipo de perfil dos entrevistados.

Quadro 6 – Complementos às frases: categoria Dedicção

Dedicação		
Frase		
Participante	18. Vejo meu trabalho como algo...	19. Para mim, meu trabalho significa...
S1MAC	útil	sustento
S2FA	necessário	realização profissional e econômica
S3MNC	que possui significado	uma parte da minha vida
S4FA	importante e necessário	meu sustento (e um pouco de realização)
S5FAC	super importante	ajuda ao outro
S6MA	obrigatório	meu sustento
S7FN	bom	subsistência e desenvolvimento
S8FNC	gratificante	conquista
S9MNC	que tenho muito a aprender, desafiador	atender solicitações
S10FN	a ser superado, quero ir para outro desafio	minha fonte de renda
S11MNC	legal e interessante	muito
S12FN	desafiador	realização

Fonte: dados da pesquisa.

4.6. Engajamento no Trabalho: Absorção

A terceira dimensão do engajamento no trabalho é a absorção, que se caracteriza pelos indivíduos estarem totalmente comprometidos, absorvidos e focados no trabalho, de maneira que sequer percebem o decorrer do tempo durante o trabalho, nem são afetados pelas dificuldades que eventualmente possam surgir.

Os servidores foram questionados sobre sua concentração no desempenho de suas atividades laborais. Alguns servidores disseram que, de forma geral, se concentram bem durante a realização de suas tarefas, contudo, alegaram que eventuais situações, características do próprio trabalho ou problemas pessoais, podem afetar, em alguma medida, sua concentração. Outros demonstraram bastante dificuldade em se concentrar nas atividades laborais, manifestando distrações voluntária ou involuntariamente:

Então, eu tento me concentrar. Mas, como todos nós, de vez em quando o pensamento foge, voa. Você acaba perdendo um pouco da concentração (...). Mas, fatalmente, uma hora ou outra acontece de você desconcentrar, acredito que isso é do ser humano, pois ninguém aqui é monge budista, que consegue praticar meditação de atenção plena. Acho que isso é normal, isso é do ser humano. (S3MNC)

Eu não tenho poder de concentração. Eu acho que tem um pouco da minha característica pessoal, não que eu seja uma... que eu tenha TDH. [risos]. (...) eu me disperso com facilidade. Admito. (S6MA)

De modo geral, no que tange à dimensão absorção, os resultados das entrevistas e das frases convergem. Não foram observados aspectos que destacassem percepções de um perfil de servidores para esse elemento. Verificou-se que os servidores mantêm um nível de concentração normal, não sendo nem excessivamente concentrados nem totalmente desconcentrados. A maior parte do grupo relatou que se percebe concentrado, mas que, eventualmente, algumas situações fora do trabalho podem desconcentrá-los. Consideram, ainda, que dedicam um tempo razoável para o trabalho e que, durante o período em que estão trabalhando, o tempo passa rápido. Pode-se afirmar que os servidores participantes da pesquisa não se revelam absorvidos pelo trabalho.

Quadro 7 – Complementos às frases: categoria Absorção

Absorção			
Frase Participante	21. Quando estou no trabalho sinto que o tempo...	22. Ao realizar minhas tarefas me concentro ...	23. Considero que dedico ao meu trabalho um tempo ...
S1MAC	é desperdiçado	pouco	excessivo
S2FA	passa rápido	sempre	Bom
S3MNC	passa normalmente	o máximo que eu posso	razoável
S4FA	passa, às vezes rápido, às vezes devagar	no serviço	precioso
S5FAC	voa	mais ou menos	razoável
S6MA	passa rápido pois também faço o que me interessa	pouco	ínfimo ao que poderia
S7FN	passa	bastante	razoável
S8FNC	passa rápido	para fazer com excelência	suficiente
S9MNC	antes do almoço passa depressa e depois do almoço passa devagar	para concluí-las com êxito	integral, quando tô aqui estou só aqui
S10FN	passa rápido	pouco	excessivo
S11MNC	passa rápido	bem	bom
S12FN	passa normalmente, nem rápido nem com moleza	sempre	grande

Fonte: dados da pesquisa.

4.7. Desempenho

Bendassolli e Malvezzi (2013) conceituam desempenho como um agrupamento de comportamentos ou ações manifestadas e dependentes de nossa compreensão, tácita ou explícita, do que é esperado. De acordo com o modelo JD-R, os recursos de trabalho, como autonomia e apoio social de colegas e gestores, desencadeiam um processo motivacional que leva a um maior engajamento no trabalho e, conseqüentemente, a um melhor desempenho (BAKKER, 2011).

