

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

Bruna Brandt de Oliveira

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E
ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA**

Santa Maria, RS, Brasil
2018

Bruna Brandt de Oliveira

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO
NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima Barros Estivalette

Santa Maria, RS, Brasil
2018

Bruna Brandt de Oliveira

**COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO
NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA
ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovada em ___ de março de 2018:

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Anelise Rebelato Mozzato, Dra. (UPF)

Simone Alves Pacheco de Campos, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão importante onde finalizo minha Dissertação de Mestrado gostaria de agradecer a muitas pessoas que foram fundamentais para que eu conseguisse concluir esta etapa de minha vida acadêmica.

Então, primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me iluminado, ouvido minhas orações e por nunca me deixar perder a esperança e a fé.

Agradeço a minha mãe Ivanete e ao meu pai Milton por serem os meus maiores incentivadores, serem fonte de inspiração, carinho, afeto e ternura. Vocês são meus exemplos de vida, sempre me incentivaram e acreditaram no meu potencial. Obrigada por estarem ao meu lado me dando força para que conseguisse superar os desafios, as angústias da vida acadêmica.

Agradeço ao meu irmão Lenon, meu maior presente, por ser o melhor companheiro, amigo que eu poderia ter. Obrigada por me dar aquele abraço no momento de angústia e também pelo ‘puxão de orelha’ quando necessário.

Agradeço a minha cunhada Viviane por ser uma ótima amiga, ouvinte que sempre tem as melhores palavras para cada momento.

Agradeço ao Volnei por ter me acompanhado e apoiado durante toda a minha vida acadêmica me dando força para que eu alcançasse meu objetivo.

Agradeço a todos meus amigos por estarem sempre ao meu lado, me apoiando. Obrigada pelos momentos de descontração que foram fundamentais para esta etapa de minha vida.

Agradeço a todos os professores do PPGA, em especial, a minha orientadora professora Vania, por ter acreditado no meu potencial, por ter me acolhido, pelo abraço afetuoso nos momentos de ansiedade e acima de tudo pelos ensinamentos. Obrigada minha querida orientadora! A realização desta dissertação não seria possível sem a sua ajuda! Agradeço com muito carinho também as professoras Anelise e Simone, que gentilmente aceitaram participar da banca examinadora e assim contribuíram de forma extremamente significativa na construção desta dissertação.

Agradeço ao apoio recebido do Conselho Nacional e Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para realização deste trabalho.

Agradeço a todos os servidores da UFSM, mas em especial a Jeanne que sempre esteve presente para auxiliar, ajudar a resolver os percalços que surgiram durante este período.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado e demais pessoas que conheci durante a pós-graduação. Obrigada pelas vivências, momentos especiais e inesquecíveis que compartilhamos durante esta jornada. Em especial a Veridiane, Juliano, Suelen e Ana Claudia, amigos que ficarão para toda a vida, minha eterna gratidão!

Obrigada aos meus colegas de grupo de pesquisa, em especial, a Vivian, a Tais, a Lisiane e o Jefferson pela ajuda, suporte sempre que precisei

Obrigada a minha amiga Maria Júlia por ter me auxiliado, me ouvido, me apoiado. Obrigada a Gabriela e ao Marcus pelo auxílio, suporte e parceria.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho! Minha sincera e imensa gratidão!

RESUMO

COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA

AUTORA: Bruna Brandt de Oliveira

ORIENTADORA: Vania de Fátima Barros Estialete

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de investigar a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e o Engajamento no Trabalho sob a perspectiva de Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica localizada no interior do Rio Grande do Sul. Com o intuito de se alcançar tal objetivo foi realizado uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa (método misto), tendo como estratégia o Estudo de Caso. Na etapa quantitativa, os Eletricistas e Encarregados de Turma responderam a um questionário elaborado a partir dos seguintes modelos: Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) de Bastos, Siqueira e Gomes (2014); Escala de Engajamento no Trabalho de Utrech (UWES) de Vazquez et al. (2015). Já no segundo momento da pesquisa, na etapa qualitativa, os Eletricista e Encarregados de Turma, participaram de entrevistas individuais. As entrevistas ocorreram a partir de perguntas abertas que foram elaboradas com base nos modelos utilizados na etapa quantitativa. Os dados coletados tiveram sua análise dividida também em duas etapas: quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa os dados foram descritos por meio de estatística descritiva, análise fatorial, com indicador alfa de *Cronbach* com o auxílio do *software* SPSS. Na etapa qualitativa realizou-se a análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados neste estudo expõem que existe relação entre o CCO e o Engajamento no Trabalho a partir das Dimensões *Divulgação da Imagem Organizacional* e *Dedicação*. As análises também possibilitaram verificar que, na organização pesquisada, existem comportamentos vinculados ao CCO, sendo eles ações de divulgação e defesa da imagem da organização, ações que contêm propostas para inovar o setor e a atividade, como também, ações de ajuda, apoio a colegas quando surgem problemas pessoais ou profissionais. Além disso, observou-se que o nível de Engajamento no Trabalho dos Eletricistas e Encarregados de Turma estão dentro da média, isto indica que os mesmos tendem a lidar de maneira adequada com a demanda e recursos disponíveis em seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Comportamento de cidadania organizacional. Engajamento no Trabalho. Organizações. Trabalhador. UWES. ECCO

ABSTRACT

BEHAVIOR OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ENGAGEMENT AT WORK: A STUDY IN A CONCESSIONARY OF ELECTRICAL ENERGY

AUTHOR: Bruna Brandt de Oliveira

ADVISOR: Vania de Fátima Barros Estivaleta

This study was developed with the purpose of investigating the relationship between the Organizational Citizenship Behavior (CCO) and Work Engagement from the perspective of Class Electricians and Tutors who work in an electric power utility located in the interior of Rio Grande do Sul. In order to achieve this objective, a descriptive research was carried out, of a quantitative and qualitative nature (mixed method), having as strategy the Case Study. In the quantitative stage, the Electricians and Class Officers answered a questionnaire elaborated from the following models: Organizational Citizenship Behavior Scale (ECCO) by Bastos, Siqueira and Gomes (2014); Utrecht Engagement Scale (UWES) by Vazquez et al. (2015). Already in the second moment of the research, in the qualitative step, the Electricians and Charge of the Class, participated in individual interviews. The interviews took place from open questions that were elaborated based on the models used in the quantitative stage. The collected data had their analysis also divided into two stages: quantitative and qualitative. In the quantitative analysis the data were described by means of descriptive statistics, factorial analysis, with Cronbach's alpha indicator with the aid of SPSS software. In the qualitative step, the content analysis was performed. The main results found in this study show that there is a relationship between CCO and Work Engagement from the Dimensions of Organizational Image and Dedication. The analysis also enabled us to verify that, in the organization being researched, there are behaviors linked to the CCO, being actions to disseminate and defend the image of the organization, actions that contain proposals to innovate the sector and activity, as well as aid actions, support to colleagues when personal or professional problems arise. In addition, it has been observed that the level of Engagement in the Work of the Electricians and Classmates are within the average, this indicates that they tend to deal adequately with the demand and resources available in their work environment.

Keywords: Behavior of organizational citizenship. Engagement at Work. Organizations. Worker. UWES. ECCO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual do conceito de CCO	49
Figura 2 - A influência do Engajamento no dia a dia do (a) trabalhador (a)	59
Figura 3 - Etapas da Pesquisa	99
Figura 4 - Relação entre o CCO e Engajamento do Trabalho	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças e semelhanças do CCO e outros conceitos.....	27
Quadro 2 - Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO).....	50
Quadro 3 - Normas para avaliação dos fatores Vigor, Dedicção e Concentração segundo a faixa etária.	96
Quadro 4 - Definição das categorias analíticas	104
Quadro 5 - Descrição das escalas de CCO e Engajamento no Trabalho	104
Quadro 6 - Características das escalas utilizadas no estudo.....	105
Quadro 7 - Características das questões sociodemográficas e profissionais.....	106
Quadro 8 - Categoria e elementos de análise a priori – CCO e Engajamento no Trabalho ...	108
Quadro 9 - Análise quantitativa a partir dos instrumentos: ECCO e UWES	111
Quadro 10 - Caraterísticas das três fases da análise de conteúdo.....	113
Quadro 11 - Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados.....	115
Quadro 12 - Quadro síntese das categorias de análise	128
Quadro 13 - Síntese das falas dos entrevistados quanto ao CCO.....	129
Quadro 14 - Síntese das dimensões do Engajamento no Trabalho expostas pelos entrevistados	154
Quadro 15 - Quadro síntese das categorias de análise	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos pesquisados (idade)	117
Tabela 2 - Perfil dos participantes da pesquisa (sexo, escolaridade, estado civil, filhos).....	118
Tabela 3 - Perfil das atividades profissionais dos participantes (unidade de atuação, função de liderança/chefia, carga horária diária de trabalho).....	119
Tabela 4 - Perfil das atividades profissionais dos participantes (tempo de empresa, tempo na atual função).	120
Tabela 5 - Idade, Estado Civil, Escolaridade, Número de Filhos, Função, Tempo de Empresa, Tempo na atual Função.	120
Tabela 6 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para o CCO.	122
Tabela 7 - Avaliações das comunalidades.....	123
Tabela 8 - Autovalores e percentual da variância explicada da ECCO.	123
Tabela 9 - Confiabilidade dos fatores da ECCO a partir do Alfa de Cronbach.	124
Tabela 10 - Análise fatorial da ECCO.	124
Tabela 11 - Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores do CCO.	126
Tabela 12 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para o Engajamento no Trabalho.	145
Tabela 13 - Avaliações das Comunalidades.....	145
Tabela 14 - Autovalores e Percentual da Variância Explicada do Engajamento no Trabalho.	146
Tabela 15 - Confiabilidade dos Fatores da UWES a partir do Alfa de Cronbach.	146
Tabela 16 - Análise fatorial da UWES.....	147
Tabela 17 - Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores do Engajamento no Trabalho.	149
Tabela 18 - Média Geral Referente aos Níveis de Engajamento no Trabalho.	151
Tabela 19 - Média e o Desvio-padrão para cada Faixa-etária.	151
Tabela 20 - Nível de Engajamento no Trabalho de Acordo com a Função.	153
Tabela 21 - Matriz de correlação entre os fatores CCO e do Engajamento no Trabalho.	164

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional
ECCO - Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional
WOS - *Web of Science*
UFSM – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
EUA – Estados Unidos da América
MBA - *Master of Business Administration*
ACS - Agentes Comunitários de Saúde
SWLS - Escala de Satisfação com a Vida
WQB - Questionário de Bem-Estar
OCQ - Questionário de Comprometimento Organizacional
JDR-WE - *Job Demand Resources and Work Engagement*
UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*
EA - Estratégias de Enfrentamento
SB - Síndrome de *Burnout*
ECQ - Questionário de Clima Ético
PCQ - Questionário de Capital Psicológico
CEO - *Chief Executive Officer*
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINE – Sistema Nacional de Emprego
NR - Normas regulamentadoras do setor elétrico
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
RS – Rio Grande do Sul
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SIE - Sistema de Informações Educacionais
CAD - Departamento de Ciências Administrativas
CNP- Conselho Nacional de Psicologia
CCSH - Departamento de Ciências Sociais e Humanas
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 Estrutura do Trabalho	21
2 REVISÃO TEÓRICA	22
2.1 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Origem do termo Cidadania e o surgimento do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional	22
2.1.2 CCO e sua relação com outros construtos	26
2.1.3 CCO: produções entre os anos de 2010 a 2017	28
2.1.4 Implicações do CCO para os trabalhadores e para a organização	47
2.1.5 Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional	50
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	51
2.2.1 Definição do conceito de Engajamento no Trabalho	51
2.2.2 Práticas organizacionais que potencializam o Engajamento no Trabalho	55
2.2.3 Implicações do Engajamento para os trabalhadores e para a organização	57
2.2.4 Engajamento no Trabalho: produções entre os anos de 2010 a 2017	60
2.2.5 Utrecht Work Engajamento Scale: surgimento, validação e utilização em pesquisas	94
3 MÉTODO DE PESQUISA	98
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO.....	98
3.2 DESENHO DE PESQUISA	99
3.3 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO	100
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	102
3.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE A PARTIR DAS CATEGORIAS <i>A PRIORI</i>	103
3.6 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS	104
3.6.1 Etapa quantitativa.....	104
3.6.2 Etapa Qualitativa.....	106
3.6.2.1 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados	107

3.6.2.2 A realização das entrevistas, os diários de campo e as observações	110
3.7 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	111
3.7.1 Análise dos Dados Quantitativos	111
3.7.2 Análise dos Dados Qualitativos.....	112
3.8 QUESTÕES ÉTICAS	116
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	117
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES	117
4.2 CCO: A VISÃO DOS ELETRICISTAS E ENCARREGADOS DE TURMA	121
4.2.1 Análise Quantitativa do CCO	122
4.2.2 Análise Qualitativa do CCO	128
4.2.2.1 CCO: Dimensão Divulgação da Imagem Organizacional	129
4.2.2.2 CCO: Dimensão <i>Sugestões Criativas</i>	134
4.2.2.3 CCO: Dimensão <i>Cooperação com os Colegas</i>	139
4.2.3 Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos sobre o CCO	144
4.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO: A VISÃO DOS ELETRICISTAS E ENCARREGADOS DE TURMA	144
4.3.1 Engajamento no Trabalho: Análise Quantitativa	145
4.3.1.1 Análise do Nível de Engajamento dos Eletricistas e Encarregados de Turma	150
4.3.2 Engajamento no Trabalho: Análise Qualitativa	153
4.3.2.1 Engajamento no Trabalho: Dimensão <i>Vigor</i>	155
4.3.2.2 Engajamento no Trabalho: Dimensão <i>Dedicação</i>	157
4.3.2.3 Engajamento no Trabalho: Dimensão <i>Concentração</i>	160
4.3.3 Análise conjunta dos resultados da análise quantitativa e qualitativa do Engajamento no Trabalho	162
4.4 COMPREENDENDO AS RELAÇÕES ENTRE CCO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	163
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	173
APÊNDICES.....	197

INTRODUÇÃO

A ideia que se tem hoje de que o trabalho é algo prazeroso e que acarreta em satisfação e diversão parece algo plausível, no entanto, não foi sempre assim. Durante muito tempo, o trabalho estava associado ao sacrifício, sofrimento e tortura. Além disso, para grande parte das pessoas, o momento mais almejado de suas vidas estava vinculado à aposentadoria, pois essa seria a ocasião onde a existência se tornaria mais agradável, se configurando na libertação das obrigações do trabalho. Acrescenta-se a esse cenário a percepção de que a estabilidade financeira deveria ser mantida a qualquer custo, mesmo quando a atividade laboral fosse entediante, estressante e desgastante. Assim, para ser socialmente produtivo era necessário desconsiderar o que realmente se desejava fazer por um trabalho que valorizava apenas o esforço físico e/ou intelectual (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; ZANELLI, 2010).

Os anos se passaram e a maneira como as pessoas pensam se modificou. Então, o trabalho que durante muitos anos era considerado simplesmente como uma forma de sustento, subsistência, passou também a ser vivenciado como possibilidade de autodesenvolvimento, ação cooperativa, envolvimento em atividades prazerosas e realização pessoal (ZANELLI, 2010). Além disso, através da ação e do resultado de seu trabalho, o sujeito percebe a sua existência como um projeto, reconhece suas condições ontológicas, materializa e expressa sua condição de poder sobre a natureza. Deste modo, o trabalho é considerado como parte integrante da vida do sujeito e resta ao trabalhador fazer algo, lutar, apresentar propostas para tornar a atividade profissional prazerosa (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2017; ROSSI, 2011; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; ZANELLI, 2010).

Nesse sentido, observa-se que a atividade profissional possui grande influência na vida das pessoas, isto no que alude à saúde, bem-estar e satisfação, como também, no que se refere ao sofrimento, desprazer, doenças físicas ou psíquicas, pois, como já mencionado, não existe a possibilidade de se dissociar o trabalhador de sua atividade profissional (DEJOURS, 1999). Em relação à concepção positiva do trabalho, tem-se como embasamento teórico a Psicologia Positiva que tem como objetivo o olhar voltado à saúde do sujeito (PIRES; NUNES; NUNES, 2015).

A Psicologia Positiva tem a pretensão de estudar as emoções, as características individuais e as instituições tendo como foco o bem-estar do trabalhador, assim como, a saúde mental deste (SELIGMAN et al., 2005; HUTZ, 2014). Assim, o principal interesse da Psicologia Positiva é o entendimento científico das características do sujeito, tendo como foco

principal as vivências humanas, a felicidade, o que poderá permitir intervenções que aliviem as dores psíquicas do sujeito (SELIGMAN et al., 2005). Ao direcionar os estudos científicos para as características positivas a Psicologia contribui para que sejam desenvolvidas práticas para prevenir as doenças psíquicas e físicas, isto tanto em nível individual, como também, em nível das organizações, mantendo a felicidade e bem-estar dos envolvidos na ação (SCORSOLINI-COMIN; SANTOS, 2013).

No que concerne à dimensão positiva vinculada a atividade profissional existem dois conceitos que contribuem no mapeamento do quanto o ambiente de trabalho poderá propiciar vivências positivas aos trabalhadores. Tais conceitos são: Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho (DALANHOL et al., 2017; SCHAUFELI et. al, 2002b; LOCKE, 1969; ZANELLI, 2010).

No que se refere ao conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional pode-se mencionar que este surgiu no ano de 1983 com Bateman e Organ, estando associada às contribuições informais e benéficas que os trabalhadores manifestam em prol da organização (BATEMAN; ORGAN, 1983). Posteriormente, o Comportamento de Cidadania Organizacional foi descrito pelos pesquisadores Brief e Motowidlo (1986) como ações organizacionais pró-sociais, individuais que promovem o bem-estar tanto da organização como do trabalhador. Já para Organ (1988) o Comportamento de Cidadania Organizacional consiste em uma ação individual que não está formalmente prescrita na função que o trabalhador desempenha, assim, não é reconhecida pelo sistema formal de recompensas da organização.

Em suma, nesse estudo, o Comportamento de Cidadania Organizacional será considerado como contribuições informais que os trabalhadores manifestam independentemente da possibilidade de punições ou incentivos por parte da organização. Portanto, tais comportamentos são definidos como: ação espontânea (comportamento voluntário, não estabelecido em contrato); ação funcional (natureza benéfica do comportamento de cidadania à organização); irrestrição (manifestam-se de forma diversificada, em função de cada membro organizacional); isenção de retribuições previstas pelo sistema (comportamento de natureza social em que o sujeito não espera retribuição da organização); caráter público dos comportamentos (existe a possibilidade da organização observar tais ações) (SIQUEIRA, 1995).

Já o conceito de Engajamento no Trabalho surgiu com o intuito de se estudar e descrever os sentimentos positivos, como prazer, satisfação, vinculado à atividade laboral, onde o sujeito procura equilibrar a demanda e recursos quanto à realização das tarefas profissionais, mantendo, assim, a saúde física e psicológica. Nesse sentido, o aspecto central do Engajamento no

Trabalho é a possibilidade do trabalhador desempenhar suas atividades com qualidade, mantendo um olhar atento à sua saúde. Para a organização, o Engajamento no Trabalho está vinculado ao aumento de produtividade, diminuição do *turnover*, aumento de satisfação dos trabalhadores, qualidade nos relacionamentos entre os profissionais (BAKKER et al., 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Portanto, o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho estão atrelados a ações e sentimentos positivos manifestados pelo sujeito em relação ao seu trabalho. Nesse estudo, tem-se como pretensão relacionar tais conceitos a partir do olhar de Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam em concessionária de energia elétrica. A escolha em realizar esse estudo com tais profissionais ocorreu, pois esses trabalham em uma atividade considerada perigosa, penosa e insalubre (operam redes de alta tensão), que poderá ocasionar danos à saúde psíquica e física do trabalhador, como também, de seus colegas e a população em geral (ALVES, 2016; SCOPINHO, 2002). Além disso, os Eletricista e Encarregados de Tuma possuem um intenso ritmo de trabalho, já que existe a carga diária de atividade, como também, plantões com escalas de revezamento aos finais de semana. Dessa maneira, é necessário que os plantonistas encontrem-se descansados (as), tanto fisicamente quanto psicologicamente, pois as emergências são situações imprevisíveis e, muitas vezes, arriscadas (ALVES, 2016; SCOPINHO, 2002).

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), organizada e publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, Eletricistas e Encarregados de Turma são profissionais que atuam em instalações elétricas e equipamentos. Já as suas funções poderão ser a montagem e reparo de instalações elétricas e equipamentos (ALVES; SILVA, 2014). Além disso, para desempenharem tal função é necessário que realizem um curso específico na área elétrica, que tenha reconhecimento pelo Sistema Oficial de Ensino (Sistema Oficial de Ensino é o Ministério da Educação, portanto a legislação básica sobre o tema é a Lei das Diretrizes Básicas, conforme as Leis 9.394/1996 e 11.741/2008). Já para serem legalmente habilitados deverão realizar o registro junto ao Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) (SEST – UFVJM, 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao desempenharem suas atividades produtivas, os trabalhadores criam expectativas quanto à capacidade da organização em atender suas necessidades pessoais, sociais e materiais.

Em contrapartida, a organização acredita que seus trabalhadores estejam motivados e envolvidos para que as metas e eficiência institucional sejam alcançadas. Então, observa-se uma relação entre múltiplos atores, onde se procura alinhar os objetivos pessoais e organizacionais com a finalidade de que ocorra o desenvolvimento dos trabalhadores, como também, da organização (MAIA; OLIVEIRA; ORGAN, 2006). Nesse sentido, é possível se trabalhar a relação exposta através da análise do Comportamento de Cidadania Organizacional e do Engajamento no Trabalho.

O Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho tendem a influenciar a saúde psíquica dos trabalhadores, pois quando este se identifica com a atividade laboral tende a sentir-se satisfeito, motivado e autoconfiante (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Dessa maneira, os sujeitos passam a evidenciar comportamentos voluntários que estão além do “dever” contratual, auxiliando colegas de trabalho, influenciando outros a assumirem responsabilidades adicionais. Em suma, estes trabalhadores passam a serem avaliados de maneira favorável pelos seus colegas, superiores e/ou subordinados o que poderá, por exemplo, resultar em aumento de autoestima, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos relacionamentos interpessoais, assim como, estabilidade emocional (BATEMAN; ORGAN, 1983; WHITING; PODSAKOFF; PIERCE, 2008).

Em relação ao contexto de trabalho dos Eletricistas e Encarregados de Turma é fundamental ressaltar a complexidade. Estes trabalhadores deparam-se, diariamente, com situações de riscos de graves acidentes, com dados a pessoas ou equipamentos, que exige a finalização da tarefa em menor tempo possível (ABRADEE, 2015; ALVES, 2016). Além disso, o posto de trabalho no setor elétrico é dinâmico e não possui delimitação física clara, pois pela manhã poderão atuar em uma grande cidade e a tarde no interior de um município (ALVES, 2016). Estes profissionais trabalham na rua e são direcionadas para os mais diferentes lugares, atuando desde um local no centro de uma cidade com movimentação de veículos, ou mesmo, em um lugar ermo e afastado, onde existem redes de distribuição em um campo. Da mesma maneira, por trabalhar ao ar livre, ficam expostos às grandes variações climáticas, assim, as atividades poderão ocorrer em elevadas temperaturas como sob o sol do verão, bem como, em condições de fortes temporais em dias frios (ALVES, 2016).

Diante disso, após se ponderar a importância que os conceitos de Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho têm para os Eletricista e Encarregados de Turma, assim como, para organização, propõe-se a seguinte questão central de pesquisa: *“Como se relacionam o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no*

Trabalho sob a perspectiva dos Eletricista e Encarregados de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica?”.