Como o objetivo de estudo está relacionado à apresentação das percepções dos servidores quanto ao seu desempenho, não foi solicitado aos participantes qualquer indicador quantitativo ou objetivo relacionado ao seu desempenho, nem tampouco sobre o grau, nota ou conceito recebido como resultado da avaliação de desempenho institucional que ocorre anualmente - o que permitiria corroborar ou não a percepção dos entrevistados acerca de seu desempenho.

De forma geral, os entrevistados percebem seu desempenho de maneira positiva, em um nível bom, acreditando-o condizente com o que é esperado, e mostrando-se disponíveis para a realização de tarefas para além do exigido dos cargos ocupados. Alguns servidores declaram-se desinteressados pelo trabalho mas acreditam que, se tivessem mais interesse, como consequência o desempenho seria melhor – indicando reconhecimento tácito da ligação entre motivação e desempenho:

Eu não sei te dizer se esse seria um aspecto a melhorar. Assim, se eu tivesse mais interesse hoje na Instituição, no trabalho, talvez eu fizesse coisas melhores. Mas como eu não tenho, fica difícil eu te dizer em que eu precisaria melhorar. (S1MAC)

Alguns destacaram aspectos que poderiam melhorar seu desempenho, como capacitação técnica, mas suas falas transparecem passividade, indicando baixa motivação, que, se fosse superada, poderia levar a um melhor desempenho:

Eu preciso melhorar, e para ontem, essas questões de informática. Eu preciso fazer um curso, melhorar, porque às vezes a gente fica sempre pedindo suporte e tal, e às vezes são coisas que eu sei que são simples, mas eu não sei. Então, eu acho que eu preciso rever isso, fazer algum curso. (S8FNC)

O Quadro 8 a seguir apresenta os complementos às frases, na categoria Desempenho.

Quadro 8 – Complementos às frases: categoria Desempenho

Desempenho			
Frase	24. Na minha percepção, tenho realizado minhas atividades de forma ...	25. Em relação ao que esperam de mim, no desempenho das minhas atividades sinto que ...	26. Se me solicitarem a realizar algo que não tenha relação com o trabalho do meu setor ...
S1MAC	correta	estou colaborando	também faço
S2FA	satisfatória	os objetivos são alcançados	aceito
S3MNC	correta	cumpro minhas obrigações de forma satisfatória	eu procuro o setor responsável
S4FA	satisfatória	posso fazer algo mais	faço o melhor possível para realizar
S5FAC	esorganizada	às vezes frustro meus alunos	eu digo não e explico
S6MA	razoável	às vezes esperam muito	dependendo do que for, não me incomoda
S7FN	satisfatória	estou agradando	dependendo do que for, faço
S8FNC	competente	atingi minha meta	sempre estou disposta a colaborar
S9MNC	exitosa	atendo às expectativas	eu entro em contato com a minha chefia e vejo a possibilidade de fazer o trabalho
S10FN	boa, na medida das minhas capacidades	o meu valor é reconhecido, exceto pela minha chefia imediata	faço
S11MNC	eficiente e eficaz	querem algo a mais de mim	eu tento encaminhar para o setor competente
S12FN	razoável, mas queria que fosse melhor	consigo responder	varia, dependendo da pessoa e do que estão pedindo, mas costumo aceitar

Fonte: dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi descrever como os funcionários técnico-administrativos do CEFET/RJ percebem seu nível de engajamento no trabalho com base no modelo teórico JD-R. Para tal, buscou-se descrever as percepções dos servidores quanto a seus recursos de trabalho e recursos pessoais, quanto às dimensões de engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção e quanto ao próprio desempenho.

Os resultados apontam que o grupo de servidores percebe possuir recursos pessoais e recursos de trabalho, e as demandas de trabalho não são percebidas como elevadas, exceto para os servidores investidos em cargos de chefia, e, apesar de perceberem-se detentores de características da dimensão dedicação, não se mostram nem vigorosos nem absorvidos pelo trabalho. Portanto, pelos critérios considerados para esta análise de engajamento no trabalho, conclui-se que o engajamento deste grupo de servidores é limitado à dimensão dedicação e não se observam aspectos presentes ou marcantes das dimensões vigor e absorção.

Confrontando as fontes de evidências, nota-se que quando as atividades de trabalho são vistas pelos servidores como algo muito procedimental e meramente ritualista, eles não veem o trabalho como desafiador. Os poucos servidores que apontaram que seu trabalho era desafiador relacionaram essa característica à necessidade de se adaptar a exigências variadas e pouco claras, a novos perfis de alunos e às mudanças constantes na legislação que os obrigam a permanecerem atualizados.

Pode-se especular que esse resultado tenha origem, ao menos em parte, nas premissas do próprio modelo burocrático de organização - com a divisão de tarefas e a rotinização que permitem rápido domínio das tarefas por parte do funcionário e eficiência, mas que têm como um efeito negativo a alienação (efeito inverso a vigor e absorção).

Ao mesmo tempo, a presença da dimensão dedicação - definida pelo sentido de significado e orgulho do trabalho realizado - pode estar associada ao fato de serem servidores da área de educação, além do fato de atuarem na área pública. Estudos como o de Costa, Salles e Fontes Filho (2010), para o contexto brasileiro, e Wittmer

(1991), para o contexto americano, indicam que “fazer um trabalho que seja útil aos outros” é um dos valores mais importantes para os servidores públicos. Assim, os resultados deste estudo reforçam achados que apontam para o valor atribuído à significância do trabalho no contexto do serviço público (BAKKER, 2015), bem como para um perfil de forte motivação intrínseca dos servidores públicos, quando comparados aos empregados de empresas privadas (BUELENS; BROECK, 2007).

Alguns chefes reconhecem que, para os servidores percebidos pelos superiores imediatos como engajados, que trabalham e querem trabalhar, é dado ainda mais trabalho; aos que estão desanimados ou fazem “corpo mole”, as demandas são reduzidas, devido ao receio ou à constatação dos chefes de que a tarefa não será realizada ou o prazo não será cumprido. Essa postura por parte dos gestores, de distribuição desigual das atividades, acaba por reforçar, em algum grau, a visão da sociedade brasileira de que o servidor público “não trabalha”.

Sobre essa visão por parte da sociedade, destaca-se que a maioria dos entrevistados a aceita como senso comum e mesmo concorda que essa é a realidade – o que, de certa forma, também contribui para que essa visão sobre o servidor público se perpetue. No entanto, alguns deles percebem que realizam o trabalho na medida do que se espera de um servidor público e se sentem ofendidos quando escutam esse tipo de comentário.

Observa-se também que os servidores que possuem baixas demandas de trabalho e se sentem sem vigor, percebem que seu desempenho não é bom - no que são reforçados pela postura de seus chefes, que não passam maior carga de trabalho para eles. Por outro lado, aqueles, especialmente os chefes, que relataram trabalhar com um volume de trabalho maior em atendimento a prazos menores, percebem-se úteis, realizados e com desempenho bom e satisfatório, o que pode promover uma maior visibilidade dessas chefias e perpetuar seu comportamento centralizador, mesmo em situações em que a equipe se encontre plenamente preparada para a execução do trabalho.

O grupo de funcionários percebe-se detentor de recursos pessoais e com um desempenho bom ou razoável, porém, os aspectos

relacionados aos recursos de trabalho foram inconclusivos. Assim, considerando que os recursos de trabalho são os antecedentes mais importantes para o engajamento e, principalmente, para o desempenho, é plausível que, no contexto da Administração Pública brasileira, possam existir outros elementos que influenciem essa relação e expliquem que se tenha encontrado apenas a dimensão dedicação do engajamento. Esses elementos, a serem devidamente pesquisados, poderiam incluir processos mal definidos, falta de cobrança de resultados ou falta de critérios meritocráticos para a ascensão profissional, entre outros.

Por meio dos resultados observados para cada elemento do modelo JD-R, estima-se que há mais pontos que, potencialmente, facilitam do que dificultam a gestão de pessoas, desde que bem trabalhados por meio de políticas e práticas adequadas, bem como através de ações de comunicação organizacional.