1.2 OBJETIVOS

Para elucidar o problema de pesquisa foram definidos o objetivo geral e objetivos específicos. Esses são apresentados nas seções seguintes e serão investigados durante a realização do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho sob a perspectiva de eletricitistas e Encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I - Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa;
- II – Analisar o Comportamento de Cidadania Organizacional praticado pelos Eletricista e Encarregados de Turma em seu ambiente de trabalho;
- III - Identificar os níveis de Engajamento dos Eletricista e Encarregados de Turma em relação ao trabalho;
- IV – Estabelecer as relações existentes entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A atividade laboral é considerada como algo central na vida dos sujeitos, pois influencia na saúde física e psíquica, como também, na vida social. As relações que se estabelecem entre os trabalhadores e o trabalho tornaram-se a cada dia mais complexas e competitivas. Estas sofrem mudanças rápidas que interferem diretamente no processo de saúde e satisfação do trabalhador, como também, sofrimento e adoecimento. Dessa maneira, considera-se que a atividade profissional integra a subjetividade do sujeito fundindo-se com a sua identidade (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; DEJOURS, 1992).

Ao se considerar a história de vida de uma pessoa é importante mencionar que aspectos ligados ao bem-estar psicológico, físico e social não representam variáveis isoladas, são áreas da vida que são interdependentes, se influenciam mutuamente e estão presentes no ambiente organizacional (CAPITÃO; SCORTEGAGNA; BAPTISTA, 2005). Assim, a realização deste estudo é fundamental, porque terá como tema central aspectos vinculados a qualidade de vida, bem-estar, satisfação do trabalhador através do viés da Psicologia Positiva (MACHADO; MARTINS; PEREIRA, 2013). Desta maneira, esta pesquisa contribuirá para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de um campo que ainda está em processo de construção, pois começou a ser difundida no ano de 1998 (ARAÚJO, 2015; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Além disso, este estudo tende a contribuir para discussões e desenvolvimento de novos conhecimentos acerca de uma área que tem como objetivo principal promover a qualidade de vida dos sujeitos em seu ambiente de trabalho. O Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho tendem a potencializar os sentimentos de satisfação, realização com o trabalho, os relacionamentos interpessoais, a criatividade, o trabalho cooperativo (ARAÚJO, 2015).

Outra questão que justifica a realização desta pesquisa é o fato de que o Comportamento de Cidadania Organizacional traz benefícios para o trabalhador, como também, tende a influenciar de maneira positiva o desempenho da organização. De acordo com os autores Podsakoff et al. (2000) e Bolino (2015), no momento em que a organização investe no desenvolvimento do Comportamento de Cidadania Organizacional tende a ter como resultado: avanço na produtividade; maior econômica quanto aos recursos; gera estabilidade no desempenho organizacional; auxilia no desenvolvimento das relações interpessoais; potencializa a capacidade da organização para atrair e manter seus trabalhadores; auxilia na adaptação eficaz em meio a mudanças ambientais.

Em relação ao Engajamento no Trabalho, considera-se relevante incluí-lo neste estudo, pois tende a influenciar o desenvolvimento e manutenção das emoções positivas (felicidade, alegria, entusiasmo) que são vivenciadas pelos sujeitos no ambiente de trabalho, assim como, possibilita melhorias quanto à saúde física e psíquica e física dos trabalhadores (BAKKER et al., 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Neste sentido, observa-se que o Engajamento no Trabalho influencia no bem-estar e a qualidade de vida dos sujeitos (LLORENS et al., 2007; SCHAUFELLI, 2013), assim como, tende a trazer benefícios para as organizações, gerando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (BAKKER et

al., 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; SCHAUFELI; BAKKER, 2009).

Este estudo ainda se justifica pelo fato de relacionar o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho a partir do olhar de Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica. Em decorrência da atividade profissional, estes trabalhadores encontram-se constantemente expostos a riscos psíquicos e físicos que poderão ou não acarretar em acidentes e/ou descompensação. Além disso, considera-se que esta pesquisa também é de cunho social, pois estes trabalhadores são responsáveis pela instalação e manutenção de redes de alta tensão, o que influencia diretamente o desenvolvimento da sociedade que necessita constantemente da energia elétrica (ALVES, 2016).

Complementando a justificativa anterior, no mês de junho de 2016, realizaram-se pesquisas utilizando-se as palavras: eletricistas, encarregado (s) de turma, concessionária de energia elétrica, *electricians, in charge of class, electric power concessionaire*. Estas pesquisas foram realizadas na base de dados da *Web of Science* e observou-se que, até o momento, existiam 2.587 artigos que possuem como objeto de análise eletricistas e Encarregados de turma de concessionária de energia elétrica. No entanto, não se constatou, até o momento, estudos que ponderam o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho vinculado a estes trabalhadores. As publicações consideram temas ligados à atuação técnica, ergometria ou doenças físicas ocasionadas pela atuação profissional. Assim, entende-se que esta investigação contribuirá para o desenvolvimento do cuidado da saúde psíquica dos Eletricistas e Encarregados de Turma, sendo eles profissionais que, como aponta Alves (2016) possuem uma atividade que envolve riscos a sua própria saúde, como também, de seus colegas e da população em geral.

Salienta-se ainda que a contribuição prática deste estudo esta vinculada a possibilidade que gestores, de diferentes setores, compreendam como o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho poderão influenciar, de maneira positiva, os comportamentos dos sujeitos, ocasionando benefícios para a saúde dos trabalhadores. É ainda fundamental considerar que a manutenção e desenvolvimento atos que potencializam o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho auxiliam no crescimento da organização. Ao investir no ambiente de trabalho, a organização tende a ter como resultado: retenção dos trabalhadores; diminuição do *turnover* e absenteísmo; melhor produtividade em nível individual e de equipe; qualidade do trabalho executado; ampliação da

capacidade criativa; melhor utilização dos recursos; capacidade de os trabalhadores superarem desafios e/ou problemas (BOLINO et al., 2015).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em cinco capítulos. Na primeira sessão é apresentada a introdução que compreende a justificativa do estudo, o problema de pesquisa e os objetivos. Posteriormente, na segunda sessão, é exposto o referencial teórico, onde se realizou a revisão bibliográfica necessária para fundamentar este estudo, estando composto pelo Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho.

Na terceira sessão, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa que está subdividida em: Estratégia de Pesquisa e Método Adotado; Etapas e o Desenho de Pesquisa; Descrição do caso estudado; População e Amostra; Elementos de Análise a partir das categorias *a priori*; Procedimentos para coleta de dados; Análise dos Dados; Questões Éticas.

Já na quarta sessão é exposta a apresentação e discussão dos resultados através dos itens: Descrição da amostra e perfil dos participantes; CCO: a visão dos Eletricistas e Encarregados de Turma (análise quantitativa e qualitativa); Engajamento no Trabalho: a visão dos Eletricistas e Encarregados de Turma (análise quantitativa e qualitativa); Compreendendo a relação entre o CCO e Engajamento no Trabalho. Para encerrar este trabalho é apresentada as Considerações Finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com a finalidade de fundamentar este estudo, a seguir são expostos os conceitos, instrumentos de pesquisa, como também, o estado da arte a respeito do Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho.

2.1 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Na década de 1980 surgiram novas investigações atreladas à ação dos sujeitos dentro das organizações, esta área de pesquisa conquistou espaço significativo nos estudos a respeito do comportamento organizacional. Este novo construto denominado Comportamento de Cidadania Organizacional tem como finalidade explicar o porquê de alguns trabalhadores manifestarem ações espontâneas, excedendo os limites do contrato formal de trabalho, contribuindo para com a organização à qual pertencem. Enquanto que outros tendem a realizar somente aquelas tarefas que estão descritas no contrato formal de trabalho. Tal fenômeno é definido como Comportamento de Cidadania Organizacional ou somente Cidadania Organizacional. No entanto, neste estudo, optou-se em utilizar a denominação Comportamento de Cidadania Organizacional, tendo como abreviação CCO (BENZECRY; PIRES, 2009; GOMES et al., 2014).

2.1.1 Origem do termo Cidadania e o surgimento do conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional

A palavra cidadania é uma expressão que surgiu relacionada à concepção de classes sociais que, primeiramente, foi utilizada na antiga Roma. No período de 735 a 510 a.c., a estrutura social romana possibilitava que apenas alguns homens poderiam ser livres, estes eram conhecidos como Patrícios. Os Patrícios eram considerados como a classe privilegiada que ocupava o topo da pirâmide social de Roma e eram considerados como opressores dos plebeus (DALLARI, 1985). É a partir das reflexões a respeito da organização política, de sociedade e de concepções sociais de Roma que surgem as bases ideológicas para a discussão e construção do conceito cidadania na contemporaneidade (SIQUEIRA; GOMIDE; OLIVEIRA, 2001).

Uma das maneiras de se trabalhar com o tema cidadania é realizando um paralelo entre a cidadania antiga e cidadania moderna. Na concepção antiga, existia uma pessoa que detinha o poder soberano sobre as demais e a lógica de relacionamento estava embasada na ideia de que

há o dominador e o dominado. A participação do cidadão era passiva e os governantes possuíam a custódia da autoridade sobre o povo. Já no contexto moderno, os sujeitos são considerados como cidadãos que deveriam ter consciência de que possuem obrigações e obediência a um governante ou soberano que recebe tal ‘poder’ através da eleição do povo (BURCHELL, 2002). Nesse modelo, a participação dos cidadãos ocorre por meio de um sistema elaborado de representações políticas à distância. Dessa maneira, tanto na cidadania antiga como moderna o papel do cidadão é expresso de maneira passiva por parte do sujeito (povo) (GOMES et al., 2014).

Em contrapartida, existem definições que trazem os cidadãos como atores ativos na sociedade. Assim, o sujeito terá ao mesmo tempo direitos universais, mas também obrigações em mesmo nível de igualdade. Esse conceito envolve quatro questões importantes que precisam existir para que ocorra a cidadania, são eles: as pessoas (cidadãos); capacidade ativa de o sujeito influenciar; direitos universalistas que são aplicados a todos os cidadãos; declaração de igualdade onde os direitos e deveres estão em equilíbrio (JANOSKI; GRAN, 2002).

Ao final do século XX a cidadania sofre influência da pós-modernização e da globalização, sendo estas, as únicas fontes de democracia e autoridade. Então, a partir deste momento, os limites entre os direitos e deveres, como também, das formas de democracia acarretaram em debates em meio intelectual e político que possibilitaram mudanças de como a cidadania passa a ser entendida. Dessa maneira, é importante que se tenha um olhar detalhado sobre os aspectos legais, mas também, é necessário que a cidadania seja compreendida como um processo social, onde os sujeitos e os grupos tenham a possibilidade de reivindicar e ampliar direitos. Tal visão proporciona uma mescla entre a perspectiva republicana de cidadania (participativa) com a concepção atual onde a cidadania se refere a distintas formas de agrupamento de pessoas (ISIN; TURNER, 2002).

O termo cidadania ainda poderá ser vinculado a assuntos econômicos e políticos que são debatidos em áreas como a Sociologia, Economia, Psicologia Social (MILLER, 2002). A Cidadania Econômica engloba questões como empregabilidade, segurança, saúde, aposentadoria. Já a Cidadania Política refere-se ao exercício do poder político e o direito ao voto que todos os cidadãos possuem, como também, garantias ligadas a segurança física. Além destas duas formas de cidadania, existe a cidadania que é tida como cultural (MILLER, 2002), a cidadania discutida como sexual (LISTER, 2002), a cidadania que discute ecologia (CURTIN, 2002), a Cidadania que se preocupa com questões Multiculturais (JOPPKE, 2002). Subjacentes a todas estas formas de cidadania existe a Cidadania Cívica que foi definida no período liberal

(século XVIII) e integra os direitos de liberdade individual, de propriedade e de justiça (BARBALET, 1989).

Em síntese, o termo cidadania assumiu, nos últimos anos, maior amplitude de significados. Dessa maneira, tem-se utilizado com mais frequência para se reportar às relações entre os sujeitos em diversos contextos, como ainda, a relação que uma pessoa mantém com seu Estado. O conceito de cidadania também passou a ser utilizado para se compreender as ações manifestadas em ambientes específicos como, por exemplo, grupo, associações, ou mesmo, instituições de trabalho (GOMES et al., 2014).

No contexto organizacional, o termo cidadania denota comportamentos individuais e cooperativos que estão vinculados ao sujeito (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Esses comportamentos se referem a atos que têm como finalidade a manutenção, equilíbrio que incluem gestos pró-sociais, espontâneos, diários que um trabalhador manifesta em prol das necessidades dos colegas ou superiores (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Desta maneira, o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) é importante porque potencializa as relações sociais da organização, fornecendo a flexibilidade necessária para que os sujeitos aprendam a superar imprevistos, como também, alterações no contexto (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

As pesquisas a respeito do CCO se desenvolveram de maneira acelerada a partir da década de 1980. Entretanto, suas origens são identificadas, por exemplo, nos conceitos de cidadania cívica, na teoria de trocas sociais de Blau (1964), em pesquisas vinculadas ao comportamento voluntário dos sujeitos para a eficácia da organização (BARNARD, 1938; KATZ; KAHN, 1966, 1978; ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). A partir destes primeiros estudos foram desenvolvidas pesquisas com a finalidade de elucidar tais comportamentos (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; REGO, 2002; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; VAN DYNE; CUMMINGS; MCLEAN-PARKS, 1995).

Já no ano de 1983, os estudos realizados por Bateman e Organ, como também, Smith, Organ e Near, possibilitaram a primeira operacionalização do CCO. Na obra de Bateman e Organ (1983) o CCO é definido como atos ou ações que são úteis a organização, não sendo estabelecido como uma obrigação concernente a contratos formais de trabalho, ou mesmo, induzidos a partir de garantias de recompensa contratual. Desta maneira, trata-se de um comportamento de contribuição espontânea onde cabe ao sujeito decidir se o realizará. Já na pesquisa realizada pelos autores Smith, Organ e Near (1983) definiram-se duas categorias de atos que integram o CCO: uma nomeada de Altruísmo (natureza pessoal); e uma segunda

categoria definida pela natureza impessoal ou organizacional, sendo conhecida como Consciência Geral (*general compliance*).

O altruísmo caracteriza-se como os comportamentos que são dirigidos de maneira direta e intencional para auxiliar a outros, por exemplo, ajudar colegas que estão sobrecarregados, auxiliar o supervisor com o seu trabalho, realizar sugestões inovadoras e de melhoria. Além disso, a partir do olhar da Psicologia Social, compreende-se que o estado de humor influencia diretamente a probabilidade de gestos pró-sociais (altruístas). Pesquisas demonstram que os sujeitos que se encontram em um estado de afeto positivo, motivados pelo sucesso anterior ao realizar uma tarefa ou por ter recebido elogios e gratificação pelo trabalho prestado, são mais propensos a se comportarem altruisticamente. Já quando o trabalhador vivencia o humor negativo, por exemplo, frustração, desapontamento, raiva, está menos propenso a demonstrar comportamentos pró-sociais (BERKOWITZ; CONNOR, 1966; ISEN; LEVIN, 1972). Portanto, a satisfação no trabalho quando representa o estado de humor positivo característico e/ou duradouro representa grande parte do CCO (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

A segunda categoria do CCO, a Consciência Geral, se diferencia do Altruísmo, pois neste a ajuda é vinculada a uma pessoa em específico, conforme a situação. Já a consciência geral caracteriza-se como um tipo de consciência impessoal de ‘bom cidadão’, sentimento de fazer as coisas ‘corretas e apropriadas’. Desta maneira, o foco da consciência geral está no sistema como um todo, integrando comportamentos. É possível citar como exemplos ações como: cumprimento do horário de trabalho; não se exceder durante os intervalos de trabalho; avisar com antecedência possíveis ausências; faltar ao trabalho somente quando necessário (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

Apesar das contribuições fundamentais que foram trazidas por diversos autores é Organ (1988) que desenvolveu o conceito de CCO. O autor definiu que o CCO se caracteriza como uma ação individual discricionária, não direta que tem como resultado possibilitar o funcionamento dinâmico e eficaz da organização. No entanto, isto não significa que a organização não recompensará tais ações, e sim, que tais retornos não estão formalmente e contratualmente garantidos. Portanto, são três os aspectos importantes deste construto: I - voluntariedade do comportamento (não está descrito na análise de funções, assim, não realizar a ação não implica em punição); II - não é reconhecido nem integrado ao sistema formal de recompensas da organização; III - esses comportamentos, em conjunto, promovem eficaz funcionamento da organização (ORGAN, 1988).

Organ (1988), após realizar a definição do conceito de CCO, observou que não existia, até o momento, uma medida para se avaliar o construto. Então, o mesmo propõe que além das

três dimensões já definidas, incluir a cortesia e o desportivismo. A cortesia integraria os comportamentos que têm por finalidade antecipar problemas e/ou imprevistos que venham ocorrer, por exemplo, quando o sujeito avisa de maneira antecipada alterações, refletindo as consequências de seus atos sobre os demais. Já o desportivismo inclui ações que tendem a diminuir o tempo gasto com lamúrias e queixas a respeito de contratempos inevitáveis, por exemplo, quando o trabalhador mantém-se motivado e otimista mesmo quando surgem dificuldades, aceita sem ressentimentos mudanças que são sugeridas ou impostas por outras pessoas.

De acordo com Organ (1988) o CCO é importante para a organização apenas quando é manifestado por um grupo de trabalhadores durante um extenso período de tempo. O autor menciona que o comportamento manifestado de maneira isolada não influencia significativamente o desempenho geral da organizacional. No entanto, existem pesquisadores como, por exemplo, MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) que defendem a ideia de é importante se trabalhar o CCO também em nível individual, pois tais ações poderão ser generalizadas para o nível da organização. Assim, o CCO manifestado por um único trabalhador poderá vir a influenciar e encorajar outros membros a imitar tais ações o que passará de um nível individual para grupal. Além disso, quando um sujeito do grupo se envolve em CCO poderá desenvolver em seus colegas o sentimento de obrigação implícita que poderão também vir a manifestar tais comportamentos (BLAU, 1964).

2.1.2 CCO e sua relação com outros construtos

O CCO está vinculado à ideia de que existe um conjunto de ações que os sujeitos manifestam de maneira espontânea no ambiente de trabalho. No entanto, existem outros conceitos que se assimilam ao CCO e que poderão acarretar em dificuldade de entendimento. É o caso dos conceitos de Comportamento de Denúncia (NEAR; MICELI, 1985; Comportamento Pró-social Organizacional (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986); Espontaneidade Organizacional (GEORGE; BRIEF, 1992), Dissensão Baseada em Princípios (GRAHAM; 1986), Desempenho Contextual (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993) e Comportamento Extra Papel (VAN DYNE; CUMMINGS; MCLEAN-PARKS, 1995). Para melhor compreensão das diferenças entre o conceito de CCO e os demais conceitos elaborou-se o Quadro 1 (SMITH; ORGAN; NEAR, 1983).

Quadro 1 - Diferenças e semelhanças do CCO e outros conceitos

Construtos	Principais Características	Semelhanças ou Diferenças do CCO	Autores
Comportamento de Denúncia	Comportamento que se refere a ações de denúncia que ocorrem junto a autoridades com competência para apontar ações imorais, ilegais ou ilegítimas ocorridas dentro do contexto organizacional. A partir da análise (julgamento) serão aplicadas punições de acordo com as regras e normas da própria organização.	Comportamento extra função.	Near, Miceli (1985).
Comportamento Pró-social	Ações manifestadas por qualquer sujeito que integre a organização, tendo a necessidade de ser explicitamente dirigido a outra pessoa, grupo, organização que se interage no exercício das funções. Além disso, são desempenhados tendo a intenção explícita de gerar bem-estar dos demais.	Se distingue do CCO, pois o comportamento pró-social inclui atos que integram a função do trabalhador, assim como, poderão ser expressos comportamentos que, embora promovam o bem-estar dos colegas, em alguns casos, poderão vir a prejudicar a organização.	Brief e Motowidlo (1986)
Dissensão Baseada em Princípios	Definida como um esforço ou protesto para alterar práticas ou políticas organizacionais, sendo motivadas por questões pessoais como, preocupações com a justiça ou legitimidade. Em alguns casos, esta dimensão poderá se sobrepor à denúncia, especialmente quando vinculada questões morais e/ou éticas.	A principal diferença desta com o CCO está no fato em que não precisa, necessariamente, contribuir para a eficácia da organização.	Graham (1986); Near, Miceli (1985).
Espontaneidade Organizacional	A ênfase está na voluntariedade dos comportamentos e nas consequências ao nível organizacional, existindo a possibilidade de serem concretizadas de diferentes formas, como: proteger a organização; trazer sugestões construtivas; investir em autodesenvolvimento; compartilhar a iniciativa em auxiliar os outros; cooperar com os outros.	Comportamento extra papel.	George e Brief (1992)
Desempenho Contextual	Primeiro é necessário à distinção entre desempenho de tarefa e o que é desempenho contextual com a finalidade de se definir os critérios para identificação do desempenho de funções. Por desempenho de tarefa compreendem-se ações que possuem relação direta com as responsabilidades inerentes a função. Desempenho contextual: ações que não estão diretamente relacionados ao núcleo técnico da função e sim estão ligados ao ambiente psicológico e social da organização. Assim, o	A principal diferença está no fato de que no desempenho contextual não se incluem somente os comportamentos extra papel. Da mesma maneira, existe a possibilidade dos trabalhadores serem recompensados formalmente.	Borman e Motowidlo (1993)

	conceito é definido pela: persistência, entusiasmo e esforço para completar as tarefas; ação voluntária para auxiliar em atividades que não façam parte do trabalho; cooperar com os outros; seguir as regras e estabelecidos pela organização; apoiar, defender os objetivos da organização.		
Comportamento Extra papel	Ações voluntárias que superam as expectativas da função, que trazem benefícios para a organização e/ou são executadas já com esse objetivo. O destaque está na espontaneidade das ações, a proatividade, o desinteresse pessoal em benefícios e o fato de agregar benefícios a organização.	A semelhança entre o comportamento extra papel e o CCO está no fato de que ambas caracterizam-se como uma ação que é designada, genericamente, como extra papel e que potencializa as relações afetivas entre os trabalhadores que traz como benefício o consenso e não o conflito.	Van Dyne et al. (1995)

Fonte: elaborado pela autora da pesquisa com base em Smith, Organ e Near (1983).

Além disso, é fundamental mencionar que nas organizações os papéis ou funções desempenhadas pelos trabalhadores normalmente não são fixos e a percepção destes envolvem negociações entre os trabalhadores e superiores. Então, o que hoje é considerado como uma ação extra papel, amanhã poderá se modificar, tornando-se algo contratualmente definido (CARPENTER; BERRY; HOUSTON, 2014; MORRISON, 1994). Assim, é importante se considerar que o conceito de CCO não poderá ser identificado somente como comportamento extra papel, pois se correria o risco de se considerar hoje CCO aquilo que nos próximos meses será avaliado de outra maneira (ORGAN, 1997).

2.1.3 CCO: produções entre os anos de 2010 a 2017

A análise realizada neste item parte da seguinte pergunta: Quais as produções científicas publicadas entre os anos de 2010 a 2017 que possuem como tema o Comportamento de Cidadania Organizacional? A estratégia de identificação e seleção dos estudos foi a partir da busca de publicações na base de dados *Web of Science* (WOS), realizadas durante os meses de dezembro de 2017 e janeiro de 2018, sendo acessada através do link disponibilizado pela Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Os artigos foram selecionados utilizando-se os seguintes critérios: domínio de pesquisa *Social Sciences or Arts Humanities*; bases de dados WOS, Scielo, RSCI; tipos de documentos artigos; todas as categorias de artigo (original, revisão de literatura, reflexão, atualização, relato de experiência); artigos com resumos e textos completos disponíveis para análise; artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol; anos de publicação 2010 a 2017; artigos que contivessem em seus títulos, resumos e/ou no corpo do texto os seguintes descritores “Comportamento de Cidadania Organizacional” e “*Organizational Citizenship Behavior*”. O recurso utilizado na pesquisa foi à expressão “termo exato” e o critério de exclusão se deu quando os estudos não atenderam aos critérios de inclusão já mencionados.

A partir dos critérios definidos, realizou-se a busca na base de dados com os termos “Comportamento de Cidadania Organizacional” e “*Organizational Citizenship Behavior*” que teve como resultado 1.566 artigos internacionais e 16 artigos nacionais. Deste total, foram selecionados 78 artigos que passaram por uma leitura minuciosa realizada pela própria autora, destacando-se aqueles que procuraram responder a finalidade desta revisão, se conhecer e compreender as pesquisas que estão sendo realizadas na área nos últimos 07 anos.

No ano de 2010, na WOS, foram publicados 07 artigos, todos em periódicos internacionais, sendo que 01 destes é artigo teórico e os demais empíricos. Durante a leitura e análise dos textos observou-se que em nenhum deles os temas se repetiram. Assim, o primeiro artigo tem como objetivo analisar se o comportamento contraproducente no trabalho está negativamente relacionado ao CCO. Então, a partir de uma perspectiva teórica, o autor, sugere que a relação entre estes dois comportamentos é muito mais complexa do que a simples ideia de que ao se potencializar um se reduz o outro. Na verdade, se estabelece uma relação entre sujeito e ambiente o que resulta na seleção de comportamentos que, em uma mesma pessoa, em um curto período de tempo poderá ser tanto construtivo como destrutivo (SPECTOR, 2010).

Neste mesmo artigo ainda se sugere que os gestores sejam cautelosos ao realizarem ações com o intuito de elevar o CCO, pois mesmo que estas tenham como objetivo potencializar, incentivar tais comportamentos poderão ainda acarretar em consequências não planejadas. Um exemplo de resultado não planejado é a possibilidade dos trabalhadores interpretem tal encorajamento como uma exigência extra a função e, assim, se envolverem em comportamento contraproducente no trabalho (SPECTOR, 2010).

No artigo de Zoghbi e Lara (2010) o CCO passa a ser discutido como um tema paralelo, pois para os autores ao se estudar a influência da justiça processual (JP) sobre os comportamentos dentro das organizações observa-se que quando os regulamentos formais são injustamente implementados eles tendem a perder a sua validade ou eficácia, tornando-se

desativados mesmo que ainda estejam formalmente em vigor. Está ‘desativação da regra’, por sua vez, leva a duas propostas de comportamentos, ou seja, comportamento contraproducente no trabalho e/ou CCO.

Após o desenvolvimento da pesquisa os autores encontraram como resultado que a ‘ativação de regras’ não é apenas uma questão de satisfazer uma mera necessidade de legalidade dentro da organização. A ativação de regras só é alcançada pelo sucesso de autoridades organizacionais na gestão dos desejos dos trabalhadores para a equidade com as regras organizacionais. O estudo demonstra que a JP prevê a desativação da regra (DR), porém não é o seu único antecedente, pois ao se monitorar o DR este também poderá aparecer como variável em potencial para promover o comportamento ético, independentemente do seu papel mediador. Da mesma maneira, a DR serve como um mediador dos efeitos sobre a JP do comportamento contraproducente no trabalho e CCO possibilitando o surgimento de um novo cenário ético, normativo-organizacional e de gestão que permite minimizar ou desativar comportamento destrutivo potencializando o CCO.

Já o artigo dos autores Hung, Ling (2010) tem como objetivo explorar os efeitos que a cultura nacional Guanxi tem sobre o CCO. Para se alcançar tal objetivo os autores realizaram uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 446 trabalhadores que atuam em uma multinacional com sede em Taiwan e na China Continental. Como resultado os pesquisadores observaram que existem diferenças significativas entre a cultura nacional e o CCO quando se consideram os trabalhadores de Taiwan e da China Continental. Segundo Hung, Ling Ho (2010) este fato é influenciado pela questão de que nos últimos 60 anos Taiwan e a China Continental têm desenvolvido, de maneira independente, a sua própria cultura, economia, educação e sociedade.

Os autores Peng Lin et al. (2010) propuseram em seu estudo um modelo a partir da perspectiva de identidade social e alocação de recursos, examinando a influência de cidadania corporativa no CCO. Tal resultado foi possível a partir dos testes empíricos que foram realizados com trabalhadores de 18 grandes empresas. Os resultados dos testes demonstraram que o CCO sofre influência das ações desenvolvidas pela organização em termos de práticas legais e éticas, ou seja, o CCO não pode ser obtido de maneira arbitrária, mas sim, por meio das observações e percepções que os trabalhadores têm da capacidade da empresa de desenvolver ações éticas e legais. Desta maneira, quando a cidadania legal e ética corporativa são percebidas pelos trabalhadores estas tendem a ser internalizadas, os trabalhadores se veem como a personificação da organização, influenciando o desenvolvimento do CCO. Já a influência negativa da cidadania discricionário é percebida em duas dimensões do CCO (o altruísmo e

cortesia). Diante disso, as organizações poderiam causar consequências negativas em seu contexto quando adotam uma cidadania discricionário de alto esforço (PENG LIN et al., 2010).

Na pesquisa desenvolvida por Kutcher et al. (2010) buscou-se explorar como a religiosidade (práticas religiosas, crenças, motivação e bem-estar) tende a influenciar as atitudes dos trabalhadores no contexto laboral, assim como, seus comportamentos (CCO, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) e estresse (e em sua forma extrema, neutralização). Assim, o estudo procurou investigar as relações existentes entre estas variáveis, como também, buscou explorar se elas podem mediar e/ou moderar relacionamentos dentro das organizações.

Os resultados do estudo indicaram que a prática religiosa está negativamente relacionada ao estresse e *bounout*. Além disso, a dimensão das crenças religiosas também demonstrou relação negativa com o *burnout*. As descobertas também indicam que as crenças e práticas religiosas dos trabalhadores tendem a ser positivamente relacionadas com a satisfação do trabalhador, assim como, com o comprometimento organizacional. Além disso, o estudo comprovou que os trabalhadores que eram mais religiosos estavam mais propensos a se envolverem em CCO incluindo o altruísmo, a consciência, o desportivismo, cortesia e virtude cívica (KUTCHER et al., 2010).

Também no ano de 2010, Liu e Cohen (2010) publicaram o estudo que tinha como objetivo examinar as relações e interações entre valores individuais, compromisso organizacional ocupacional, CCO e desempenho de papel. Para tal estudo foi considerada uma amostra de 166 trabalhadores que atuavam em uma organização pública no norte da China. Os resultados demonstram diferenças entre os trabalhadores chineses e as amostras ocidentais previamente estudados. Entre as descobertas notáveis, considera-se a importância do compromisso com a organização que tende a sofrer influência de variáveis dependentes, (valores), como também, de variáveis independentes (CCO). Além disso, observou-se relação negativa entre a auto direção e todas as formas de compromisso.

O último artigo analisado do ano de 2010, de autoria de Bowling teve como objetivo examinar a consciência como um moderador da relação existe entre a satisfação no trabalho e os comportamentos extra função. Com a análise dos dados coletados a partir de uma amostra de 209 trabalhadores com diferentes ocupações, enfatiza-se os resultados que indicam que a consciência regula a relação entre o comportamento extra função e a satisfação do trabalhador, sendo que satisfação e a consciência instituem relações importantes com o CCO e comportamento de trabalho contraproducente. Dessa maneira, entre outros apontamentos, este estudo sugere que é possível estimular comportamentos de cidadania organizacional e diminuir

comportamentos de trabalho contraproducentes aumentando a satisfação do funcionário com seu trabalho (BOWLING, 2010).

No ano seguinte, em 2011, a produção científica a respeito da temática foi de 05 artigos, todos publicados em periódicos internacionais. Entre as produções, apenas um artigo é considerado teórico, sendo os demais todos empíricos. Além disso, os temas investigados não se repetem em nenhum trabalho, ou seja, em todos eles os focos de estudos são distintos.

Entre estes artigos, na pesquisa realizada por Ersoy et al. (2011) objetivou-se investigar as crenças das relações entre trabalhadores a respeito de seu mundo social, sua relação de identificação com seu supervisor e CCO da sociedade turca coletivista. Neste estudo empírico, realizado com 376 blue-collar turco e 147 trabalhadores da fábrica de white-collar, os resultados indicam que, para os dois grupos de trabalhadores estudados, a recompensa pela crença de aplicação está positivamente associada com o apoio organizacional e a dedicação ao trabalho e, apenas para os trabalhadores blue-collar, a religiosidade foi positivamente associada a estes dois aspectos (ERSOY et al., 2011).

Os resultados relacionados à CCO encontrados pelos autores Ersoy et al. (2011) apoiam a ideia de que a relação de identificação com o supervisor é um antecedente importante da CCO, especialmente para os trabalhadores de blue-collar. Dessa maneira, os autores enfatizam a importância do papel do supervisor para com este grupo de trabalhadores.

No artigo de Valentine et al. (2011) investiga-se a satisfação com a carreira como mediador da relação entre os valores éticos corporativos e altruísmo. A partir dos dados obtidos com trabalhadores que atuam no campus do centro de ciências da saúde, esta pesquisa aponta que as variáveis investigadas estão, sim, relacionadas, acarretando que as empresas podem estimular os comportamentos altruístas e atitudes positivas dos trabalhadores dando atenção aos valores éticos corporativos positivos, principalmente quando os trabalhadores possuem níveis elevados de satisfação com a carreira (VALENTINE et al., 2011). Da mesma maneira, os autores apontam que a satisfação com a carreira também media a relação positiva entre os valores éticos percebidos e CCO.

O estudo teórico de Caldwell (2011) buscou expor de maneira resumida os motivos de muitos empregados apresentarem CCO, identificando as obrigações éticas dos líderes organizacionais para com os trabalhadores altamente comprometidos. Neste trabalho, o autor apresenta um quadro que auxilia o entendimento dos CCO e expõe as obrigações éticas dos líderes que possuem trabalhadores com altos níveis de comprometimento.

Ainda, o trabalho de Caldwell (2011) permite elucidar a natureza do contrato psicológico e CCO, identificando a relevância dos líderes das organizações conhecerem os

desafios ligados ao acompanhamento de cidadãos organizacionais, bem como as muitas perspectivas éticas que os líderes organizacionais devem cumprir para com os trabalhadores. Este autor sugere seis proposições que auxiliam a entender os elementos associados na construção de comprometimento e confiança dos trabalhadores, associados à CCO.

Outro estudo do mesmo ano sobre a área foi o realizado por Haun, Steinmetz e Dormann (2011) que, a partir do objetivo de analisar a incompatibilidade das exigências, examinando a interação das demandas de trabalho e dos aspectos que não estão vinculados ao trabalho sobre o desempenho de tarefas e CCO, os resultados do estudo mostraram que há uma implicação de interação de trabalho e das demandas não relacionadas ao trabalho em CCO, porém estas não estão relacionadas ao desempenho da tarefa. O referido estudo contou com auto-relatos de 61 trabalhadores que trabalhavam em um hospital alemão e avaliação dos mesmos por seus parceiros e colegas (HAUN; STEINMETZ; DORMANN, 2011).

A pesquisa empírica de Bernhard e O'Driscoll (2011) com 229 empregados não familiares que trabalham em 52 pequenas empresas familiares teve dois objetivos. O primeiro foi analisar se o estilo de liderança em empresas familiares possui relação com sentimentos de posse psicológica dos trabalhadores que não são da família e, para este objetivo, os resultados encontrados ratificam que tanto a liderança transformacional como a transacional são aspectos importantes para o desenvolvimento da propriedade psicológica. Ainda, ressalta-se que a liderança transformacional estabelece maior possibilidade de relação com a propriedade psicológica vinculado a organização do que com a liderança transacional (BERNHARD; O'DRISCOLL, 2011).

O outro objetivo do mesmo estudo foi investigar se a propriedade psicológica pode influenciar no desenvolvimento de atitudes e comportamentos organizacionais desejáveis (BERNHARD; O'DRISCOLL, 2011). Os dados encontrados pelos autores evidenciam que sentimentos de posse psicológica pode ser um mecanismo importante na relação de liderança para estimular CCO.

Em sequência, no ano de 2012 foram publicados 08 artigos que também se destinaram aos periódicos internacionais. Todos os artigos científicos deste ano são de cunho empírico. Ressalta-se que em três destes artigos as pesquisas se associam com a temática desempenho e em dois as investigações estão relacionadas ao tema comprometimento.

Um dos artigos de 2012 foi de autoria de Adams et al. (2012), que contou com dois grupos em sua amostra: um grupo de 232 expatriados norte-americanos que trabalham no Reino Unido e outro de 210 trabalhadores em tempo integral, não expatriados, que trabalham nos Estados Unidos. Os autores investigaram a associação entre a orientação carreirista e CCO,

assim como analisaram a função mediadora da satisfação com a vida na associação entre orientação carreirista e CCO e verificaram se há diferença na força da relação entre a orientação carreirista e CCO em trabalhadores expatriados e em trabalhadores não-expatriados.

Como resultados do estudo de Adams et al. (2012, p 481) destaca-se que “orientação carreirista foi negativamente relacionada com a satisfação com a vida e CCO” e que “satisfação com a vida foi positivamente relacionada com a CCO”. Os autores ainda destacaram que os trabalhadores expatriados com uma orientação carreirista alta apresentaram nível mais baixo de CCO que os trabalhadores não-expatriados que também evidenciaram possuir alta orientação carreirista.

Já Beerli (2012) buscou testar o resultado do uso de estratégias de gestão Turnaround em sistemas de administração pública para CCO, sendo o primeiro estudo a avaliar o impacto teórico e empírico das estratégias de gestão Turnaround nesse meio. Para isso teve a colaboração de 126 altos dirigentes das autoridades locais inglesas, que participaram da pesquisa. Os autores constataram que as autoridades locais que realizaram de forma intensa reposicionamento e reorganização no nível organizacional obtiveram um alto nível de CCO, em contrapartida, a acentuada implementação de reorganização ao nível pessoal foi relacionada com baixos níveis de CCO (BEERI, 2012).

Ainda, Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) analisaram 403 trabalhadores de três organizações para identificar os diferentes perfis de comprometimento dos trabalhadores. Os autores identificaram que existem seis grupos distintos entre os analisados, uma vez que eles se diferenciavam sobre as medidas de satisfação, comprometimento organizacional, bem-estar, regulação, afeto, engajamento e CCO.

A pesquisa realizada por Lawrence e Ott (2012), analisou dados de 4.550 questionários coletados em um sistema estadual de ensino superior para compreender melhor, a partir das variáveis utilizadas, como se forma o comprometimento organizacional de professores e de que maneira isso influencia seu serviço institucional. O estudo coloca em ênfase a importância dos intercâmbios e experiências de socialização neste meio, uma vez que os autores indicam que os aspectos do trabalho, a aprendizagem social e o intercâmbio possuem relação com o comprometimento organizacional dos docentes (LAWRENCE; OTT, 2012).

Além destes, Bowling, Wang e Li (2012) avaliaram, a partir de dados de 200 trabalhadores da Nova Zelândia, se os núcleos de auto-avaliação são moderadores da relação entre as atitudes de trabalho e CCO. Os autores entendem que o resultado mais importante encontrado foi à confirmação do objeto de pesquisa, ou seja, que, de fato, os núcleos de auto-avaliação são moderadores das relações entre atitudes de trabalho e CCO. Os pesquisadores

também sugerem que satisfação vinculada ao trabalho e o comprometimento organizacional estão vinculados positivamente ao CCO.

Somado aos estudos já mencionados, destaca-se a pesquisa realizada por Nielsen et al. (2012), a qual o objeto de pesquisa era a investigação sobre a interdependência de tarefa como um fator de contingência na utilização de CCO dos membros do grupo para o desempenho do mesmo. Os autores analisaram 46 grupos de trabalho em seis organizações nos Estados Unidos. Como conclusões, menciona-se que a interdependência de tarefas modera a ligação entre CCO e o desempenho do grupo, ou seja, os CCO não eram importantes em grupos com tarefas independentes, mas eram úteis nos grupos com tarefas interdependentes (NIELSEN et al., 2012).

Com a finalidade de colaborar com a literatura científica a respeito de auto-gestão e vigilância, Jensen e Raver (2012) investigaram as maneiras que estas estratégias de gestão de desempenho instigam comportamentos facultativos positivos e negativos dos trabalhadores. Assim, foram analisaram 211 pessoas de uma comunidade universitária dos Estados Unidos. Os autores concluíram que a auto-gestão estabelece uma relação com o aumento dos CCO, no entanto, quando há a vigilância de supervisão no local, os CCO diminuem, aumentando os comportamentos de trabalho contraproducente. Ainda, Jensen e Raver (2012) entendem que esta relação é mediada pelo entendimento que os trabalhadores possuem a respeito de sua autonomia e confiança em relação a organização para com os eles.

Por fim, menciona-se a pesquisa de Meriac (2012) que analisou a ética de trabalho como um preditor do desempenho acadêmico utilizando uma amostra de 221 estudantes de uma universidade do Meio-Oeste dos Estados Unidos. O autor sugere que a ética de trabalho é um influenciador significativo na previsão do desempenho acadêmico, principalmente ao se considerar a CCO e CPB como relevantes resultados de desempenho.

No ano seguinte, em 2013, a produção científica a sobre CCO teve um aumento significativo, somando 13 artigos publicados sobre a temática. Novamente, todos se destinaram a periódicos internacionais, configurando-se como artigos de cunho empírico.

Nos periódicos internacionais, Kluemper, DeGroot e Choi (2013) buscaram avaliar a capacidade de gestão de emoção como preditor importante do desempenho no trabalho. Para isso, o artigo elaborado pelos autores apresenta dois estudos. O primeiro, contou com a participação de 220 trabalhadores que frequentavam MBA e aulas de graduação em uma universidade no sul dos EUA. O segundo teve uma amostra de 100 trabalhadores recém-contratados em um grande centro de tratamento residencial localizado no Centro-Oeste dos EUA. Por este meio, este estudo é o primeiro a constatar que a capacidade de gestão de emoção

presume múltiplos resultados de desempenho de trabalho após a contabilização dos efeitos da capacidade geral mental e os traços de personalidade Big Five (KLUEMPER; DEGROOT; CHOI, 2013).

Em seguida, destaca-se o artigo de Saorin-Iborra e Sanchez-Manjavacas (2013) que busca examinar o impacto que a empregabilidade interna percebida exerce na intenção de deixar a empresa e no CCO, a partir de dados obtidos com profissionais empregados em empresas privadas na província de Valência, com uma amostra de 238 indivíduos. As autoras identificaram que empregabilidade interna percebida provoca um efeito positivo na satisfação no trabalho e que satisfação no trabalho gera um efeito negativo sobre a intenção do empregado de sair da empresa.

Em outro artigo, as autoras Sánchez-Manjavacas e Saorin-Iborra, juntamente com Willoughby, analisam a influência da empregabilidade interna sobre a retenção de trabalhadores satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, utilizando como amostra de dados de 238 trabalhadores de empresas privadas (SÁNCHEZ-MANJAVACAS; SAORIN-IBORRA; WILLOUGHBY, 2013). Os pesquisadores observaram que quanto maior envolvimento do trabalhador com suas atividades, maior a possibilidade do surgimento de comportamentos positivos. Como consequência disso, é apresentada uma menor intensão em sair do emprego, auxiliando na retenção dos trabalhadores. Ainda, Sánchez-Manjavacas, Saorin-Iborra e Willoughby (2013) entendem que a satisfação com o trabalho reflete positivamente no comprometimento organizacional.

Aponta-se, também, o artigo de Liu et al. (2013) que a partir de abordagens quantitativa e qualitativa, buscou analisar se desafios e entraves estressores estão associados com o desempenho e dedicação trabalho de maneiras distintas. Como destaque dos resultados encontrados pelos autores, menciona-se que entraves estressores tiveram vínculo negativo com o desempenho no trabalho e dedicação.

Os resultados da pesquisa de Lambert e Hogan (2013), que estudaram sobre CCO em trabalhadores do sistema prisional, sugerem que a justiça processual apresenta uma associação positiva importante com o CCO, diferente da justiça distributiva, a qual apresentou uma associação não significativa. Com a participação de 200 trabalhadores de uma prisão privada, os autores contaram que em um ambiente justo e igualitário, os trabalhadores estarão mais propensos a apresentarem CCO (LAMBERT; HOGAN, 2013).

Também em 2013, Lamm, Tosti-Kharas e Williams (2013) publicaram uma pesquisa que teve a participação de 733 trabalhadores de diversas ocupações, a qual teve por objetivo verificar o papel exercido pela iniciativa individual, com as crenças dos trabalhadores sobre a

sua organização e sobre a sustentabilidade em geral, no comportamento de sustentabilidade. A partir deste estudo, os autores sugerem que as atitudes dos trabalhadores sobre a sua organização e sobre sustentabilidade em geral se relacionam com CCO para o ambiente.

Paillé e Boiral (2013) pesquisaram sobre CCO para o ambiente como uma nova concepção para obter comportamentos pró-ambiental no local de trabalho. Para isto, foi necessário executar três estudos independentes. Um dado importante obtido na pesquisa é que quando os trabalhadores têm a percepção de que recebem apoio da organização e possuem satisfação no trabalho, os mesmos se tornam mais comprometidos e estão mais propensos a manifestar o CCO no ambiente (PAILLÉ; BOIRAL, 2013).

Subsequentemente, menciona-se a pesquisa de Laschober e de Tormes Eby (2013) que contou com a participação de 440 duplas de supervisores e conselheiro-clínicos para averiguar se existem relações lineares ou curvilíneas entre o desempenho no trabalho e volume de negócios real após um ano utilizando quatro indicadores de desempenho no trabalho e três estados volume de negócios. Como destaque entre os resultados, destaca-se que a rotatividade involuntária dos conselheiros é negativamente associada com o desempenho no trabalho (LASCHOBBER; DE TORMES EBY, 2013).

Os autores Strobel et al. (2013) buscaram avaliar a influência de foco futuro em CCO, com o objetivo de entender melhor os mecanismos mediadores dessa relação em um estudo que teve a participação de 845 trabalhadores. Os resultados encontrados pelos autores demonstraram que o estabelecimento de objetivo para o futuro apresenta uma influência positiva sobre o altruísmo, a virtude cívica, e cortesia que são preditores relevantes de CCO.

Guay et al. (2013), demonstraram em seu estudo, que contou com a participação de 113 trabalhadores de um banco na Coréia do Sul, que a *Big Five* de consciência em interação com conveniência para prever o desempenho de tarefas e CCO. Como resultados, enfatiza-se que interação entre os dois traços mencionados foi relacionada de maneira significativa com as dimensões de desempenho (GUAY et al., 2013).

No artigo de Chou et al. (2013), com o intuito de verificar se a equidade percebida pelos trabalhadores pode gerar atitudes e comportamentos desejáveis, os autores contaram com os dados de 298 trabalhadores, pertencentes a 47 equipes de projeto de desenvolvimento. Seus estudos apontam que a equidade, considerada por meio da percepção de justiça, auxilia no compromisso com o trabalho, atuando como mediador entre os juízes organizacionais e CCO. Dessa maneira, destaca-se a importância da percepção de equidade dos trabalhadores para um comprometimento dos mesmos com seu trabalho (CHOU et al., 2013).

Com o intuito de analisar a associação entre reputação corporativa e CCO, Mehtap e Kokalan (2013) coletaram dados com quatro companhias de televisão e quatro bancos para realizar sua pesquisa. A partir disso, os autores sugerem que há, de fato, uma relação importante da reputação corporativa com CCO, ou seja, trabalhadores de empresas que possuem altos níveis de reputação corporativa tendem a apresentar mais comportamentos de ajuda em relação aos colegas e a empresa.

Em 2014 também não houve nenhuma publicação em periódicos nacionais, sendo que os 13 artigos sobre o tema estão divulgados em periódicos internacionais. As propostas dos artigos deste ano são bem diferentes entre si, mas todas configuram-se como estudos empíricos.

Assim, entre os artigos de 2014 encontra-se a pesquisa realizada por Carter et al. (2014), na qual objetivou-se investigar a ação mediadora da justiça interpessoal nas relações entre liderança transformacional e CCO. Este estudo, que contou com a participação de 230 duplas de subordinados e supervisores, é o primeiro estudo a possuir tal objetivo e destaca-se que os autores utilizaram como variáveis moderadoras potenciais as diferenças em relação à raça e gênero entre supervisor-subordinado (CARTER et al., 2014). As conclusões encontradas pelos autores indicam que na mediação da liderança transformacional na CCO, os resultados foram mais intensos para os subordinados racialmente diferentes de seus supervisores.