De qualquer modo, o tema engajamento é polêmico, especialmente no âmbito do serviço público. Enquanto, por um lado, as organizações e a sociedade clamam por maior eficiência das entregas e melhor interação dos servidores com os cidadãos, tornando o engajamento um fenômeno a ser aprofundado no campo do comportamento organizacional, por outro lado, sindicatos e defensores dos direitos dos servidores contestam a utilização do engajamento como instrumento de alienação, pois o empregado é induzido a trabalhar mais e receber a mesma quantia de salário. Ou seja, um maior engajamento não significaria, nos moldes da gestão pública, maior reconhecimento do trabalho do servidor. Assim, é preciso analisar, com cuidado, o uso dos significados que o engajamento proporciona.

Embora este estudo possa ter sido passível de imprecisão ou vieses por parte dos respondentes, é importante destacar que seu objetivo foi o de descrever as percepções dos funcionários técnico-administrativos frente aos elementos do modelo JD-R e não realizar um diagnóstico sobre a organização CEFET/RJ. Também a realização da pesquisa com abordagem qualitativa limita a comparação com os resultados de estudos realizados com a abordagem quantitativa original do modelo JD-R. Sugere-se, por fim, que novos estudos sejam realizados, tanto na área de educação quanto em outras áreas

do setor público, como forma de aprofundar o entendimento sobre a Administração Pública brasileira e seus servidores - e possibilitar comparações com vivências do trabalho em outros contextos.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-69, 2011, <<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>>
- BAKKER, A. B. **The Job Demands-Resources questionnaire**. Rotterdam: Erasmus University, 2014.
- BAKKER, A. B. A job demands-resources approach to public service motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n.5, 2015, p.723-732.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S.; LEITER, M. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.20, n.1, p. 4-28, 2011, <<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>>
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v.13, n.3, p. 209-23, 2008, <<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>>
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory. In: CHEN, P.Y; COOPER, C.L. **Work and wellbeing**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2014. p.1-28.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.22, n.3, 273-85, 2017, <<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BENDASSOLLI, P.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BUELENS, M.; BROECK, H. An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, v. 67, p. 65-74, 2007.
- COSTA, I.S.A.; SALLES, D.M.R.; FONTES FILHO, J.R. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.44, n.6, p. 1429-52, 2010, <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600008>>
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. The job demands-resources model: challenges for future research. **Journal of Industrial Psychology**, v.37, n.2, p. 1-9, 2011, <<https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>>
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. The job demands-

-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.3, 2001, <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>>

FREENEY, Y.; FELLEENZ, M. R. Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. **Human Relations**, v.66, n.11, p.1427-45, 2013, <<https://doi.org/10.1177/0018726713478245>>

KAHN, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v.33, n.4, p. 692-724, 1990, <<http://dx.doi.org/10.2307/256287>>

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C.M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v.33, n.3, p.321-49, 2007 <<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>>

PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

RIBEIRO, C.V.S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.33, n.1, p.192-207, 2013, <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>

SANTOS, M. M. O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de Desempenho e Engajamento Profissional em Organizações Inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 25, p.293-437, 2004, <<https://doi.org/10.1002/job.248>>

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A.C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, n.1, p.71-92, 2002, <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>>

SIQUEIRA, M.M.M.; MARTINS, M.C.F.; ORENGO, V.; SOUZA, W.S. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VAN WINGERDEN, J.; DERKS, D.; BAKKER, A.B. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. **Human Resource Management**, v.56, n.1, p.51-67, 2017, <<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21758>>

WITTMER, D. Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. **Public Productivity & Management Review**, v. 14, n. 4, p. 369-374, Summer, 1991.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W.B. The role of personal resources in the job demands-resources model. **International Journal of Stress Management**, v.14, n.2, p.121-41, 2007, <<http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>>

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUSSEF-MORGAN, C. M.; BOCKORNY, K. M. Engagement in the context of positive psychology. In: TRUSS, C.; DELBRIDGE, R.; ALFES, K.; SCHANTZ, A.; SOANNE, S. (Eds.). **Employee engagement in theory and practice**. Abingdon, UK: Routledge, 2014.

SHEILA DA SILVA CARVALHO SANTOS

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Administradora do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro-RJ.

ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA

Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV). Professora do MADE/UNESA.

JORGE AUGUSTO DE SÁ BRITO E FREITAS

Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC). Professor do MADE/UNESA.

DENISE MEDEIROS RIBEIRO SALLES

Doutora em Administração pela EBAPE/FGV

Professora do Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF) e do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense (LATEC/UFF).

Recebido em: 30-7-2019

Aprovado em: 14-11-2019

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Coordenação do PPGA/UMESP

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>