No artigo de Ruiz-Palomino e Martinez-Canãs (2014), que contou com a participação de 525 trabalhadores da indústria financeira da Espanha, examinaram uma medida multidimensional de cultura ética em relação a sua associação com a pessoa-organização, intenção ética e CCO. Como destaque entre os resultados, os autores sugerem que, em geral, pessoa-organização modera de maneira positiva a relação entre cultura ética e intenção ética. Além disso, evidenciam a função importante da pessoa-organização em relação à cultura ética, CCO e intenção ética (RUIZ-PALOMINO; MARTINEZ-CANÃS, 2014).

Os autores Zhang, Di Fan e Zhu (2014) buscaram estudar as ligações entre alto desempenho sistemas de trabalho e desempenho social corporativa e a ação das percepções de desempenho social organizacional dos empregados nos resultados dos mesmos, especialmente no que toca ao comprometimento afetivo e CCO, as quais os autores consideraram que faltam na literatura. Utilizando de uma amostra de 700 trabalhadores na China, os autores sugerem que alto desempenho sistemas de trabalho está positivamente associado com alto desempenho sistemas de trabalho e satisfação e percepção do desempenho social corporativo dos trabalhadores. Além disso, entendem que alto desempenho sistemas de trabalho e satisfação media a relação entre alto desempenho sistemas de trabalho e comprometimento afetivo dos trabalhadores (ZHANG; DI FAN; ZHU, 2014).

Também se menciona a pesquisa de Ogunfowora (2014) que buscou investigar a associação entre liderança ética, CCO e satisfação no trabalho a nível individual, contando com a participação de 297 colaboradores pertencentes a 58 unidades de trabalho. Com este estudo, Ogunfowora (2014) enfatiza que a liderança ética esta positivamente associada com CCO a nível individual e satisfação no trabalho a nível individual em unidades de trabalho, evidenciando a importância do papel do líder na modelagem.

Ainda no mesmo ano, enfatiza-se que na pesquisa de Harris, Li e Kirkman (2014) os autores encontraram que “tanto LMX diferenciação e LMXRS atenuou a relação positiva entre LMX nível individual e CCO e a relação negativa entre LMX e intenção de rotatividade” (HARRIS; LI; KIRKMAN, 2014, p. 328). Para chegar a esses resultados, os autores investigaram 223 subordinados e seus líderes, pertencentes a 60 grupos de trabalho.

Já na pesquisa de Paille et al. (2014), os autores indicam que CCO para o ambiente modera a ligação entre gestão estratégica de recursos humanos e desempenho ambiental. Além disso, os mesmos ainda mencionam que a preocupação ambiental interna também media o efeito da gestão estratégica de recursos humanos para o CCO. Com o objetivo de analisar como se dão estas relações, os autores contaram com os dados de 151 questionários combinados, coletados com membros da administração superior da equipe, CEOs e trabalhadores da linha de frente.

Somado aos estudos já descritos, enfatiza-se a pesquisa realizada por Clark, Zickar e Jex (2014), que investigaram a relação do papel de definições sobre o clima de segurança e CCO dos trabalhadores. Neste caso, foram coletados dados com 94 duplas de enfermeiros hospitalares. A partir dos resultados, entende-se que em um ambiente de trabalho seguro os trabalhadores são mais inclinados a ajudar-se entre si e dispor de mais esforço no trabalho (CLARK; ZICKAR; JEX, 2014).

Também se menciona o estudo de Shapira-Lishchinsky e Tsemach (2014), que a partir de um modelo psicológico de percepções atitudes-comportamentos, buscaram analisar como a capacitação psicológica atua como mediador sobre a liderança autêntica, CCO e comportamentos de abstinência entre os docentes. Para isso, os autores contaram com o auxílio de 366 professores de 23 escolas israelenses e os resultados encontrados pelos autores sugerem que os diretores das escolas devem promover altos padrões de liderança autêntica a fim de capacitar o corpo docente, aumentar CCO e diminuir o absenteísmo destes profissionais.

Chiaburu et al. (2014) pesquisaram a respeito de virtude cívica, CCO e estereótipos de gêneros com duas amostras de estudantes de graduação dos Estados Unidos, uma com 187 participantes e a outra com 197 indivíduos. Os autores sugerem que quando os estereótipos de

gênero e ameaças estão ativos no contexto organizacional, as expectativas a respeito da virtude cívica das mulheres são diminuídas.

Além das pesquisas já citadas, menciona-se a de Tziner e Sharoni (2014) os quais buscaram analisar as inter-relações entre CCO, justiça organizacional, estresse no trabalho, e conflito família-trabalho com de 120 dos entrevistados árabes. O estudo propõe dois modelos para essa inter-relação. O primeiro estudo demonstra que as variáveis do CCO e do estresse são mediadores da justiça organizacional e conflito trabalho-família e o segundo modelo indica que a CCO e conflito trabalho-família têm função de mediadores entre a justiça organizacional e stress (TZINER; SHARONI, 2014).

Ainda, Mehtap (2014) estudou a influência dos comportamentos político de supervisores sobre o CCO dos subordinados. Para a pesquisa, os autores utilizaram dados de 265 trabalhadores de 10 empresas atuantes na indústria farmacêutica turca. Os resultados sugerem que, de fato, o CCO dos subordinados é influenciado pelos comportamentos políticos de supervisores (MEHTAP, 2014).

Por fim, Bergeron e Schroeder (2014), com o objetivo de criar e testar um modelo que associa personalidade proativa para comportamentos de trabalho (tarefa e cidadania) por meio do desenvolvimento de intervenções da função percebida pelos trabalhadores, os pesquisadores avaliaram informações de uma amostra de 530 professores em 69 universidades de pesquisa dos EUA. Como resultados a se destacar, menciona-se que os autores encontraram que personalidade proativa esta positivamente associada com a tarefa comportamento e CCO e a amplitude da função percebida tem função de mediador entre e personalidade proativa e CCO, no entanto, não exerce a mesma função com a ligação entre personalidade proativa e comportamento tarefa (BERGERON; SCHROEDER, 2014).

O ano de 2015 contou com 14 artigos publicados, sendo que destes 13 foram publicados em periódicos internacionais e 1 em periódico nacional. Dessa forma, o ano de 2015 foi o período com maior número de artigos publicados a respeito do Comportamento de Cidadania Organizacional. Os artigos deste ano são todos empíricos. Ressalta-se que o tema liderança foi relacionado em três dos estudos mencionados.

O artigo publicado em periódico nacional é o de autoria de Rodrigues e Ferreira (2015) que visa examinar a influência que a lideranças transacionais e transformacional possui sobre o CCO, contando com uma amostra de 213 trabalhadores. Como resultados a se destacar, pode-se mencionar que líderes transformadores demonstram ser mais aptos a influenciarem seus subordinados a apresentar CCO.

Nos periódicos internacionais, o estudo de Tofighi M et al. (2015) indica que gestores de saúde precisam preparar as políticas, procedimentos e dinâmicas para lidar com inteligência emocional e CCO a fim de auxiliar enfermeiros críticos e de emergência. Este estudo, que tinha por objetivo entender a relação de inteligência emocional e CCO em enfermeiros críticos e de emergência que atuam em hospitais no sudeste do Irã, contou com 150 indivíduos pertencentes a seu público alvo de (TOFIGHI M et al., 2015).

Já Liao (2015) utiliza a teoria de consistência cognitiva com a finalidade de criar um modelo que alia personalidade proativa e resultados de trabalho dos trabalhadores, contando com uma amostra de 161 duplas de subordinados e supervisores. Como destaque entre os resultados pode-se mencionar que o status insider percebido mediou à associação de personalidade proativa e autoestima baseada em organização.

Outro artigo de Liao (2015) teve por objetivo entender as relações causais entre serviço inovação/melhoria, CCO e o valor percebido pelas pessoas que fazem uso dos serviços eletrônicos. Os resultados encontrados pelos autores apontam que o serviço inovação/ melhoria e CCO dos trabalhadores dos departamentos influenciam positivamente o valor percebido pelas pessoas que utilizam serviços eletrônicos, mas esses CCO não apresentam um resultado mediador sobre a ligação de serviços inovação/melhoria e o valor percebido pelas pessoas utilizadoras dos serviços eletrônicos.

Van Dijke et al. (2015) estudaram a relação da emoção discreta de nostalgia, que se entende como um desejo sentimental do passado com modelos relacionais de justiça processual. Esse estudo foi o primeiro a evidenciar que a nostalgia é um recurso que auxilia as pessoas a relacionar-se com a baixa justiça processual.

Registra-se, também, a pesquisa de Mostafa, Gould-Williams e Bottomley (2015) que destaca que a motivação do serviço público, em partes, media a relação entre alto desempenho de práticas de recursos humanos, compromisso dos empregados e CCO. Os objetivos eram de entender se o serviço público atua como ferramenta motivacional que justifica a ligação entre alto desempenho de práticas de recursos humanos, o comprometimento organizacional e o CCO (MOSTAFA; GOULD-WILLIAMS; BOTTOMLEY, 2015).

Ainda, Vergauwe et al. (2015), em outro estudo apresentam três objetivos: avaliar o traço-relação do fenômeno impostor; examinar o impacto das tendências impostoras sobre as atitudes importantes no trabalho e CCO e verificar se apoio social no trabalho pode minimizar os efeitos negativos das tendências impostoras. A pesquisa, que contou com amostra de 201 empregados belgas, sugere a auto eficácia como o indicador mais relevante, com perfeccionismo desadaptativo e neurose, subsequentemente e também indicam que empregados

com alta tendência impostora apresentam níveis inferiores de satisfação no trabalho e OCB, e níveis superiores de comprometimento instrumental (VERGAUWE et al., 2015). Por fim, os autores ainda sugerem que o apoio social no local de trabalho obstrui as consequências negativas das tendências impostoras para com a satisfação no trabalho e CCO.

Em sequência, aponta-se o estudo de Marinova, Dyne e Moon (2015) que contou como base para seus resultados uma amostra de mais de 1.000 participantes. Os autores indicam que existem relações positivas importantes entre liderança transformacional e as atitudes e comportamentos dos seus liderados.

Ehrhart, Aarons e Farahnak (2015) criaram e testaram uma medida de implementação de CCO, com a finalidade de apoiar a implementação para o domínio da prática. Os dados encontrados pelos autores confirmaram a estrutura da Escala de Implementação de Comportamento Cidadania de dois fatores proposto, sendo eles ‘ajudar os outros’ e ‘manter-se informado’.

Menciona-se, ainda, o trabalho de Lamm, Tosti-Kharas e King (2015), que propõem testar de maneira empírica um modelo integrado para testar a relação de suporte organizacional percebido com o meio ambiente e CCO ligados ao meio ambiente e também com as atitudes de trabalho e para isso, 733 adultos que trabalham participaram do estudo. Destaca-se, como resultados, que suporte organizacional percebido com o meio ambiente encontrou-se positivamente associado com o CCO que está ligado ao meio ambiente, a capacitação psicológica, satisfação no trabalho e a identificação organizacional, assim como, está negativamente ligado ao propósito de volume de negócios (LAMM; TOSTI-KHARAS; KING, 2015).

Szalkowska, Żemojtel-Piotrowska e Clinto (2015) estudaram a ligação entre direito psicológico (ativa, passiva e vingança), narcisismo e dois âmbitos de CCO de colaboradores. Dentre os resultados da pesquisa destaca-se que aspectos positivos do direito psicológico se encontram positivamente ligados a CCO somente entre trabalhadores narcisistas e direito ativo evidenciou estar negativamente ligado a comportamentos de trabalho contraproducentes (SZALKOWSKA, ŻEMOJTEL-PIOTROWSKA; CLINTO, 2015). Também se destaca entre esses resultados que questões negativas de direito estão associadas de maneira negativa com o CCO, não existindo ligação o comportamento de trabalho contraproducente.

Entre estes estudos está a pesquisa de DeConinck (2015) que, com uma amostra de 331 vendedores investigou como a liderança ética influencia com consequências significativas no trabalho. O autor indica como resultados que líderes éticos exercem uma influência benéfica nas atitudes e comportamentos de seus subordinados no trabalho.

Weaver, Ellen e Mathiassen (2015) propõem um quadro integrativo a fim de examinar como CCO se origina dentro de uma organização grande e heterogênea. Para a pesquisa, o local analisado foi uma grande universidade pública dos EUA. Como destaque entre os resultados, menciona-se que os autores sugerem que a reciclagem de comportamento se encontrou persuadido de maneira relevante pelo contexto universitário e processos fadados a promover a reciclagem.

Finalizando os artigos de 2015, menciona-se o estudo de Chow, Lai e Loi (2015), os quais estudaram 288 agentes de viagens trabalham em Hong Kong e identificaram que troca líder-membro está relacionada de forma positiva com CCO dos agentes de viagens. Também, os autores relatam que orientação de marketing interno é associado positivamente com comportamento de serviço ao cliente dos agentes de viagem somente quando o câmbio líder-membro é baixo.

Em sequência, o ano de 2016, foi o que teve maior número de publicações em periódicos nacionais sobre este tema, uma vez que dos 10 artigos publicados, 2 foram divulgados por periódicos nacionais e 8 em periódicos internacionais. Destaca-se que assuntos relacionados à liderança foram aliados na investigação de três artigos.

Nos artigos publicados em periódicos internacionais, menciona-se o artigo de Galić et al. (2016), em que estudam sobre violação do contrato psicológico com uma amostra de 363 empregados croatas. Como dados importantes, os autores mencionam que vivencia de violação do contrato psicológico dependia das características dos participantes, sendo negativamente associada com atitudes de trabalho e desempenho.

Özbek, Yoldash e Tang (2016) buscaram analisar como o individualismo modera o vínculo entre justiça organizacional e CCO com dados coletados com 402 gerentes e trabalhadores no Quirguistão. Os autores encontraram, por exemplo, que os três âmbitos de justiça estão associados com CCO; individualismo modera somente os vínculos entre justiça distributivos e interativos com CCO. Além disso, Özbek, Yoldash e Tang (2016) ainda mencionam que criaram uma teoria complexa com inferências interessantes, referindo-se que justiça processual produz obediência.

Entre estes estudos está à pesquisa de Park, Sohn e Há (2016) que apresentou três objetivos: investigar a relação entre a vocação, o desempenho no trabalho e o CCO; analisar a função mediadora da auto-eficácia ocupacional na associação entre o desempenho de trabalho vocacional e o CCO e, por fim, examinara a capacidade de viver uma vocação e a influência na auto-eficácia, desempenho no trabalho e CCO. Dentre os resultados encontrados por Park, Sohn e Há (2016), pode-se destacar que o nível de chamado dos vendedores encontrou-se

moderadamente ligado com CCO, mas não se encontra ligado com seu desempenho no trabalho e a auto-eficácia no trabalho media a associação entre o chamado dos vendedores e seu desempenho no trabalho e também media, em partes, a vinculação entre o seu sentido de chamado e CCO.

Outro estudo de 2016 sobre a área foi o realizado por Malingumu et al. (2016), que contou com uma amostra de 350 entrevistados (empregados, colegas de trabalho e supervisores) para investigar se líderes servidores estimular atitudes positivas no trabalho entre os trabalhadores. Os autores encontraram que a liderança servidora se encontra positivamente associada à troca de equipe-membro e essa troca está positivamente vinculada com criatividade, CCO na organização e CCO para os indivíduos.

Hart, Gilstrap e Bolino (2016) desenvolveram um modelo que explana como os CCO melhoram a capacidade de Concentração de conhecimento. Os autores concluíram que, de fato, alguns comportamentos específicos colaboram para a ampliação da capacidade de Concentração.

Além dos estudos já mencionados, destaca-se a pesquisa de Harms, Bai e Han (2016), a qual fazem uso da teoria do apego para perceber como as relações entre líderes e seguidores refletem nos resultados emocionais e comportamentais no trabalho. Os dados encontrados pelos autores sugerem seguidores com orientações de vinculação ansiosa vivenciam stress, e aqueles com orientações de apego evitativo possuíam menor possibilidade de apresentar CCO. Também encontraram que a ligação entre orientações de fixação e resultados de trabalho são mensurados através da confiança afetiva e cognitiva, mas esses resultados negativos acontecem somente quando o líder possuir uma orientação de fixação de evitação (HARMS; BAI; HAN, 2016).

Já Reiley e Jacobs (2016) examinaram com os seguidores, como as percepções éticas de seus líderes moderam as relações entre o uso do poder dos líderes, como descrito por French e Raven (1959), e desempenho dos seguidores. Como resultados, os autores mencionam que o uso de peritos e poder de recompensa demonstrou estar relacionado a mais altos níveis de CCO nos seguidores quando estes percebiam possuir líderes mais éticos. No entanto, na situação oposta, quando os seguidores percebiam possuir líderes menos éticos, estes evidenciavam níveis inferiores de CCO quando faziam uso do poder de referência de seus líderes.

Ng et al. (2016) buscaram investigar se questões de gêneros estão associadas com CCO e comportamento de trabalho contraproducente. Os autores indicam que homens e mulheres possuem tendências parecidas em apresentar CCO e comportamento de trabalho contraproducente independentemente das diferenças de idade, posse e emprego.

Entre os artigos publicados em periódicos nacionais encontra-se o de autoria de Azim (2016) que analisa o relacionamento entre a percepção dos empregados sobre as práticas externas de Responsabilidade Social Corporativa e o compromisso organizacional afetivos dos trabalhadores, juntamente com engajamento no trabalho e o CCO vinculado ao sujeito e à organização. O contexto da pesquisa foi o setor bancário saudita. Azim (2016) encontrou uma associação positiva entre a Responsabilidade Social Corporativa e compromisso organizacional, engajamento dos colaboradores e CCO ligado à organização (CCO relacionado ao indivíduo não indicou estar associado).

O outro estudo contido em periódicos nacionais é de autoria de Díaz-Fúnez, Pecino e Mañas (2016) que visou analisar o efeito de mediação entre satisfação no trabalho na associação de ambiguidade do papel e CCO em duas empresas públicas. Os dados evidenciados pelos autores ratificam essa mediação da satisfação no trabalho entre CCO e a ambiguidade de papel.

Por fim, em 2017 publicou-se 11 artigos relacionados com o tema. Entre esses, 09 foram publicados em periódicos internacionais e apenas um em periódico nacional. Dentre as temáticas investigadas, ressalta-se que três artigos relacionaram CCO com satisfação e dois com comportamento de trabalho contraproducente.

O único artigo publicado em periódico nacional foi o de autoria de Andrade et al. (2017), o qual teve por objetivo avaliar a atuação dos valores ligados ao trabalho e da satisfação no mesmo em relação aos CCO. Para obter o proposto no estudo, os autores contaram com uma amostra de 244 trabalhadores de uma empresa da área educacional do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Dessa maneira, Andrade et al. (2017) sugerem que os valores ligados a atividade laboral e a satisfação no mesmo exercem uma influência positiva para os CCO. Ainda, os mesmos sugerem as variáveis independentes que apresentaram maior influência foram: conformidade; satisfação com a chefia; universalismo; benevolência. Já a variável ‘poder’ foi a única que não demonstrou influenciar.

Entre os artigos publicados em periódicos internacionais, Vigoda-Gadot e Beerli (2017) buscaram entender o que significa a “síndrome do bom soldado” além das questões gerais da área empresarial com 217 trabalhadores públicos de uma grande organização de saúde. Dentre os resultados, os autores mencionam a particularidade da CCO com orientação para a mudança em relação às medidas individuais e organizacionais da CCO; o resultado positivo da liderança no CCO e a atuação moderadora das compreensões da política nesta ligação.

Em sequência, aponta-se o estudo de Newman et al. (2017) que buscou investigar a importância dos mecanismos que mediam a troca líder-membro e capacitação psicológica a fim de explicar como líderes servidores provocam CCO discricionária entre os trabalhadores, bem

como de que forma a personalidade proativa dos trabalhadores modera os efeitos indiretos da liderança servidora em CCO através da troca líder-membro e capacitação psicológica. Para isso, os autores contaram com a participação de 446 duplas de supervisores e subordinados em uma empresa estatal da China. Como resultados, Newman et al. (2017) indicam que a liderança servidora se apresenta positivamente associada com CCO dos trabalhadores por meio da troca líder-membro, diferentemente de capacitação psicológica, que não demonstra influenciar essa relação.

Já Piccoli, Witte e Reisel (2017), com a participação de 570 trabalhadores de colarinho azul na Itália, avaliaram a ligação entre insegurança do emprego e CCO e comportamentos de trabalho contraproducentes. A partir do estudo, os autores sugerem que a insegurança no emprego é indiretamente associada com CCO e comportamentos de trabalho contraproducentes, em função da quebra do contrato psicológico e da injustiça organizacional.

Ainda, Kao (2017) estudou os trabalhadores da linha de frente de imigração em Taiwan, com o objetivo de entender como o poder social e motivacional de características dos trabalhadores em questão influenciam os CCO. Ressalta-se como resultados encontrados por Kao (2017) que características do trabalho com orientação para a tarefa demonstrou apresentar efeitos positivos sobre a auto eficácia e, conseqüentemente, sobre o CCO a nível individual, assim, sugere-se que auto eficácia apresenta ainda efeitos positivas sobre o CCO do trabalhador.

Meriac e Gorman (2017) estudaram em que se correlacionam os aspectos da ética de trabalho e os aspectos de CCO e comportamento de trabalho contraproducente, a partir de dados coletados com pessoas empregadas em MBA e cursos de gestão de graduação, juntamente com seus supervisores. Como resultados os autores mencionam que dimensão ética de trabalho central encontra-se positivamente associada com as duas dimensões de CCO e a dimensão ética de trabalho da moral/ ética evidenciou estar negativamente associada com um dos aspectos do comportamento de trabalho contraproducente.

Também em 2017 Rafiei (2017) publicou sua pesquisa que teve por objetivo estudar a implicação de quociente emocional sobre o CCO de alguns trabalhadores do hospital iraniano em no ano de 2015. Como resultados os autores mencionam que todos os aspectos de quociente emocional apresentam um direto e importante efeito de escala na origem de CCO entre os trabalhadores investigados.

Ainda, Ghazi e Jalali (2017) estudaram que fatores influem no CCO e os motivos de alguns comportamentos dos colaboradores que têm impacto na lealdade e satisfação dos mesmos. Como resultados do estudo, após testagem das hipóteses com amostra de 401 pessoas Ghazi e Jalali (2017) explicam que todas os aspectos ligados ao trabalho (menos para feedback)

em todos os aspectos de motivação trabalho, recursos humanos é tido como um dos elementos mais importantes uma organização.

Outro estudo de 2017 sobre a temática foi o realizado por Anvari et al. (2017) que contou com a participação de 345 enfermeiros de três hospitais públicos para investigar a associação entre espiritualidade no trabalho, intenção de sair do emprego e CCO nessa categoria profissional e se CCO media a relação entre os dois outros aspectos. Os autores entendem que espiritualidade no trabalho exerce uma influência positiva nos CCO e possui influência negativa na intenção sair do emprego.

Somado aos estudos já mencionados, destaca-se a pesquisa de Inelmen, Selekler-Goksen e Yildirim-Öktem (2017) realizada com docentes que buscou investigar a influência da tradição universitária, qualidade de troca líder-membro e percepções de justiça nos integrantes do corpo docente, bem como tendência a exercer CCO, tendo em vista a perspectiva da teoria da troca social. Os resultados indicam influência da troca líder-membro e o CCO (INELMEN; SELEKLER-GOKSEN; YILDIRIM-ÖKTEM, 2017).

Por fim, menciona-se o estudo de Lavy e Littman-Ovadia (2017) que investigaram as ligações entre uso de forças de caráter dos empregados no trabalho, produtividade, CCO e satisfação no trabalho. Os resultados dos autores evidenciam as vantagens potenciais em estimular os empregados a usar seus pontos fortes e ponto de afeto positivo e trabalhar o engajamento para mediar esses fatores.

2.1.4 Implicações do CCO para os trabalhadores e para a organização

Consolidando os estudos realizados com o construto do CCO, Siqueira (2003) menciona que estes são comportamentos que ocorrem através de trocas sociais, que são voluntariamente oferecidos pelos sujeitos à organização. Assim, constituem em comportamentos de colaboração espontânea que estão isentos de prescrições contratuais ou legais, porém no futuro poderão acarretar em retribuições sociais, materiais ou econômicas. No CCO os sujeitos executam atividades que estão além do seu 'dever', procurando orientar e auxiliar colegas de trabalho, envolvendo-se com assuntos sobre a organização, encorajando a outros para que assumam responsabilidades adicionais e, dessa forma, são avaliados de maneira favorável por seus pares e supervisores (BATEMAN; ORGAN, 1983; WHITING; PODSAKOFF; PIERCE, 2008).

O CCO ainda está associado à teoria da troca social de Blau (1964), este alude que os sujeitos tendem a estabelecer relacionamentos que se caracterizam por intercâmbios abertos onde às ações realizadas são retribuídas. Além disso, Seers (1989) contribui mencionando que

a troca entre os membros da equipe potencializa a qualidade da cooperação ou os intercâmbios interpessoais que ocorrem entre as pessoas (DIERDORFF; BELL; BELOHLAV, 2011). Neste contexto, o CCO torna-se um investimento onde os relacionamentos ‘pagam dividendos no futuro’, por exemplo, o tempo que um trabalhador utiliza para auxiliar um colega poderá ser reembolsado, ou mesmo, ‘pago em excesso’, no momento que seus colegas também o auxiliarem. Em contrapartida, quando os trabalhadores atuam em um departamento ou grupo caracterizado por relacionamentos de baixa qualidade de troca poderão surgir doenças ocupacionais como, por exemplo, estresse e *burnout* (BOLINO et al., 2015).

Pesquisas demonstram que o CCO também possui vínculo com as características das tarefas. Podsakoff et al. (2000) evidenciaram que o *feedback*, a rotina, a satisfação intrínseca e a coesão do grupo, quando vinculadas as tarefas, possuem relações significativas com as dimensões de cortesia, ajuda, conscienciosidade, virtude cívica e desportivismo. Entretanto, o conflito de papéis e a ambiguidade relacionam-se negativamente com comportamentos de ajuda, cortesia e desportivismo. Além disso, o distanciamento físico, a formalização, a inflexibilidade e a supervisão constante da área técnica são características que também não apresentam relação significativa com o CCO (BENZECRY; PIRES, 2009).

De acordo com Moom, Van Dyne e Worbel (2004) é contraproducente que as organizações sejam extremamente formalizadas e com regras pormenorizadas, pois este padrão poderá vir a prejudicar o surgimento do CCO. A formalização poderá funcionar como barreiras ao *empowermen*, enquanto que, um grande número de regras enfatiza, de maneira desmesuradamente, o que será ou não realizado, desviando a atenção de atos espontâneos e construtivos. Da mesma maneira, ao definir exaustivamente os comportamentos que são passíveis de recompensas e reconhecimentos, as organizações tendem a contribuir para que os sujeitos diminuam ou sessem seu repertório de práticas e atos espontâneos que não são recompensados.

No entanto, existem outras pesquisas que indicam que o CCO poderá ocasionar estresse e esgotamento no trabalhador e, assim, surgirem forças internas que poderão agir para deprimir ou reverter à disposição/capacidade do sujeito em contribuir com o CCO (BERGERON, 2007; BOLINO; TURNLEY, 2005). De fato, o CCO envolve a escolha de investimento de recursos emocionais, cognitivos e físicos em tarefas que vão além do que é tecnicamente exigido. Então, quando esses recursos são escassos, tende a se criar uma tensão interna, por meio da qual as preocupações quanto à justiça e o engajamento nas atividades começam a gerar desgaste sobre o sujeito, resultando em fadiga, o que tende a influenciar de maneira negativa a saúde do

trabalhador (BOLINO et al., 2015). A Figura 1, que segue, tem como objetivo demonstrar os principais pontos vinculados ao conceito do CCO caracterizando-se como um mapa conceitual.

Figura 1 - Mapa Conceitual do CCO



Fonte: elaborado pela autora baseado em Porto e Tamayo (2007)

Considerando os pressupostos expostos nos parágrafos anteriores é possível relacionar o construto de CCO com o Engajamento no Trabalho. Por Engajamento no Trabalho considera-se um estado afetivo, motivacional e positivo de realização vinculado à atuação profissional. Caracteriza-se como um sentimento de persistência, realização, vinculado a um estado emocional e psicológico caracterizado pelas dimensões de *Vigor*, *Dedicação* e *Concentração* (BAKKER et al., 2007). Portanto, em ambos os conceitos se considera que o sujeito realiza, no contexto organizacional, comportamentos espontâneos, investindo seus recursos emocionais, cognitivos e físicos para a realização do trabalho. Além disso, em ambos os casos o *feedback*, a satisfação intrínseca do sujeito com sua tarefa, como também, a coesão com o grupo potencializa, de maneira positiva, a relação do sujeito com o seu trabalho. Como resultado, o trabalhador passa a executar suas tarefas com autoconfiança, persistência, entusiasmo, inspiração, agregando significado à tarefa, gerando resultados positivos também para a organização (BOLINO et al., 2015; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; WHITING; PODSAKOFF; PIERCE, 2008).

Assim, em decorrência a está importante relação existente entre os construtos CCO e Engajamento no Trabalho, no próximo capítulo da revisão teórica será discutido o conceito de

Engajamento no Trabalho. A Figura 1, que segue, tem como objetivo demonstrar os principais pontos vinculados ao conceito de CCO.

2.1.5 Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional

Neste estudo será utilizado o instrumento denominado como ‘Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional’ (ECCO) de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A primeira versão, no contexto brasileiro, desta escala foi criada e validada pela pesquisadora Siqueira no ano de 1995. O estudo foi realizado com o objetivo de compor a tese de doutorado intitulada como: Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. Assim, durante o período de construção a escala era composta de 37 itens que representavam as cinco classes do CCO (expostos no Quadro 2) apontados por Katz e Kahn (1978). Entretanto, no decorrer do estudo, somente 18 itens foram mantidos, sendo que dos cinco componentes apenas dois apresentaram índices de precisão mínima (valor igual ou superior a 0,70).

Então, passados 17 anos da construção da primeira versão da ECCO, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) iniciaram novos estudos com a finalidade de aprimorar a precisão das dimensões. Desta maneira, a ECCO foi redesenhada conceitualmente, sendo elaborados novos itens, surgindo fatores mais concisos, precisos compostos pelas cinco dimensões do CCO. Portanto, a recomposição conceitual da ECCO se deu a partir de um conjunto de 30 itens que tiveram como ponto de partida as cinco categorias de comportamentos e os 18 itens da versão de Siqueira (1995). Assim, o Quadro 2 demonstra as cinco dimensões de CCO que tem como base as cinco dimensões definidas por Katz e Kahn (1978), assim como, as definições conceituais em um novo formato e o número de itens (BASTOS, SIQUEIRA, GOMES, 2014).

Quadro 2 - Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO)

Dimensão	Definição	Número de itens
<i>Divulgação da imagem Organizacional</i>	Ações no âmbito externo que divulgam as qualidades da organização	6
<i>Sugestões criativas</i>	Ações que contêm propostas inovadoras para a organização.	6
<i>Proteção aos bens da organização</i>	Ações de cuidar dos bens organizacionais disponíveis para a execução do trabalho	6
<i>Preparo profissional</i>	Ações de busca por informações capazes de resultar em melhor preparo para o desempenho do trabalho naquela organização	6
<i>Cooperação com os colegas</i>	Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização.	6

Fonte: Bastos, Siqueira e Gomes (2014, p. 89).

Portanto, após os resultados obtidos nos testes da ECCO conclui-se que está se trata de uma medida multidimensional constituída por três dimensões que são concisas e precisas. São consideradas precisas, pois os itens são agrupados e formam, assim, núcleos conceituais que estão correlacionados entre si e produzem, ainda, correlações elevadas com a média do fator. Os itens são concisos, pois as dimensões que tiveram carga fatorial importante ficaram saturadas em somente um dos três fatores. Dessa maneira, os fatores demonstraram precisão e qualidade semântica às ações espontâneas e inovadoras dos sujeitos no contexto organizacional que estão reunidas em três dimensões divididas em: *Sugestões Criativas* (representada nas questões 3, 4, 7, 8 e 10); *Divulgação da Imagem Organizacional* (representada nas questões 1, 6, 11, 12 e 14); *Cooperação com os Colegas* (representada nas questões 2, 5, 9 e 13). A ECCO está exposta na íntegra no Apêndice A (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014).

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O Engajamento no Trabalho é definido como um estado psicológico positivo que está vinculado à atividade laboral, que possui caráter motivacional, refletindo o desejo do sujeito em contribuir para o sucesso da organização (SCHAUFELI, 2013). Este tem como dimensões o *Vigor*, a *Dedicação* e a *Absorção*, porém quanto a terminologia utilizada para a *Absorção* existem discrepâncias entre autores, como é o caso de Vazquez et al (2015) que utiliza o termo ‘Concentração’. Em suma, neste estudo utilizou-se a escala *Utrecht Work Engagement* adaptada e validada por Vazquez et al. (2015), assim, optou-se por utilizar o termo *Concentração*.

2.2.1 Definição do conceito de Engajamento no Trabalho

Os estudos realizados com o conceito de Engajamento no Trabalho são recentes, pois o primeiro pesquisador a conceituá-lo academicamente foi Willian A. Kahn em 1990 em seu artigo intitulado: *Psychological Conditionsof Personal Engajamentoand Dis Engajamentoat Work*. Nesse artigo o autor desenvolveu uma pesquisa que procurou comparar dois ambientes organizacionais que possuíam características distintas. Os resultados da pesquisa demonstraram que para ocorrer o Engajamento no Trabalho o sujeito demonstra três condições psicológicas, sendo elas: significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica (KAHN, 1990).

O significado psicológico, para Khan (1990), é influenciado pelas características cognitivas ou emocionais, pelas características da função/tarefa e pelos vínculos estabelecidos

no trabalho. Em relação às características emocionais e cognitivas destacam-se a importância de um trabalho desafiador, claramente delineado (metas e objetivos claros), que possibilite a criatividade, diversidade, autonomia. Ao se ponderar as características da função, é importante considerar os papéis que o sujeito assume na organização, como este compreende a sua ação, importância e identidade em relação à tarefa executada. No que diz respeito aos vínculos estabelecidos no trabalho, considera-se os relacionamentos interpessoais gratificantes com colegas, clientes e fornecedores que promovem dignidade e auto apreciação (KAHN, 1990).

Para este mesmo autor segurança psicológica é experimentada pelo sujeito como a habilidade do sujeito desenvolver a tarefa, sem demonstrar receio das consequências negativas para a sua autoimagem, *status* ou carreira. Os trabalhadores tendem a se sentir seguros em situações e ambientes onde não sofrerão consequências negativas e julgamentos sobre seu empenho pessoal, assumindo os riscos da auto expressão e dedicando-se aos processos de mudança. Então, ocasiões que promovem segurança são previsíveis, não ameaçadoras, claras e coerentes com o contexto. Os sujeitos são capazes de compreender os limites entre o permitido e não permitido e as possíveis consequências de suas atitudes. Além disso, existem quatro fatores que influenciam diretamente a segurança psicológica: relacionamento interpessoal; dinâmica de grupos e intergrupais; estilo de gestão (lideranças); processos e normas organizacionais (KAHN, 1990).

Segundo Khan (1990) a disponibilidade psicológica está relacionado ao acesso dos trabalhadores aos recursos físicos, emocionais e psicológicos dentro do ambiente organizacional. Dessa maneira, a partir de tais recursos, o sujeito tende a vivenciar o sentimento de capacidade para superar as adversidades e, assim, conseguir enfrentá-las com menores níveis de estresse ou sofrimento.

Dentro deste contexto, considera-se como fatores que influenciam a disponibilidade psicológica: energia física (força, empenho pessoal, prontidão por parte do trabalhador); energia emocional (vinculada diretamente a disponibilidade psicológica, capacidade emocional de lidar com diferentes situações); segurança (relacionado ao *status* que o sujeito tem frente a seus superiores, subordinados e pares, como também, a capacidade de sentir-se seguro no ambiente organizacional) (KAHN, 1990).

Após a conceituação de Kahn em 1990, o Engajamento passou a ser discutido como consequência de estudos que abordavam a síndrome de *burnout*. Os pesquisadores que trabalhavam com o tema *burnout* ponderaram que também existiam aspectos positivos do ser humano que se manifestavam no trabalho. A partir dessa perspectiva, Maslach e Leiter (1997) definiram Engajamento como um conceito oposto à síndrome de *burnout*. A Síndrome de

Burnout caracteriza-se como a diminuição do compromisso com a atividade profissional. O trabalho que era vivenciado como importante, significativo e desafiador torna-se desagradável e insatisfatório. A energia se modifica para exaustão, envolvimento se transforma em cinismo e eficácia se altera em ineficácia. Portanto, trata-se de um estado crônico de estresse que se prolonga por um longo período de tempo, que ocorrem quando as ferramentas de enfrentamento não são suficientes. Já o Engajamento caracteriza-se por níveis elevados de energia, envolvimento e eficácia, tendo como possíveis resultados a satisfação e o prazer, vinculados diretamente ao trabalho (BAKKER et al., 2007; MASLACH; LEITER, 1997; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI; BAKKER, 2010).

Em contrapartida a conceituação inicial de Maslach e Leiter (1997), Schaufeli et al. (2002a) definiram o Engajamento como um construto ortogonalmente relacionado com a síndrome de *burnout*, entretanto um conceito distinto. Assim, estes autores definiram o Engajamento no Trabalho como um estado emocional, afetivo, motivacional e positivo de realização vinculado à atuação profissional. O Engajamento implica em sentimento de realização, persistente no tempo, vinculado a um estado emocional e psicológico caracterizado por três dimensões: *Vigor* (componente comportamental-energético), *Dedicação* (componente emocional) e *Concentração* (componente cognitivo) (BAKKER et al., 2007; BAKKER et al., 2008; LLORENS et al., 2007; MARTINS; MACHADO; PEREIRA, 2013; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI et al., 2002a; VAZQUEZ, 2015).

Em profissionais engajados, o elemento *Vigor* é vivenciado como sentimento de fortalecimento, energização, autoconfiança, persistência em face de dificuldades, resistência, resiliência. A *Dedicação* é um estado de concentração integral no exercício do trabalho, entusiasmo, inspiração, desafio, orgulho, objetivo na realização, significado agregado às tarefas realizadas. Já a *Concentração* implica no sujeito estar plenamente concentrado e feliz na realização de seu trabalho, assim como, tende a sentir suas tarefas como desafiadoras, demonstrando dificuldade para se desligar das atividades que realiza (BAKKER; LEITER, 2010; BAKKER; DEMEROUTI, 2008; MARTINS; MACHADO, PEREIRA, 2013; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

É importante enfatizar que o Engajamento no Trabalho é diferente de se estar viciado em trabalho (conhecido como *Workaholics*). Os profissionais *Workaholics* sentem a necessidade constante de se envolverem em atividades profissionais, são pessoas que trabalham durante horas consecutivas, negligenciando sua família, amigos em detrimento ao trabalho. É uma compulsão interna que os levam a continuar desenvolvendo sua tarefa mesmo que já tenham terminado, que se sintam doentes, ou mesmo, que estejam de férias. O não trabalhar

acarreta no sentimento de culpa, inutilidade, inquietude, tensão e, assim, para evitar tais sentimentos de desprazer o sujeito continua trabalhando sem se importar com as consequências negativas que podem acarretar tais comportamentos (doenças ocupacionais, dificuldade de relacionamento interpessoal) (SCHAUFELI, 2013; SCHAUFELI; TARIS; VAN RHEDEN, 2008).

Já os sujeitos engajados no trabalho se dedicam, pois, sentem prazer em desenvolver sua tarefa e não porque sentem compulsão interna em fazê-lo. Sujeitos engajados trabalham durante longos períodos de tempo porque sentem satisfação e encontram significado na execução de sua tarefa, são motivadas para o trabalho, porém, valorizam momentos com a família, amigos, lazer e descanso (BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI, 2013; SCHAUFELI; TARIS; VAN RHEDEN, 2008).

Nos ambientes organizacionais também é possível encontrar profissionais com baixo entusiasmo para realização de tarefas. Os sujeitos poderão manifestar este sentimento por desenvolverem atividades com as quais não se identificam, ou que não estão vinculadas aos seus valores pessoais e/ou traços de personalidade. Em consequência a baixa identificação com a tarefa e/ou falta de desafios para executar seu trabalho, o sujeito tende a desenvolver o sentimento de insatisfação, tédio, infelicidade. Portanto, esses sentimentos poderão acarretar em consequências para a saúde do trabalhador, para os relacionamentos interpessoais, como também, para a qualidade do produto ou serviço prestado (CAVALCANTE, 2014).

Schaufeli, Dijkstra e Vazques (2013) mencionam que existe risco constante de profissionais entediados ou viciados em trabalho sentirem-se estressados, chegando à exaustão por excesso de atribuições (sobrecarga de trabalho) ou por escassez de atividades (subcarga de trabalho). Na exaustão por excesso de tarefas os sintomas normalmente se apresentam como: cansaço excessivo; individualismo; despersonalização; cinismo; competência reduzida. As causas consistem em o excesso de estímulos, trabalho excessivo e se manifestam através de comportamentos defensivos, negligentes, baixa sociabilidade. Na exaustão por escassez de tarefas/desafios os sintomas se apresentam como: tédio; irritabilidade; desinteresse; dispersão; insatisfação. As causas estão vinculadas a escassez de estímulos, subcarga entediante, escassez de trabalho significativo e tendem a se manifestar através da busca de atividades que não estão vinculadas ao trabalho, dificuldade de concentração, baixo interesse em tarefas consideradas fáceis (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

2.2.2 Práticas organizacionais que potencializam o Engajamento no Trabalho

Após a definição de Engajamento no Trabalho é fundamental compreender como este se desenvolve. Sabe-se que não existe a possibilidade de se estabelecer um conjunto de benefícios que funcionem igualmente para todos os sujeitos. No entanto, o Engajamento está positivamente relacionado com características laborais que influenciam significativamente o seu desenvolvimento. Entre as principais causas do Engajamento é possível mencionar: exigências do trabalho; recursos vinculados à realização da tarefa; relações entre os recursos disponíveis e as exigências do trabalho (BAKKER; LEITER, 2010; CARVALHO et al., 2006; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; DEMEROUTI et al., 2001; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI; TARIS; VAN RHENEN, 2003).

As atividades profissionais exercidas pelo sujeito não são classificadas como negativas ou positivas por si mesmas. Estas são simplesmente tarefas que exigem esforços e energia e, assim, contribuirão para o desenvolvimento de sentimentos positivos como, a satisfação, o prazer, o desenvolvimento/crescimento pessoal. Entretanto, as demandas subjacentes à atividade profissional também poderão contribuir de maneira negativa para a saúde do trabalhador, potencializando o desenvolvimento do estresse. O sujeito vivencia seu trabalho como estressante, desestimulante quando as exigências ou demandas do trabalho se tornam superiores à sua capacidade para desenvolvê-las. Portanto, as condições de trabalho e os recursos disponíveis são fatores essenciais para a diminuição ou prevenção do estresse causado pelas exigências do trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Durante a atividade profissional, o sujeito, procura utilizar recursos específicos que lhe proporcionarão energia e suporte psicossocial suficiente para que desempenhe suas tarefas e, assim, atenda as exigências e demandas do seu trabalho. Na grande maioria, os recursos de trabalho são compreendidos como recursos físicos ou condições de trabalho disponíveis no ambiente laboral. No entanto, também existem recursos com igual importância que estão vinculados ao apoio social, *feedback* construtivo do líder, qualidade no relacionamento interpessoal, oportunidade de carreira dentro da organização, possibilidade de autodesenvolvimento, possibilidade de participar de programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidade de autonomia para atuar profissionalmente. Dessa maneira, com a combinação positiva destes recursos é possível prevenir, diminuir, neutralizar os efeitos negativos do estresse (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Dentre os recursos vinculados ao trabalho é possível classificá-los em dois tipos: (I) “Recursos Externos” ao sujeito – relaciona-se diretamente ao trabalho e se manifesta através

das atividades, dos processos, das tarefas, do trabalho dentro das equipes, da estrutura da organização; (II) “Recursos Intrínsecos” ao sujeito – dentre os principais recursos internos destacam-se traços de personalidade como otimismo, autoconfiança, resiliência, auto eficácia, extroversão, estabilidade emocional, autoestima, atitude proativa, flexibilidade, adaptabilidade, assertividade (BAKKER et al., 2007; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Para potencializar o Engajamento no Trabalho é fundamental que a organização se preocupe em desenvolver um ambiente de qualidade onde seus trabalhadores sintam prazer e satisfação ao realizarem as suas atividades. Da mesma maneira, é fundamental que potencialize os talentos, conhecimentos, habilidades e necessidades dos sujeitos. Assim, a organização contribuirá de maneira positiva com o ambiente laboral, como também, com os recursos disponíveis e as condições de trabalho. Com uma ação planejada, com o objetivo de potencializar e/ou desenvolver o Engajamento no Trabalho, a organização influenciará positivamente nas relações sociais dentro do espaço laboral, auxiliando na promoção da saúde do trabalhador, possibilitando resultados para o sujeito, como também, para a organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2017; JIANG; PROBST, 2012; SCHAUFELI, 2013).

A prática do *feedback* também é de extrema importância para potencializar o Engajamento no Trabalho, pois permite que os sujeitos tenham uma percepção acurada dos pontos positivos vinculados as suas ações, tarefas, atitudes, como também, possibilita ter uma ideia clara das questões que deverão ser desenvolvidos. Além disso, o *feedback* positivo tende a influenciar na motivação dos sujeitos, pois esses compreendem que possuem qualidades e que a empresa as valorizam, o que encoraja a manter os esforços, influenciando na satisfação e no prazer pessoal. Entretanto, é importante que os gestores e equipe tenham conhecimento, preparação e desenvolvam a cultura de fornecer *feedbacks* que contribua para o desenvolvimento e crescimento de todos os integrantes da organização (HU; SCHAUFELI; TARIS, 2011; SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Os trabalhadores tendem a sentirem-se engajados quando vivenciam desafios em sua atividade profissional. Esses desafios possibilitam que o sujeito seja exposto a novos aprendizados, conhecimentos, potencializando, assim, a sua motivação. Os desafios no trabalho poderão originar-se da reorganização de processos e tarefas, ou mesmo, da inclusão do trabalhador em um novo projeto. Entretanto, os líderes devem estar atentos para que tais alterações incluam a participação do trabalhador, principalmente para que não ocorra sobrecarga de trabalho ou desafios que não estejam coerentes com as capacidades, habilidades, recursos que o mesmo possui. Dessa maneira, a liderança terá papel central no processo, pois será responsável pelo diálogo com os trabalhadores, tendo como objetivo o planejamento, em

conjunto, das atividades, rotinas, tarefas que serão reordenadas (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

2.2.3 Implicações do Engajamento para os trabalhadores e para a organização

É fundamental o mapeamento das consequências do Engajamento no Trabalho, pois todos os sujeitos possuem um papel importante dentro da empresa, sendo que essa atuação poderá influenciar diretamente no desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo. Trabalhadores engajados geram benefícios e consequências positivas para si mesmo, como também, para seus pares e para a organização. Um trabalhador engajado evidencia rapidez e qualidade na execução de suas atividades, demonstra o desejo de auxiliar e dar suporte a colegas, ou ainda, de intervir em conflitos. Trabalhadores engajados evidenciam qualidade no atendimento aos clientes, o que faz com que estes retornem à empresa (BAKKER et al., 2007; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VANZ, 2014; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; SCHAUFELI; TARIS; VAN REHNEN, 2008).

Os trabalhadores engajados tendem a apresentar desempenho melhor do que os trabalhadores que não são engajados. Sujeitos engajados são aqueles que, normalmente, possuem emoções positivas que incluem felicidade, alegria, entusiasmo; qualidade em sua saúde psíquica; desenvolvimento de seus próprios recursos de enfrentamento (recursos de trabalho), como ainda, motivação intrínseca. (BAKKER; LEITER, 2010; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; MARTINS; MACHADO; PEREIRA, 2013).

Além disso, sujeitos engajados tendem a demonstrar índices menores de sintomas psicossomáticos que suas contrapartes não engajadas. Este argumento fica evidente a partir da pesquisa desenvolvida por Demerouti et al. (2001) que descobriram correlações negativas moderadas entre Engajamento (em particular *Vigor*) e sintomas psicossomáticos. Consequentemente, quanto mais saudável é o sujeito, melhor a qualidade de seu trabalho, então, este tende a adoecer, fisicamente e psiquicamente, com menor frequência e quando está trabalhando normalmente sente-se vigoroso, forte, desempenhando suas tarefas com qualidade (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Um trabalhador engajado torna-se ainda mais produtivo quando tem a possibilidade de desenvolver ou aprimorar seus recursos de trabalho. De acordo com a pesquisa de Fredrickson (2001), quando o sujeito experimenta momentos de emoções positivas, este tende a construir duradouros recursos psicológicos e, assim, desencadear o bem-estar emocional. Xanthopoulou et al. (2007) comprovaram, durante pesquisa com técnicos holandeses, que o emprego constante

dos recursos pessoais resulta em altos níveis de Engajamento no Trabalho. Por sua vez, o Engajamento potencializou o desenvolvimento de recursos pessoais como otimismo, auto eficácia e autoestima, agregando ainda recursos de trabalho como, apoio social a colegas, autonomia, *feedback* (BAKKER, 2011; BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Uma pesquisa desenvolvida por Schaufeli e Van Rhenen (2006) evidenciou que trabalhadores, na sua grande maioria, experimentam emoções positivas e estas tendem a ser a razão pela qual eles são mais produtivos. Os trabalhadores felizes observam com maior facilidade às oportunidades expostas no ambiente de trabalho, mais extrovertido, sensíveis a necessidade de outras pessoas, confiantes e otimistas. Fredrickson (2001), na *teoria e-build*, menciona que as emoções positivas, abrangem sentimentos como alegria, interesse, contentamento e estas têm a capacidade de ampliar os repertórios de ações e pensamentos, auxiliando na construção dos recursos pessoais (recursos físicos, intelectuais, sociais e psicológicos). Além disso, as emoções positivas são responsáveis em promover o desejo de explorar, assimilar novas informações e experiências e, dessa maneira, se desenvolver. Os trabalhadores engajados tendem a influenciar seus colegas com o seu está do emocional positivo (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Uma vez iniciado o processo de Engajamento, este tende a se perpetuar, pois o sujeito atribui um significado positivo a seu trabalho, sentindo prazer na atividade que realiza. De tal maneira, tal processo, conhecido como ‘espiral positiva’, se mantém de forma contínua e crescente desde que existam intervenções e ações construtivas. A ‘espiral positiva’ se desenvolve a partir de emoções positivas vivenciada pelo trabalhador o que amplia o repertório de recursos e ações, possibilitando que o sujeito desenvolva novas capacidades pessoais. Em resumo, o aumento dos recursos (pessoais e o do trabalho) tende a conduzir a elevação do nível de Engajamento, o qual por sua vez, interfere diretamente no desenvolvimento/aumento da satisfação, motivação e clima positivo no ambiente laboral. No entanto, para que se efetive a ‘espiral positiva’ é importante que líderes e demais trabalhadores avaliem constantemente as ações desenvolvidas e os seus impactos para que sejam potencializadas intervenções que acarretem em sentimentos positivos (TRACY; MATTA; VICTORIA, 2016; SCHAUFELI et al., 2013).

O Engajamento influencia de maneira positiva a produtividade de uma equipe de colaboradores, pois as pessoas contagiam umas às outras com suas emoções, mesmo que este processo seja inconsciente. Desta maneira, o *crossover* ou contágio emocional pode ser definido como a transferência, de uma pessoa para outra, de experiências positivas ou negativas. Ao se influenciarem mutuamente, os colegas de trabalho tendem a trabalhar melhor como uma equipe,

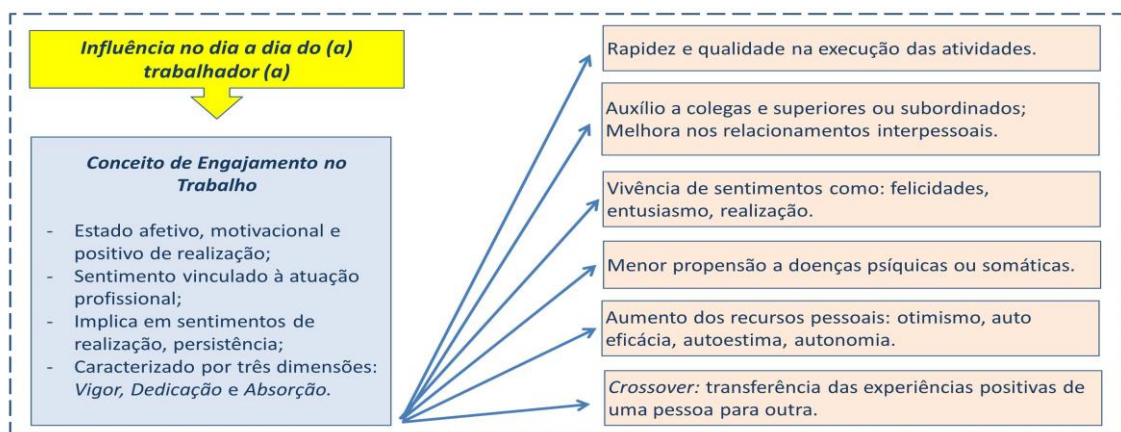
aumentando conseqüentemente o desempenho (BAKKER, 2005; MOURA; MOURA; CHARÃO-BRITO; LOPES, 2017).

Existem evidências experimentais para tal processo, um dos exemplos é o estudo conduzido, em laboratório, por Barsade (2002), que tinha como objetivo observar/comprovar a transferência de humor entre pessoas de um grupo, e a influência deste processo no desempenho da equipe. A partir da utilização do humor positivo (bom-humor) demonstrou-se que o clima agradável do “pesquisado escolhido” influenciava o humor dos demais membros da equipe durante o exercício simulado de gestão. O contágio do humor positivo, conseqüentemente, resultou em comportamento cooperativo e acarretou em melhor desempenho da tarefa.

Outra questão que influencia diretamente a produtividade dos trabalhadores é motivação intrínseca. Sujeitos motivados intrinsecamente desenvolvem suas atividades profissionais, principalmente, pelo prazer que sentem e não simplesmente porque serão recompensados externamente. Dessa maneira, a recompensa externa é vivenciada como consequência do bom trabalho realizado (remuneração, aumento financeiro, reconhecimento), pois o trabalho em si já é algo prazeroso e que possui um significado. Trabalhadores motivados intrinsecamente valorizam seu trabalho por motivos pessoais, próprios, cujo significado é relevante para eles e, deste modo, possui impacto positivo em suas vidas. Em suma, sujeitos engajados contribuem ativamente para que as metas organizacionais sejam alcançadas e até superadas, pois sentem prazer no trabalho que realizam, aumentando assim a sua produtividade a curto, médio e longo prazo (HAKANEN; SCHAUFELI; AHOLA, 2008; BAKKER; LEITER, 2010).

Portanto, com o objetivo de explicitar a influência positiva que o Engajamento no Trabalho tem sobre os sujeitos foi desenvolvida a Figura 2.

Figura 2 - A influência do Engajamento no dia a dia do trabalhador



Fonte: elaborado pela autora.

2.2.4 Engajamento no Trabalho: produções entre os anos de 2010 a 2017

No ano de 2010 o tema Engajamento no Trabalho passou a ser pesquisado com maior intensidade tanto no contexto nacional, como também, um aumento na produção internacional. Neste ano foram produzidos três artigos em publicações internacionais e um nacional sendo todos eles empíricos.

O artigo de Vilela, Silva e Jackson Filho (2010) caracteriza-se como estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde (ACS) que possuem a missão de implementar o programa de Estratégia de Saúde da Família. Portanto, o objetivo é estabelecer o vínculo entre os serviços de atenção básica e a população, articulando ações de promoção a saúde, assistência básica e prevenção.

Durante o período de 2004 a 2006 a equipe do Cerest de Piracicaba realizou a análise ergonômica do trabalho em uma unidade de saúde de família. Este tinha como finalidade compreender a relação existente entre queixas de sofrimento e as condições de trabalho e, assim, propor medidas para modificá-las (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010).

A partir desta pesquisa, conclui-se que os trabalhadores que atuam na saúde têm uma maior preocupação em relação ao seu próprio engajamento. Da mesma maneira, o engajamento está vinculado ao papel dos trabalhadores de desenvolver vínculo com a comunidade, assim como, de estabelecer relações de confiança com as famílias. Isto possibilita o acesso ao contexto privado como, por exemplo, a suas casas (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010).

O pesquisador Lin (2010) apresentou um estudo utilizando-se de um modelo de pesquisa baseado na Teoria do Apego. Está examina o papel da cidadania corporativa na formação da confiança organizacional e do Engajamento no Trabalho. Neste modelo, o Engajamento no Trabalho é diretamente influenciado por quatro dimensões da cidadania corporativa percebida, incluindo cidadania econômica, legal, ética e discricionária, enquanto o Engajamento no Trabalho é também indiretamente afetado pela cidadania corporativa percebida através da intermediação da confiança organizacional. Os testes empíricos foram realizados utilizando-se de um *Survey* com trabalhadores de 12 grandes empresas onde se confirmou as hipóteses propostas.

Segundo Stander e Rothman (2010), o empoderamento psicológico de trabalhador pode afetar seu engajamento, apesar disso, empoderamento psicológico e engajamento do trabalhador podem também ser influenciados pela insegurança no emprego. Através de seu estudo, os autores buscaram examinar as relações entre empoderamento psicológico, insegurança no trabalho e engajamento. Para a pesquisa foi utilizado um *design* de correlações.

Uma pesquisa do tipo *Survey* foi conduzida com 442 trabalhador em uma organização governamental e em uma fábrica. Os instrumentos de mensuração dos dados incluíram Questionário de Empoderamento Psicológico, o Inventário de Insegurança no Trabalho e a UWES.

Foram encontradas relações estatísticas relevantes entre o empoderamento psicológico, insegurança no trabalho e engajamento do trabalhador. Uma análise multivariada demonstrou que insegurança afetiva no trabalho teve um efeito principal em três dimensões do empoderamento psicológico (competência, significado e impacto) e também em engajamento do trabalhador. As implicações dos resultados são que intervenções que focam no empoderamento psicológico de trabalhadores (significância, competência, auto-determinação e impacto) contribuirão para o engajamento (vigor, dedicação e assimilação) de trabalhadores. Se a insegurança no trabalho for alta, é crucial atentar-se ao empoderamento psicológico dos trabalhadores (STANDER; ROTHMAN, 2010).

Baseado na Teoria da Conservação de Recursos e pesquisas prévias em Engajamento no Trabalho Weigel et al. (2010), desenvolvem um estudo que investiga espirais de ganho no engajamento dos trabalhadores e sua função social e recursos pessoais. Seu foco é nos recursos-chaves do controle do emprego, relações positivas que se manifestam no trabalho e o comportamento positivo de enfrentamento. Em uma abordagem de pesquisa do tipo “*three-wave*”, o Engajamento no Trabalho (T2) é sugerido como um resultado, como também, antecedente destes recursos, de modo que o engajamento intermedia efeitos longitudinais indiretos dos recursos iniciais (T1) e nos subsequentes (T3).

Este estudo de Weigel et al. (2010) enfatizou a importância do controle dentro do contexto laboral com as relações positivas e comportamentos, demonstrando que estes recursos melhoram o engajamento e desencadeiam situações positivas que permitem aos trabalhadores desenvolverem e vivenciarem melhores relações interpessoais. Por fim, os autores concluem que as organizações não devem confiar nos trabalhadores para “auto desenhar” seus empregos, mas, promover um “auto-reforço” de espirais de ganho, pois, empregos bem concebidos e relações positivas no trabalho podem ter efeitos crescentes, “que eventualmente podem resultar em uma força de trabalho cada vez mais comprometida que faz ter o engajamento positivo” (WEIGEL et al., 2010).

No ano de 2011 encontraram-se três publicações empíricas, sendo duas publicadas em periódicos internacionais e uma em periódico nacional. Neste ano Mansur e Sobral (2011) publicaram um artigo que teve como finalidade verificar as percepções dos trabalhadores quanto a influência do comportamento político na satisfação, no desempenho, como também,

nos comportamentos negligentes e na intenção do trabalhador de deixar a organização. Todos estes fatos ponderando-se as organizações brasileiras.

Para testar empiricamente tal modelo, realizou-se uma *Survey* que contou com a participação de 157 trabalhadores de três organizações brasileiras. Os resultados evidenciaram que quanto maior é a percepção de política no ambiente organizacional, menor tende a ser a satisfação e o desempenho individual dos sujeitos. Além disso, maior será o seu engajamento em comportamentos negligentes e maior a sua intenção de sair da organização (MANSUR; SOBRAL, 2011).

No contexto da Psicologia Positiva, questões de felicidade e Engajamento no Trabalho podem levar a um aumento nos resultados positivos da organização como comprometimento da equipe. Baseado nesta informação, Field e Buitendach (2011) apresentam uma pesquisa que tem como objetivo estabelecer a relação existente entre felicidade, Engajamento no Trabalho e comprometimento organizacional, assim como, determinar de que forma felicidade e Engajamento no Trabalho possuem um valor na previsão do comprometimento organizacional da equipe. Através da identificação do vínculo existente entre a felicidade, o Engajamento no Trabalho e comprometimento organizacional, pretende-se identificar um modelo de previsão válido.

A pesquisa utilizou-se de metodologia *Survey* com corte transversal e uma amostra de 123 membros de equipes de apoio de uma instituição de educação no terceiro setor na África do Sul. Os pesquisadores utilizaram quatro questionários, sendo eles: Escala de Satisfação com a Vida (SWLS); Questionário de Bem-Estar (WQB); Escala Utrecht de Engajamento com o Trabalho (UWES) e Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ). Foi encontrada uma relação positiva significativa entre o comprometimento organizacional afetivo e Engajamento no Trabalho, bem como entre comprometimento organizacional afetivo e felicidade. Encontrou-se relação positiva entre a felicidade e o engajamento. Finalmente, os resultados demonstraram que felicidade e Engajamento no Trabalho possuem um valor preditivo para comprometimento organizacional afetivo (FIELD; BUITENDACH, 2011)

Huhtala et al. (2011) desenvolveram um estudo com dois objetivos principais: examinar a validade de construção da escala Finlandesa de 58 itens de Virtudes Éticas Corporativas e como segundo objetivo examinar de que forma a associação entre a percepção dos gestores da cultura ética organizacional e o bem-estar organizacional (exaustão emocional e Engajamento no Trabalho) são indiretamente vinculadas pelas tensões éticas. A amostra consistiu em 902 gestores de diferentes organizações, em posições de gestão de alto e médio nível, com idades entre 25 e 68 anos. Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória proveram suporte para a

estrutura de 8 fatores da escala CEV, por exemplo, a escala contém fatores como clareza, congruência dos supervisores, congruência da alta administração, viabilidade, sustentabilidade, transparência, discussão e sanção. Percebeu-se na pesquisa que a alta correlação entre os fatores podem ser explicados pelos fatores de segunda ordem da cultura ética. As percepções dos gestores sobre a cultura ética que prevalecem em suas organizações foram associadas ao seu bem-estar ocupacional, tanto diretamente (engajamento de alto nível) quanto indiretamente através de um baixo nível de tensão ética (baixa exaustão emocional). Assim, os resultados indicaram que a cultura ética das organizações desempenha um papel importante no bem-estar profissional dos gerentes (HUHTALA et al., 2011).

Já no ano de 2012 surgiu uma mudança perceptível na quantidade e no estilo das publicações sobre o tema, pois, desde 2010 não haviam sido produzidos artigos teóricos a respeito do tema. Percebeu-se um significativo aumento das publicações teóricas, sendo três internacionais e uma nacional e quatro empíricas internacionais, demonstrando um aumento no interesse acadêmico sobre o tema.

Os autores Gudolle, Antonello e Flach (2012) apresentaram um estudo que tem como finalidade identificar e analisar o fluxo de aprendizagem a partir do engajamento e legitimidade das práticas de um grupo de trabalho do Dublin Irish Pub. O estudo teve como base teórica a aprendizagem que ocorre em diferentes níveis no contexto organizacional. A metodologia utilizada foi qualitativa, com coletas de dados através da observação no trabalho de campo, com anotações em um diário de campo e com entrevistas com o teor mais afundo. Todo este processo de observação foram necessários 32 idas ao estabelecimento e 8 visitas.

Este estudo teve como embasamento uma teoria da visão sociológica que procura explicar os processos de aprendizagem, assim como, está poderá ser desenvolvida a partir das atividades do dia a dia de trabalho. Da mesma maneira, buscou-se analisar as formas como os aprendizes adquirem tais habilidades e se relacionam com os colegas engajados. Como resultado observou-se que ao se perceber como membros pertencentes ao grupo existem ganhos efetivos de legitimidade na interação entre os sujeitos, no desenvolvimento da identidade e no engajamento de todos da equipe (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012).

A partir das teorias existentes, Monteya e Moreno (2012) buscaram analisar a relação entre estratégias de enfrentamento (EA), síndrome de burnout (SB) e engajamento. A síndrome de burnout (SB) na maioria das vezes é desenvolvida em um contexto organizacional, as autoras defendem que ela também pode ser individual e isso já implica a existência de alguns riscos quanto ao ambiente laboral onde, por exemplo, há uma carga de trabalho alta, onde os trabalhadores são pouco recompensados e privados da participação de tomadas de decisões.

Pode se concluir a partir da análise dos três artigos que: 1. Os três possuem relação quando requer situações de trabalho estressante, assim a SB aparece se as estratégias de enfrentamento são resultados da evasão e emoção; 2. Quando a EA tem foco no problema, auto-eficácia, controle emocional e interno, e engajamento a SB é diminuída. 3. Os níveis positivos e negativos dos três elementos podem variar o nível de engajamento de acordo com o tipo de personalidade. Assim, conforme os problemas que as organizações enfrentam quando algum empregado desenvolve a SB e não tem o tratamento eficiente, as autoras frisam a importância de gerar ferramentas cognitivas, emocionais e comportamentais de fatores de proteção que reduzam o risco em face de contextos de trabalho altamente degratativos (MONTEYA; MORENO, 2012).

Os líderes que expressam uma identidade ética são dispostos a afetar as atitudes e os comportamentos de trabalho dos seus subordinados. Em dois estudos Hartog e Belschak (2012) testam um modelo sugerindo que o Engajamento no Trabalho age como mediador nas relações entre a liderança ética e a iniciativa dos trabalhadores (uma forma de comportamento da cidadania organizacional), bem como o comportamento de trabalho contraproducente. Em seguida, o foco está em se estudar se a liderança ética sempre forma uma expressão autêntica de uma identidade ética, assim, no segundo estudo, é adicionada liderança maquiavélica ao modelo.

Para os líderes maquiavélicos, a liderança ética expressada publicamente é inconsistente com as normas maquiavélicas não-éticas privadas. A literatura sobre a atuação superficial sugere que as pessoas podem, pelo menos até certo ponto, perceber essas demonstrações inautênticas, tornando os efeitos menos fortes. Assim, argumenta-se que os efeitos positivos do comportamento de liderança ético podem ser reduzidos quando os líderes são altamente maquiavélicos. Confirma-se este modelo de mediação moderada foi afirmando que: Os efeitos do comportamento de liderança ética são mais fracos quando líderes éticos possuem alto grau de maquiavelismo (HARTOG; BELSCHAK, 2012).

Albrecht (2012) busca elaborar em seu estudo o modelo Demandas/Recursos do Trabalho no Engajamento do trabalho examinando como a organização, a equipe e fatores do emprego relacionam-se para influenciar o engajamento e bem-estar e afetam negativamente variáveis como comprometimento afetivo e comportamento extra-papéis. Utilizou-se equações estruturais modeladas com dados de 3.437 trabalhador de uma multinacional da área de mineração foram usados para testar as influências diretas e indiretas de recursos focados na organização (desenvolvimento da carreira, autonomia, suporte da supervisão e clareza de papéis), recurso focados na equipe (clima do time) e recursos em nível de trabalho

(desenvolvimento da carreira, autonomia, suporte da supervisão e clareza quanto aos papéis) no bem-estar do sujeito, engajamento, comportamento extra-papéis e comprometimento organizacional.

Ergun, Yaldiran e Yener (2012) estudaram os conceitos de clima ético e o Engajamento no Trabalho. O objetivo deste trabalho é examinar a relação existente entre estes conceitos. As medidas de Engajamento no Trabalho são realizadas mais frequentemente utilizando-se a escala de Schaufeli e Bakker (2003) Escala de Engajamento de Utrecht (UWES). O clima ético é medido através do Questionário de Clima Ético (ECQ) de Victor e Cullen (1988).

Os resultados demonstram que o Engajamento no Trabalho está positivamente relacionado ao clima ético. O clima de responsabilidade social tem maior influência sobre o Engajamento no Trabalho do que outras dimensões do clima ético. O efeito do clima de responsabilidade social sobre a dimensão “dedicação” do engajamento do trabalho é maior do que seu efeito nas dimensões “absorção” e “vigor”. As relações do clima ético com dedicação e absorção são maiores do que sua relação com “vigor” (ERGUN; YALDIRAN; YENER, 2012).

Ainda no ano de 2012, Thau et al. (2012) apresentam um estudo sobre como os processos de comparação social na qualidade do tratamento das lideranças impactam a autoestima e comportamento dos membros da equipe. Evidências sugerem que os trabalhadores que recebem tratamento atencioso e amável de seus colegas de equipe apresentam maior autoestima e afeto positivo. Quatro estudos usando diferentes metodologias e amostras de diferentes países fornecem evidências convergentes para a ideia de que a qualidade de tratamento do líder para seus liderados traz consequências positivas. As consequências para o membro do grupo que recebe tratamento com qualidade incluem o aumento da autoestima (Estudo 1, 2 e 3), afeto positivo (Estudo 2 e 4) e a disposição de se comportar de forma a apoiar o grupo e a organização (Estudo 3 e 4). Esses resultados têm implicações para teorias que tentam explicar por que o a qualidade do tratamento do líder tem consequências positivas para os membros do grupo.

Este estudo demonstra que ao receber atenção, educação por parte da liderança o trabalhador tende a demonstrar nível interpessoal mais elevado, o que por sua vez, tem efeitos positivos para o sujeito, mas também para grupo. Em geral, os resultados destacam o papel das comparações sociais baseadas em status no domínio de liderança e descreve um *trade-off* ético que muitos líderes enfrentam: satisfazer o desejo dos indivíduos por um melhor tratamento ou satisfazer o desejo do grupo de obter tratamento igual (THAU et al., 2012).

Em seu estudo Tui McKeown e Robyn Cochrane (2012) tinham como objetivo

examinar a relação entre o bem-estar de empreiteiros (profissionais contratados) e o suporte organizacional, bem como, o benefício que ambas as partes tende a ter. Quatro hipóteses foram testadas através de técnicas de regressão hierárquica utilizando-se de dados de questionários de uma amostra de 375 empreiteiros trabalhando em organizações australianas. O estudo foi limitado a empreiteiros na Austrália e examina apenas esta categoria profissional, não profissionais em geral. Os autores limitaram a análise a regressões e não foi utilizado modelagem de equações estruturais.

Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a auto eficácia, suporte organizacional, Engajamento no Trabalho e compartilhamento de conhecimento. A comprovação da importância do suporte organizacional a empreiteiros é uma das mais importantes descobertas deste estudo para as organizações em si. Em segundo lugar, esta descoberta nos permite sugerir intervenções específicas e orientações para organizações buscando a desenvolver eficientemente o engajamento dos contratados e compartilhamento de conhecimento (TUI MCKEOWN; ROBYN COCHRANE, 2012).

Andrew e Sofian (2012) apresentam um estudo realizado com 104 trabalhadores da que atuam na área de Gestão de Pessoas na Tributação da Receita Federal da Malásia com o objetivo de verificar as incertezas da influência de fatores individuais do envolvimento dos trabalhadores sobre os resultados do trabalho usando as medidas do Engajamento no Trabalhador (compromissos de trabalho e organização) como as variáveis mediadoras e a teoria da troca social como base teórica. A média, o desvio-padrão, o teste t e a regressão múltipla foram empregados para análise de dados. Os resultados deste estudo mostraram uma diferença significativa entre o envolvimento no trabalho e a organização; com o apoio de colegas de trabalho como um importante fator individual que influencia tanto as medidas de engajamento quanto os resultados do trabalho.

No ano seguinte, 2013, foi o ano com o número maior de publicações internacionais, sendo que por outro lado, não houve nenhuma publicação sobre o tema em bases de dados nacionais. Das publicações internacionais oito tinham cunho teórico e oito empíricas. Ressalta-se que neste ano foi publicado um número especial do *Journal of Psicologia do Trabalho das Organizações*, do Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (*Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*) e abordam uma variedade de questões que podem melhorar a nossa compreensão a respeito da felicidade e bem-estar no trabalho. Através do aumento significativo de publicações sobre o tema e de uma publicação especial, podemos perceber uma tendência de aumento do interesse na pesquisa acadêmica sobre o tema.

Os pesquisadores Scorsolini-Comin et al. (2013), realizaram um estudo sobre as

alterações de paradigmas da ‘Teoria da Felicidade Autêntica’ (2002) para a ‘Teoria do Bem-estar’ (2011). Ambas as teorias foram desenvolvidas pela área da Psicologia Positiva, mais especificamente por Martin Seligman. A teoria do bem-estar agrega os relacionamentos interpessoais e a realização aos elementos que já pertencem à primeira teoria (engajamento, sentido do trabalho, emoções positivas). Destaca-se, então, que o bem-estar tem influência de aspectos individuais, mas também, de questões vinculadas ao contexto onde o sujeito está inserido e os relacionamentos interpessoais que se estabelecem.

Ao traçar um paralelo entre estes dois movimentos, nota-se que o segundo não só prova ser mais complexo, mas também equivale a um número maior de elementos que devem ser analisados na compreensão do que leva ao bem-estar. O senso de realização e o estabelecimento de relações positivas são adicionados ao antigo tripé da felicidade autêntica, revelando a necessidade de um julgamento que ultrapasse a dimensão pessoal ou individual, mas considera o outro que está no meio ou é parte de sua vida (SCORSOLINI-COMIN et al., 2013).

No final deste estudo, deve-se notar que é trazida uma primeira aproximação entre os dois principais movimentos teóricos da Psicologia Positiva até a data, o que não invalida outras incursões por essas teorias ou mesmo suas revisões. A ciência psicológica, como um corpo de conhecimento em constante expansão e caracterizada por uma marcada dispersão teórico-metodológica, deveria permitir que tais transições de paradigma ofereçam novas perspectivas sobre abordagens previamente estabelecidas. É assumir o diálogo entre perspectivas distintas - que, de claro, não exclui o choque teórico necessário - que a produção do conhecimento pode avançar, propondo maneiras renovadas de aprender, desenvolver e auxiliar os seres humanos (SCORSOLINI-COMIN et al., 2013).

Os autores Vecina e Chacón (2013), buscaram estudar o engajamento, satisfação e comprometimento organizacional de trabalhadores que atuam como voluntários, em contraposição aos estudos normalmente encontrados que analisam colaboradores que trabalham em troca de remuneração financeira. Em uma amostra de voluntários, o presente estudo analisou a distinção entre três conceitos frequentemente relacionados à Psicologia do Trabalho: engajamento, compromisso organizacional e satisfação. Com base na literatura existente, eles propõem relacionamentos entre eles e em relação a três resultados finais relevantes para a Gestão de voluntários: intenção de permanência, bem-estar psicológico e saúde física percebida.

Três modelos de equações estruturais deixaram claro que este compromisso que o voluntariado tem possibilita explicar o compromisso organizacional, satisfação psicológica e bem-estar, ao mesmo tempo em que não parece explicar nem a intenção de permanência nem

saúde física percebida. Pelo contrário, o compromisso organizacional é o único preditor da intenção de permanecer e a satisfação no voluntariado é o único preditor de saúde física percebida. Este último resultado não foi o esperado, de acordo com a bibliografia existente na área de trabalho, embora reforce a diferenciação entre os três conceitos e também pode ter uma explicação plausível na área de voluntariado (VECINA; CHACÓN, 2013).

No estudo desenvolvido por Beukes e Botha (2013), o objetivo do estudo foi investigar a relação entre o compromisso organizacional, o envolvimento no trabalho e o significado do trabalho entre os membros de uma equipe de enfermeiros de diversos hospitais. É reforçada ainda a importância de se otimizar a experiência de trabalho da equipe de enfermagem para garantir uma força de trabalho comprometida.

Como método de pesquisa foi utilizado uma amostra de *cluster* (n = 199). O Questionário de Compromisso Organizacional, Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht, Questionário de Trabalho-Vida e um questionário biográfico foram administrados. Os resultados evidenciaram que a maior parte da equipe de enfermeiros considera o seu trabalho como um emprego ou uma chamada, sem tantas garantias. Isso afeta a organização no sentido de que o trabalho de visualização como um chamado prevê 19% da variância no compromisso organizacional e 30% da variação no Engajamento no Trabalho. Estratégias podem ser implementadas para se concentrar em experimentar o trabalho como uma chamada, e não como um trabalho. Melhorar essa experiência e criar consciência pode levar a níveis mais altos de compromisso organizacional e envolvimento no trabalho (BEUKER; BOTHA, 2013).

A pesquisa de Simons e Buitendach (2013) teve o objetivo determinar a relação entre capital psicológico, Engajamento no Trabalho e compromisso organizacional entre profissionais que atuam como *call center*; e, além disso, para determinar se o capital psicológico e o Engajamento no Trabalho possuem valor preditivo para o compromisso organizacional destes trabalhadores. Existe uma lacuna na pesquisa em entender e ativar capacidades de recursos positivas em contextos de trabalho altamente estressantes, como *call centers*.

Foi utilizado um projeto de pesquisa transversal com uma amostra de 106 trabalhadores do centro de atendimento de uma organização sul-africana. Os instrumentos de medição incluíram um questionário demográfico, o Questionário de Capital Psicológico (PCQ), a Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht (UWES) e o Questionário de Compromisso Organizacional (OCQ). Como resultado encontrou-se relações significativas e positivas entre o capital psicológico, o Engajamento no Trabalho e o compromisso organizacional. Os resultados ainda demonstraram o Engajamento do Trabalho como sendo o único preditor significativo do compromisso organizacional (SIMONS; BUITENDACH, 2013).

Já Waal e Pienaar (2013), buscaram estabelecer a relação sequencial entre Engajamento no Trabalho e comportamento organizacional positivo, representado pelo projeto de capital psicológico (PsyCap). O objetivo principal deste estudo foi conceituar e investigar a relação causal e a ordem temporal na relação entre PsyCap e o envolvimento por meio de dados longitudinais. Para se estabelecer a sequência entre o engajamento e capital psicológico é necessário atentar para o fato de que as intervenções de treinamento que possuam como intuito melhorar o bem-estar dos trabalhadores talvez seja necessário focar em um tema de cada vez.

Foi realizado um estudo longitudinal, onde os dados foram coletados através de uma pesquisa. A pesquisa continha a Escala de Engajamento Utrecht (UWES) e uma medida de PsyCap. Todos os trabalhadores de uma fábrica de produtos químicos (N = 1003) foram abordados para fornecer dados, assim, participaram do estudo 163 trabalhadores (WAAL; PIENAAR, 2013).

Os resultados revelaram que PsyCap no Time 1 (T1) não previu significativamente engajamento no Time 2 (T2). No entanto, existem evidências de que os níveis iniciais de Engajamento dos trabalhadores preveem o PsyCap subsequente. Assim, os resultados sugerem que as intervenções realizadas pela organização potencializam a proteção e promoção do envolvimento dos trabalhadores, trazendo implicações para o capital psicológico subsequente dos trabalhadores. Como estudo empírico e longitudinal para abordar a ordem temporal entre PsyCap e o envolvimento no trabalho, este estudo contribui especialmente para a teoria, mas também com implicações práticas, indicando que o envolvimento precede o capital psicológico dos trabalhadores (WAAL; PIENAAR, 2013).

Warr (2013), em seu artigo teórico, procurou discutir o conceito de felicidade e infelicidade vinculado ao trabalho. Este sugere que a felicidade e a infelicidade derivem claramente de duas fontes principais: características do trabalho e processos mentais do sujeito. Ele fornece uma visão geral combinada do funcionamento de ambos os processos, assim como, enfatiza que, para compreender e potencializar a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores é essencial examinar padrões não lineares entre os dois tipos acima mencionados (WARR, 2013).

Bakker e Demerouti (2013) procuram discutir em seu artigo o desenvolvimento do modelo JD-R. Eles ilustram os diferentes mecanismos subjacentes à saúde e adoecimento dos sujeitos (processo de redução da saúde), bem como a saúde e bem-estar dos trabalhadores (processo motivacional). Eles também fornecem uma visão geral dos efeitos diretos e indiretos das demandas e recursos sobre o bem-estar.

Já Simbula e Guglielmi (2013) para sua pesquisa utilizara uma amostra de professores de cinco escolas. O objetivo era examinar as relações longitudinais entre Engajamento no

Trabalho, saúde mental, satisfação no trabalho e desempenho extra-função. Com base na conservação da teoria dos recursos e na teoria da ampliação e construção, eles traçaram hipóteses de um modelo recíproco entre o Engajamento no Trabalho e os resultados do trabalho. Assim, com este estudo descobriu-se que o envolvimento no trabalho previu a saúde mental, a satisfação e o CCO, e esses resultados, por sua vez, preveem o Engajamento no Trabalho.

Os autores Quiñones, Broeck e De Witte (2013) investigam se o empoderamento psicológico desempenha papel de mediador dos recursos do trabalho (por exemplo, utilização de habilidade, autonomia da tarefa, suporte social) e o Engajamento no Trabalho. Utilizando uma amostra de trabalhadores chilenos que atuam no setor públicos, os resultados mostraram que o empoderamento psicológico serve como mediador parcial da relação entre a utilização de habilidades, o apoio social e o engajamento. Além disso, o empoderamento foi o preditor mais importante do Engajamento no Trabalho.

Mäkikangas, et al (2013) em um estudo longitudinal, que teve duração de dois anos, com gerentes finlandeses, examinaram se os níveis de Engajamento no Trabalho e *Workaholics* são estáveis ou se alteram ao longo do tempo. Os autores concluíram que ambos os fenômenos são estados psicológicos independentes. Os resultados também evidenciaram que o nível de Engajamento no Trabalho e o *Workaholics* dos gerentes eram relativamente estáveis ao longo do tempo, em particular os níveis médios de *Workaholics* apresentavam alta estabilidade absoluta ao longo do tempo. Este trabalho constitui o primeiro estudo a explorar simultaneamente o desenvolvimento do Engajamento no Trabalho e o *Workaholics* ao longo do tempo.

Moreno-Jiménez e Gálvez (2013) investigam um dos principais componentes da recuperação da estirpe do trabalho: desprendimento psicológico do trabalho. Eles usaram um estudo longitudinal com intervalo de tempo de 6 meses, em uma amostra de trabalhadores espanhóis. Com base na teoria da conservação dos recursos, os autores levantaram a hipótese de que encontrariam relações recíprocas entre o desapego psicológico e vários resultados (ou seja, ansiedade, vigor e satisfação da vida). Os resultados deste estudo demonstraram que os efeitos positivos do desprendimento psicológico também foram encontrados em longo prazo. Além disso, essas descobertas também fornecem apoio inicial para os modelos teóricos que postulam uma relação recíproca de desprendimento-resultado.

O artigo de Torrente, Salanova e Llorens (2013) centra-se também no Engajamento no Trabalho, mas neste caso ao nível da equipe. Com base na teoria do contágio emocional, o estudo deles explora se a similaridade dos membros da equipe em termos de gênero e posse da empresa está relacionada ao engajamento em equipe. Os resultados das análises realizadas com

161 equipes evidenciaram que o engajamento em equipe está positivamente relacionado à similaridade de gênero.

Cifre et al. (2013) analisaram em sua pesquisa se as características profissionais e pessoais tendem a ter efeitos semelhantes no que diz respeito ao bem-estar no trabalho, ou seja, Engajamento no Trabalho e satisfação. Este estudo envolveu 840 trabalhadores de 29 países, dos quais 53% eram homens. Suas descobertas indicam que não houve diferenças de gênero no que diz respeito ao bem-estar, assim como, nas características ideais do trabalho. Este estudo evidenciou que o bem-estar é influenciado pela expectativa que sujeito tem e o que o trabalho, a organização oferece. Com base no modelo de Ajuste de Pessoa-Trabalho, este estudo analisou se o ajuste entre as características desejadas no trabalho (pessoa) e as reais (posição) tendem a influenciar o bem-estar (satisfação e engajamento no trabalho) em homens e mulheres. Os resultados demonstraram que não existem diferenças de gênero quanto ao bem-estar percebido ou quanto às características ideais do trabalho. No entanto, ficou evidente diferenças de gênero em relação às características reais do trabalho e ajuste, pois os homens tendem a perceber mais as características do ambiente e, assim, se ajustar melhor a elas.

Garrosa et al. (2013) realizaram um estudo com o objetivo de examinar os preditores do bem-estar emocional dos trabalhadores, ou seja, efeito positivo e negativo do trabalho. Os resultados mostraram que a afetividade negativa ao final do dia útil está relacionada positivamente ao conflito familiar. Já o esgotamento na atividade profissional está vinculado a busca de significado na vida. Além disso, um estado afetivo negativo relaciona-se negativamente ao desprendimento diário e à presença de significado na vida. Os resultados ainda evidenciaram que se torna fundamental o desapego da atividade (trabalho), a presença de significado na vida e a facilitação do trabalho familiar para alcançar um efeito positivo antes de ir dormir.

No ano de 2014 foram publicados no total de dezenove artigos sobre o tema de Engajamento no Trabalho. Destes, dezesseis eram internacionais, quinze empíricos e um teórico. Já no contexto nacional foram publicados três artigos, sendo dois empíricos e um teórico.

Breevaart, Bakker e Demerouti (2014) utilizaram em sua pesquisa a abordagem “*bottom-up*” (de baixo para cima). O objetivo era analisar se a autogestão está relacionada ao Engajamento nos Trabalho. Assim, foi criada a hipótese de que, nos dias em que os trabalhadores usam estratégias de autogestão, eles tendem a evidenciar um número maior de recursos e, assim, tende a ser mais vigorosos, dedicados e absorvidos em suas atividades. Esta hipótese foi testada em uma amostra de 72 enfermeiras de maternidade que preencheram um questionário *on-line* por 5 dias (N = 360). Em consonância com as hipóteses, os resultados

evidenciaram que a autogestão diária estava positivamente relacionada ao Engajamento no ambiente de trabalho.

A autora Tessari (2014) traz em seu artigo uma análise teórica do padrão de demanda por mão de obra na agricultura no estado de São Paulo durante os anos de 1890 e 1915. Assim como, procura discutir as formas de engajamento no trabalhador neste setor. Ela defende a ideia de que tal atividade acarreta na formação de um estereótipo sobre o chamado ‘trabalhador nacional’ relacionado à escassez, instabilidade e ociosidade. Em seu artigo, são expostos diversos autores que estudaram o trabalho e o trabalhador rural para chegar às interpretações sobre a construção econômica e social brasileira, resultando em uma quase inexistência do brasileiro pobre no processo de produção.

Na pesquisa de Zandonade e Bianco (2014) se discute as competências designadas pela organização aos trabalhadores. O estudo de caso desenvolvido por estes autores em uma organização do ramo alimentício contou com a participação de 18 trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos. Estes foram entrevistados para se levantar informações sobre as competências aplicadas na organização. Como resultado observou-se que o engajamento resultante desta forma de gestão possibilitou um empenho individual baixo, afastando o trabalhador do pensamento de trabalho em equipe.

Rodriguez, Martinez e Salanova (2014) buscam estabelecer a relação existente entre a justiça organizacional e o CCO. Este estudo analisa o papel do Engajamento no Trabalho como mediador do processo psicológico que explica a relação entre justiça organizacional e CCO. Uma amostra de 144 trabalhadores de vários setores ocupacionais (serviços, vendas, entre outros) de Porto Rico participaram do estudo. Os resultados dos modelos de equações estruturais com Quadrados Letais Parciais apoiam nossa hipótese: o envolvimento médio em sua totalidade a relação entre justiça e comportamentos de cidadania organizacional. Quando as pessoas percebem que são tratadas no trabalho de forma justa, o Engajamento no Trabalho é promovido, o que, por sua vez, prediz comportamentos de cidadania organizacional.

O objetivo do estudo de Caesens e Stinglhamber (2014) foi investigar a relação entre suporte organizacional percebido e Engajamento no Trabalho. Por um lado, foi examinado um mecanismo subjacente a essa relação, ou seja, auto eficácia. Por outro lado, estudaram-se os resultados desta relação através dos conceitos de satisfação no trabalho, tensões psicológicas e desempenho. Um questionário *on-line* foi aplicado em trabalhadores de duas empresas privadas. No total, 265 trabalhadores e 112 supervisores participaram do estudo. Os resultados indicaram que a auto eficácia está parcialmente relacionada ao suporte organizacional e ao Engajamento no Trabalho. Da mesma maneira, o Engajamento no Trabalho aumentou a

satisfação no trabalho, reduziu as tensões psicológicas e aumentou o desempenho do papel extra.

Siddiqi (2014) procurou analisar o Engajamento no Trabalho e seu impacto no desempenho de marketing na Ásia. Este estudo relata vários recursos de trabalho, como autonomia de trabalhador, avanço de trabalhador, clareza de função de empregado e suporte organizacional como fatores desencadeantes do envolvimento de trabalho de trabalhador na configuração de serviço indiano. Além disso, o estudo estabeleceu as relações diretas e também significativas entre os recursos do trabalho e a satisfação do cliente. Essas relações indiretas estão bem conectadas por várias dimensões do envolvimento no trabalho como variáveis intermediárias, destacando ainda a relevância do envolvimento no trabalho para os profissionais de marketing de serviços.

Segundo Cooper-Thomas et al. (2014), os trabalhadores podem acelerar e otimizar sua socialização ao se comportar de forma proativa, embora os comportamentos-chave variem em todos os estudos. Pesquisas recentes sugerem que os comportamentos proativos do recém-chegado influenciam a socialização através do efeito mediador dos correspondentes resultados proativos. Isso pode explicar em parte diferenças entre estudos, juntamente com possíveis variações na importância relativa de comportamentos proativos específicos. Este estudo investiga ainda mais o papel mediador dos resultados proativos e a importância relativa de diferentes comportamentos pró-ativa e resultados proativos na previsão de aprendizado, bem-estar e Engajamento no Trabalho do recém-chegado. Com base em uma amostra de 176 trabalhadores temporários, o apoio ao papel mediador dos resultados proativos foi encontrado, embora alguns comportamentos proativos fossem efetivos por direito próprio. Análises de importância relativa revelaram que diferentes comportamentos proativos eram importantes para diferentes critérios de socialização. As implicações práticas e teóricas desses achados são discutidas.

Huhtala et al. (2014) afirmaram que cultura ética é uma forma específica de cultura organizacional (incluindo valores e sistemas que podem promover comportamento ético) e, como tal, um fenômeno construído socialmente. Os autores estudaram as associações entre cultura ética e bem-estar profissional, ou seja, *burnout* e Engajamento no Trabalho nos níveis individual e de unidade de trabalho. O estudo contou com uma amostra de 2.146 questionários respondidos por profissionais de 245 unidades de trabalho do setor público. A cultura organizacional ética foi medida com a escala das virtudes éticas corporativas, incluindo oito subdimensões. A modelagem da equação estrutural multinível demonstrou que 12-27% da variância total em relação às dimensões da cultura ética foi explicada pela homogeneidade

departamental (experiências compartilhadas). Tanto nos níveis internos quanto entre os níveis, percepções mais elevadas de cultura éticas associadas a um desgaste mais baixo e maior Engajamento no Trabalho.

Ghosh, Rai e Sinha (2014) exploraram se as percepções da justiça distributiva, processual e interacional estão relacionadas ao Engajamento dos trabalhadores. A pesquisa foi realizada com 210 trabalhadores de bancos do setor público na Índia e abordou medidas de Engajamento no Trabalho proposto por Saks (2006) e a escala de justiça distributiva, processual e interacional desenvolvida por Niehoff e Moorman (1993). As relações entre a percepção de justiça e o envolvimento foram ponderadas utilizando-se correlações e análise de regressão hierárquica. Os resultados evidenciaram que distributivo processual e interacional estão inter-relacionados uns com os outros. Além disso, a justiça distributiva e interacional tem precedência sobre a justiça processual na determinação do Engajamento no Trabalho, enquanto a justiça distributiva desempenha o papel mais importante na determinação do OE, seguida da justiça processual e interacional.

Chaudhary, Rangnekar e Barua (2014) apresentaram uma pesquisa que tinha como finalidade de explorar o clima organizacional no desenvolvimento de recursos humanos, assim como, da força climática na determinação do envolvimento do trabalho no nível de análise organizacional. A força climática foi examinada quanto aos efeitos lineares, curvilíneos e interativos no Engajamento no Trabalho. A pesquisa contou com a participação de 375 trabalhadores de 28 organizações localizadas na Índia. A análise de regressão hierárquica foi utilizada para examinar a dinâmica de relacionamento entre as variáveis estudadas. A qualidade do clima se relacionou significativamente com o Engajamento no Trabalho. No entanto, a força climática não demonstrou efeitos lineares significativos sobre o Engajamento no Trabalho depois de controlar a qualidade do clima.

Os autores Ugwu, Onyishi e Rodríguez-Sánchez (2014) procuraram investigar a relação entre a confiança organizacional, o empoderamento psicológico e o Engajamento no Trabalho. Além disso, o estudo procurou testar o papel moderador do empoderamento psicológico sobre a relação entre confiança e engajamento. Análises de regressão hierárquica foram realizadas em uma amostra de 715 trabalhadores de sete bancos comerciais e quatro empresas farmacêuticas no Sudeste da Nigéria. Os resultados manifestaram que a confiança organizacional e o empoderamento psicológico são preditores do Engajamento no Trabalho.

Chughtai, Marann Byrne e Flood (2014), com foco no relacionamento supervisor-estagiário, apresentam uma pesquisa que teve como objetivo examinar o impacto da liderança ética em dois indicadores de bem-estar relacionado ao trabalho: Engajamento no Trabalho e

exaustão emocional. Este estudo procurou examinar o papel de mediador do supervisor na nos relacionamentos com os liderados. Os dados do inquérito foram recolhidos em dois pontos diferentes, a partir de 216 estagiários provenientes de diversas organizações. Os resultados demonstraram que a confiança percebida pelos trabalhadores em relação ao supervisor tende a mediar os efeitos da liderança ética quanto ao Engajamento no Trabalho e na exaustão emocional.

Os pesquisadores Kammerlander et al. (2014) apresentaram em seu estudo a hipótese de que o nível de engajamento em uma pequena ou média empresa (PME) é afetado pelo foco regulatório crônico do CEO. A partir da análise das respostas dos CEOs na Suíça, compreendeu-se que o nível de promoção do CEO afeta positivamente o engajamento da organização. Enquanto o foco de prevenção do CEO está negativamente associado à exploração da empresa. Existem ainda associações positivas entre a promoção de um CEO e as suas atividades/exploração da empresa são reforçadas em condições de intensa competição.

As autoras coreanas Penger e Černe (2014) objetivaram em seu estudo desenvolver e testar empiricamente um modelo multinível de interações entre níveis de liderança autêntica no nível da equipe e satisfação no trabalho e engajamento no nível individual. Usando dados de 23 supervisores de equipe e 289 membros da equipe, o estudo também investigou o papel mediador do suporte de supervisor percebido. Para validação do instrumento de medição, aplicamos a análise de fator confirmatória utilizando o software LISREL 8.80. A análise de modelagem linear hierárquica demonstrou uma relação positiva entre liderança autêntica, satisfação no trabalho e Engajamento no Trabalho. Além disso, a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho é totalmente mediada pelo suporte de supervisor.

Segundo Botha e Mostert (2014) as organizações não poderão manter uma vantagem competitiva apenas focando no desenvolvimento das fraquezas de seus trabalhadores. Os trabalhadores também devem ter recursos de trabalho suficientes e oportunidades para desenvolver e usar seus pontos fortes, pois isso pode levar ao Engajamento no Trabalho. O objetivo desta pesquisa foi testar um modelo estrutural de recursos de trabalho, apoio organizacional percebido para uso de forças, comportamento proativo em relação ao uso de força e trabalho entre trabalhadores sul-africanos. Os resultados evidenciaram que o apoio organizacional que é percebido pelos trabalhadores teve associação forte e positiva com o Engajamento no Trabalho.

Em sequência, no ano de 2015 foram encontrados quatorze artigos empíricos em publicações internacionais e um teórico, sendo que em publicações nacionais foram encontrados apenas três artigos empíricos e nenhum teórico.

Conforme Vazquez et al. (2015) o Engajamento no Trabalho vem ganhando popularidade no contexto de organização de trabalho. O presente artigo teve como objetivo obter confirmações de validade da “Escala de Engajamento de Trabalho Utrecht” (UWES). Este instrumento tem como finalidade medir o nível Engajamento no Trabalho usando elementos: *Vigor*, *Dedicação* e *Concentração*. O estudo foi realizado em 05 regiões brasileiras de forma adaptada, contou com uma amostra de 1167 trabalhadores que tinham idade entre 18 a 70. Na primeira etapa, a pesquisa foi *online* através no *SurveyMonkey* e depois através de abordagem face a face. A pesquisa no Brasil apresentou diferenças em relação ao nível de engajamento associado à idade, sexo e grupos ocupacionais.

Já segundo Chinelato, Ferreira e Valentini (2015), com o crescimento da Psicologia Organizacional aumentou as investigações de satisfações e resultados positivos em relação ao trabalho. O presente artigo utilizou uma amostra de 491 trabalhadores, média de 26,7 anos. Os itens avaliados em diferentes escalas foram o comportamento no trabalho, os efeitos negativos e positivos do trabalho, o engajamento, o desempenho e o neuroticismo. As análises revelaram que o instrumento se compõe de três dimensões, aumento das necessidades sociais, aumento das situações desafiantes, que demonstram índices adequados de consistência interna. Estes apresentaram ainda correlações positivas baixas ou moderadas com o Engajamento no Trabalho, com o capital psicológico, com os afetos positivos no trabalho e desempenho intrapapéis de trabalho.

O estudo de Chambel (2015) teve como objetivo investigar o papel da Teoria da Troca Social diante do comprometimento efetivo e do bem-estar dos trabalhadores temporários de agências (TTA). O autor considerou o sistema de práticas de gestão da área de recursos humanos (PGRH), ou seja, um sistema que se preocupa com as necessidades desses trabalhadores. Assim, exploraram dois mecanismos: relação direta e positiva entre o sistema e o comprometimento afetivo; engajamento relacionado de maneira direta e negativa com o *burnout* dos trabalhadores. Para alcançar tal objetivo foi aplicado o questionário em uma amostra de 953 trabalhadores, assim, o estudo aferiu que o sistema de gestão é uma variável essencial, pois apresentou uma relação positiva com o comprometimento efetivo e com o Engajamento e negativa com o *burnout*.

O estudo de Rivkin, Diestel, Schmidt (2015) examinou as demandas de autocontrole (SCDs) relacionadas ao trabalho como um indicador de bem-estar psicológico através da necessidade de recuperação e Engajamento no Trabalho. Os autores, após aplicação em 60 trabalhador concluíram que os SCDs esgotam recursos regulatórios limitados e prejudicam o bem-estar psicológico dos trabalhadores. O resultado da pesquisa demonstra que o as demandas

de autocontrole diário são prejudiciais ao bem-estar dos trabalhadores e que o comprometimento efetivo tende a proteger os efeitos do engajamento no trabalho. Para que a satisfação ser efetiva é preciso associar os estados emocionais positivos e os autores sugerem que apenas o atendimento das necessidades básicas do trabalhador.

Segundo Springer e Ok (2015) o engajamento dos trabalhadores tem sido considerado por alguns autores, uma nova prática de gestão de pessoas. O presente estudo teve o objetivo de fornecer evidência empírica baseada na teoria sobre análise do trabalhador quando sua auto-avaliação e as percepções quanto ao ambiente de trabalho, ou seja, clima psicológico. Os resultados revelaram que as principais auto-avaliações e quatro pontos do clima psicológico (orientação para o cliente direcionada da gestão, suporte gerencial para o serviço, serviço interno e comunicação das informações internas) foram positivamente associados com o envolvimento dos trabalhadores. Os resultados indicaram que os trabalhadores são propensos a tornar-se mais engajados quando percebem a possibilidade de apoio interno para ajudá-los a fazer o seu trabalho com sucesso.

Demirtas (2015) apresenta um estudo que procura examinar os efeitos da justiça organizacional nas relações de liderança ética, Engajamento no Trabalho e mau comportamento organizacional. Além disso, investigou o efeito da ideologia ética nas relações dessas três características. O autor propõe que os valores éticos dos gerentes poderão influenciar no Engajamento no Trabalho. A amostra teve 298 participantes escolhidos aleatoriamente para responder o questionário físico. Concluiu-se que a liderança ética tem influência direta e indireta sobre o Engajamento no Trabalho e o mau comportamento organizacional.

Kozusznik, Rodríguez e Peiró (2015) analisaram como o clima de estresse no trabalho implica na vida pessoal do trabalhador. O método da pesquisa baseou-se na análise de cluster, sendo uma amostra de 535 trabalhador do serviço social trabalhando em 78 equipes. Identificaram-se os seguintes tipos de sensações: angústia, eustress e estresse. Uma nova amostra foi realizada com 431 trabalhadores que atuam em 43 equipes e foi possível identificar uma diferença: exaustão diferiu significativamente entre os climas estresses e eustress, enquanto os níveis de vigor e dedicação diferiram significativamente entre os climas de dificuldades. Assim, a pesquisa demonstrou que o clima de estresse afeta individualmente os sujeitos pertencentes a organização e conforme as mudanças da causa do estresse os sintomas afetam também a equipe.

Demerouti, Bakker e Gevers (2015) investigaram se as demandas de trabalho e seus recursos se relacionam positivamente com comportamento do papel complementar, como a criatividade e performance contextual, através do Engajamento no Trabalho e prosperidade no

trabalho. Para alcançar este objetivo, contaram com a participação de 294 trabalhadores. Os resultados mostraram que a busca de recursos teve uma relação indireta positiva com o desempenho contextual através do envolvimento no trabalho, e com criatividade através do trabalho engajado e promissor. O desempenho complementar dos trabalhadores está relacionado com sua satisfação com o trabalho. A redução das demandas teve um resultado indireto negativo nas relações com desempenho contextual e criatividade através do Engajamento no Trabalho.

O estudo de Smith, Crafford, Schurink (2015) teve o objetivo de explorar as mudanças na identidade de trabalho experimentada por membros individuais de uma equipe durante um projeto em que estudavam a identificação com o trabalho como parte do projeto sul-africano-holandês. Os autores acreditam que para melhorar a produtividade é necessária a compreensão da identidade do trabalho. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi à realização de 10 entrevistas si. Foi possível se concluir, através da análise dos próprios participantes, que o contexto da pesquisa e como eles abordaram as mudanças na identidade do trabalho significativa em relação ao empenho e fluída. Observou-se que grupo teste influenciou as outras equipes quanto a mudanças na identidade de trabalho.

Jung e Yoon (2015) apresentam um estudo que procura analisar a influência da inteligência social (SI) e inteligência emocional (EI) em relação ao Engajamento no Trabalho e comprometimento organizacional de um hotel de luxo (cinco estrelas) na Coréia. A amostra para a pesquisa era de 419 trabalhadores e os resultados evidenciaram que a SI dos trabalhadores tem efeito positivo no envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional. A Inteligência emocional também apresentou um efeito positivo no envolvimento em relação ao trabalho, mas não sobre o comprometimento organizacional. Por fim, os resultados demonstram que o envolvimento no trabalho dos trabalhadores é mediado pelo efeito da inteligência emocional no compromisso organizacional. Ambas as inteligências são requisitos cruciais entre os colaboradores do hotel que dependem de cooperação entre colegas.

De acordo com autores Karanges et al. (2015) a comunicação interna é um conceito importante influencia diretamente as relações internas com os resultados organizacionais e, conseqüentemente geram pontos positivos, como o envolvimento e engajamento dos trabalhadores. Com o intuito de quantificar as relações existentes entre comunicação interna (organização e supervisor) e envolvimento dos trabalhadores foi realizado uma pesquisa online. Após a conclusão da pesquisa *online* e análise de dados, foram atingidas 200 respostas. Este

estudo confirmou que a comunicação interna estabelecida na organização está relacionada com os ideais e valores do trabalhador.

O artigo “Liderança transformacional e criatividade dos trabalhadores: O papel mediador do foco da promoção e engajamento do processo criativo” de Henker, Sonnentag e Unger (2015) têm como objetivo investigar os processos subjacentes à relação entre liderança transformacional e criatividade adotada. Os autores usaram o “foco da promoção” por meio da relação entre a liderança transformacional e a criatividade dos trabalhadores. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo longitudinal com 279 trabalhadores. Os resultados forneceram suporte para um modelo de mediação sequencial. O foco da promoção mediou à relação entre liderança transformacional e criatividade. O engajamento do processo criativo mediou parcialmente à relação entre o foco da promoção e a criatividade dos trabalhadores. Os resultados revelaram ainda que há relações diretas entre os líderes transformadores com a criatividade, e quando o foco é a promoção e a identificação de problemas, o trabalhador tende a trazer soluções mais criativas.

O estudo dos autores Paek et al. (2015), verificou o trabalho como mediador do efeito psicológico (PsyCap) sobre a moral e os valores dos trabalhadores em grupo de colaboradores de um determinado hotel. A pesquisa foi realizada com 312 trabalhadores de 15 hotéis cinco estrelas. O trabalho teve um período de um mês. As hipóteses levantadas e avaliadas foram em relação à classificação do hotel e a ‘moral’ dos trabalhadores. Os resultados concluíram que o trabalho interfere no efeito do PsyCap quanto relacionado a satisfação no trabalho e nas relações afetivas. Os trabalhadores de primeira linha com alto PsyCap estão mais envolvidos com seu trabalho e tem maior possibilidade de demonstrar satisfação no trabalho, revelando maior grau de comprometimento organizacional afetivo, além do engajamento.

O estudo Hoole e Bonnema (2015), tem como objetivo estabelecer se existe ou não um relacionamento entre o envolvimento no trabalho e o trabalho significativo, além de comprovar se há variações significativas entre os níveis de Engajamento no Trabalho e o trabalho significativo. Os autores defendem que os níveis de envolvimento manifestado pelos trabalhadores não são ideais, assim, exige-se da organização e dos trabalhadores um alto esforço para gerar engajamento de ambas as partes. Os resultados foram de um relacionamento moderado entre o envolvimento no trabalho e trabalho significativo. A geração Baby Boomer tem os mais altos níveis de engajamento e trabalho significativo. Diferenças significativas foram encontradas entre Baby Boomers e Geração X e Baby Boomers e Geração Y.

No ano de 2016 foram publicados dezesseis artigos, sendo que todos em periódicos internacionais. Além disso, todas as publicações são estudos empírica. O primeiro artigo

analisado é de Tladinyane e Merwe (2016) que apresentaram um estudo exploratório, sendo uma pesquisa quantitativa conduzida com uma amostra por conveniência (N = 131). O público-alvo desta pesquisa são trabalhadores de uma companhia de seguros na África do Sul. Segundo os autores, a adaptabilidade de carreira está relacionada à capacidade do sujeito de se adaptar às novas demandas de trabalho e pode afetar vários resultados ocupacionais, como o Engajamento. O objetivo do estudo foi determinar a dinâmica de relacionamento entre a adaptabilidade na carreira (medida pela Escala de Adaptação de Carreira) e o Engajamento no Trabalho (medido pela UWES).

A adaptabilidade de carreira permite que os trabalhadores lidem com as demandas que surgem no ambiente laboral, potencializando o seu Engajamento no Trabalho. Como resultados foram encontradas relações positivas significativas entre carreira, adaptabilidade e Engajamento dos trabalhadores. Os resultados sugerem que os participantes que experimentaram maior envolvimento no trabalho desenvolveram melhor habilidades de adaptabilidade de carreira. Esta pesquisa é a primeira a investigar o construto de adaptabilidade de carreira em uma companhia de seguros e os achados se somam à literatura de carreira existente, fornecendo informações valiosas que podem ser usadas para informar o desenvolvimento de carreira e estratégias de Engajamento (TLADINYANE; VAN DER MERWE, 2016).

No trabalho de Renard e Snelgar (2016) foi exposto um estudo que aborda o Engajamento no Trabalho e a retenção de trabalhadores sem fins lucrativos na Bélgica e na África do Sul. Através de uma amostragem não probabilística e de conveniência com 25 funcionários remunerados, este estudo de base empírica contou com a participação de trabalhadores que atuam em organizações sem fins lucrativos. Os autores verificaram que os participantes foram absorvidos, dedicados e dinamizados pelo seu trabalho e revelaram numerosos aspectos que promovem a sua retenção, incluindo trabalhar para um propósito, encontrar o cumprimento das suas tarefas e trabalhar em um ambiente de cuidado. Segundo Renard e Snelgar (2016), as organizações sem fins lucrativos devem desenvolver ambientes de trabalho positivos para que seus trabalhadores mantenham seus níveis de envolvimento no trabalho, bem como, agregar significância as recompensas intrínsecas a fim de reter os seus trabalhadores.

Assim, este estudo forneceu evidências dos meios pelos quais os sujeitos, mesmo em países distantes geograficamente demonstram seu envolvimento por meio de entusiasmo, comprometimento e envolvimento em seu trabalho. Além disso, fornece *insights* sobre quais aspectos contribuem para que estes trabalhadores tenham o interesse em permanecer atuando

na organização ou que pretendam desligar-se de seu atual trabalho. Este é o primeiro estudo a investigar esses construtos dentro do setor não lucrativo na Bélgica e na África do Sul, particularmente utilizando um desenho de pesquisa qualitativa que produziu dados detalhados para análise. Por conseguinte, contribui, também, para a base de conhecimentos relacionada com o envolvimento e retenção do trabalho na Bélgica e na África do Sul (RENARD; SNELGAR, 2016).

Hoole e Hotz (2016) em seu artigo publicado no *Journal of Industrial Psychology*, buscaram compreender o impacto de um sistema de recompensas em relação ao Engajamento no Trabalho. Segundo os autores, o envolvimento no trabalho é fundamental tanto para trabalhadores quanto para empregadores. Com a espiral descendente de níveis de Engajamento, as organizações estão reconhecendo que, para lidar com tal fenômeno, atrair os melhores talentos e manter os trabalhadores motivados, eles necessitam desviar sua atenção para as estratégias de recompensa total.

Portanto o estudo de Hoole e Hotz (2016) buscou explorar a relação entre recompensas totais e Engajamento no Trabalho em um contexto sul-africano e, assim, determinar quais categorias de recompensa preveem o envolvimento no trabalho. O estudo procurou ainda determinar se o sexo e a idade tiveram um efeito moderador na relação entre o total de recompensas e Engajamento. Neste estudo quantitativo, transversal, utilizando uma estratégia de amostragem intencional e sem probabilidade, foram coletados e analisados 318 questionários de instituições financeiras em Gauteng. Nos quais se buscou opiniões sobre a importância dos diferentes tipos de pesquisa, recompensas, estruturas e preferências, e como estes estão envolvidos no seu local de trabalho. Os 17 itens do modelo de preferência por recompensas totais da UWES e da Nienaber foram os instrumentos de medição escolhidos.

Foi encontrada uma pequena correlação estatisticamente significativa ($r = 0,25$; $p < 0,05$) entre recompensas totais e Engajamento no Trabalho, e 12% da variância do Engajamento no Trabalho. Somente o desempenho e o gerenciamento de carreira previram significativamente o Engajamento no Trabalho. Apesar de pequena, a correlação significativa entre o total de recompensas e o Engajamento no Trabalho implica que o total de recompensas é um importante motivador para os trabalhadores no local de trabalho. Das escalas de recompensas totais testadas, apenas o desempenho e a gestão de carreira demonstraram ser resultado significativo quanto ao Engajamento no Trabalho, sugerindo que mais pesquisas são necessárias. As organizações que buscam implementar estratégias de recompensa total devem prestar atenção específica a quais estratégias têm impacto sobre o Engajamento no Trabalho (HOOLE; HOTZ, 2016).

Vargas et al. (2016) apresentam uma validação da escala UWES-9 em profissionais de saúde no México, com o objetivo de examinar as propriedades psicométricas da escala resumida do Engajamento no Trabalho (UWES-9) em comparação com a escala original (UWES-15). Para a realização desta pesquisa, as escalas UWES-15 e UWES-9 foram aplicadas a uma amostra de 475 profissionais do setor de saúde do México, pertencentes ao Instituto Mexicano de Seguridade Social (n = 249) e ao Ministério da Saúde (n = 226). Os resultados da análise fatorial confirmatória confirmaram a estrutura trifatorial (*Vigor, Dedicção e Absorção*) de ambas as escalas. Além disso, a versão resumida da UWES-9 apresentou índices de ajuste significativamente melhores que os obtidos na versão original, com a estrutura invariante em ambas as instituições. Desta forma, a validade desta mensuração da escala UWES em profissionais de saúde mexicanos foi confirmada.

No artigo intitulado “*Work Engagement as a Predictor of Onset of Major Depressive Episode (MDE) among Workers, Independent of Psychological Distress: A 3-Year Prospective Cohort Study*” (O envolvimento no trabalho como um preditor do início do Episódio Depressivo Maior (EDM) entre trabalhadores, independente do sofrimento psicológico: um estudo de corte prospectivo de 3 anos), Imamura et al. (2016) buscaram investigar o Engajamento no Trabalho como um preditor de base do início do episódio depressivo maior (EDM). Os participantes foram recrutados da população de trabalhadores de uma empresa privada de centros de pesquisa (N = 4.270), sendo que 1058 deles (24,8%) completaram uma pesquisa de base, dos quais 929 foram incluídos neste estudo. O Engajamento no Trabalho e o sofrimento psicológico no início do estudo foram avaliados como variáveis preditoras. As taxas de acompanhamento dos participantes (N = 929) foram de 78,4%, 67,2% e 51,6% em 1, 2 e 3 anos de acompanhamento, respectivamente.

De acordo com Imamura (2016) A associação entre o Engajamento no Trabalho no início do estudo e o início do MDE foi em forma de U. Comparado com um grupo com baixos escores de Engajamento no Trabalho, os grupos com média e alta mostraram significativamente (HR = 0,19, IC 95% = 0,05 a 0,64; p = 0,007) e marginalmente significante (HR = 0,48, IC 95% = 0,20 a 1,15 p = 0,099) menores riscos de EDM, respectivamente, nos segmentos, após ajuste para covariáveis. O padrão permaneceu o mesmo depois de ajustar-se adicionalmente ao sofrimento psicológico. Então, o estudo dos autores demonstrou pela primeira vez o Engajamento no Trabalho como um importante preditor do aparecimento de MDE diagnosticado de acordo com um critério de a definição do padrão internacional de transtornos mentais.

Com o objetivo de entender o desprendimento e reconexão psicológica como preditores do Engajamento no Trabalho, Sonnentag e Kühnel (2016) apresentam uma pesquisa que demonstra que os processos de recuperação em geral e o distanciamento psicológico em particular são importantes para o Engajamento no Trabalho. É argumentado que o Engajamento no Trabalho também se beneficia da recolocação no trabalho pela manhã (isto é, reconectar mentalmente ao trabalho antes de realmente começar a trabalhar) e que os ganhos derivados do desapego e desapego psicológico são mais fortes pela manhã do que pela tarde. Foram testadas as hipóteses em um estudo diário com uma amostra de 167 trabalhadores que completaram duas pesquisas por dia durante o período de duas semanas de trabalho. A modelagem linear hierárquica mostrou que o Engajamento no Trabalho foi maior no período da manhã do que no período da tarde. O distanciamento psicológico noturno e a reinserção matinal previram positivamente o Engajamento no Trabalho ao longo do dia. A associação entre recolocação e Engajamento no Trabalho foi mais forte no período matutino do que no período da tarde.

Portanto, o estudo de Sonnentag e Kühnel (2016) sugere que os trabalhadores estão mais engajados ao longo do dia, quando se reagruparam ao trabalho pela manhã. Os trabalhadores podem usar essa percepção em suas vidas diárias de trabalho, atribuindo algum tempo pela manhã a um processo de reatamento ativo no qual eles pensam sobre o próximo dia de trabalho. Esse processo de reinserção ainda pode ocorrer em casa, durante o deslocamento para o local de trabalho ou durante os primeiros minutos após a chegada ao trabalho. Os trabalhadores podem até mesmo desenvolver rituais pessoais durante os quais se reconectam ao trabalho, por exemplo, tirando algum tempo extra durante um café ou chá da manhã, ou durante uma curta caminhada até o escritório. Além disso, os supervisores poderiam apoiar seus trabalhadores em seu processo de reinserção, seja estimulando-o ativamente com algumas perguntas ou concedendo alguns momentos de tranquilidade após os funcionários terem chegado ao local de trabalho.

Douglas, Bore e Munro apresentam, ainda no ano de 2016, um estudo sobre as relações de comportamento de gerenciamento de tempo e Engajamento no Trabalho com os aspectos do modelo de cinco fatores. Os autores examinaram a validade de constructo do comportamento de gerenciamento de tempo e Engajamento no Trabalho, definido como um estado de espírito positivo relacionado ao trabalho. Neste estudo participaram 280 pessoas que responderam a Escala de Comportamento de Gerenciamento de Tempo, a Escala UWES- Versão para Alunos, e as Escalas dos Cinco Grandes Fatores.

Análises de regressão linear revelaram que o comportamento do gerenciamento do tempo foi positivamente previsto pelos aspectos de Consciência, Diligência e Ordem. As

variáveis de Engajamento no Trabalho também foram previstas pela Diligência, e ambos os aspectos da Abertura/Intelecto. A abertura previu significativamente o vigor e a dedicação, enquanto o Intelecto previu a absorção. Essas descobertas indicaram que os resultados mais altos, tanto no comportamento de gerenciamento do tempo quanto no trabalho, são mais propensas a usar o tempo efetivamente e minimizar as distrações (DOUGLAS; BORE; MUNRO, 2016). Embora os indivíduos com maior comportamento no gerenciamento do tempo tenham maior probabilidade de trabalhar de maneira ordenada, os indivíduos com um nível mais alto de engajamento no trabalho podem ser mais rápidos para entender as informações. As implicações para apoiar os estudantes na universidade a aprenderem mais efetivamente são discutidas à luz dessas descobertas (DOUGLAS; BORE; MUNRO, 2016).

O estudo de Scheepers et al. (2016) procurou compreender como os traços de personalidade afetam o Engajamento no Trabalho dos supervisores clínicos e seu desempenho docente no treinamento em residência. Os supervisores clínicos geralmente trabalham simultaneamente como médicos e professores. Os supervisores que estão mais envolvidos em seu trabalho são avaliados como melhores profissionais. O Engajamento no Trabalho é afetado pelo ambiente de trabalho, mas o papel dos traços de personalidade do supervisor não é claro. Este estudo procurou abranger qual o impacto dos traços de personalidade dos supervisores nos papéis dos seus médicos e dos seus professores. Assim, foi analisado o desempenho docente dos supervisores de residentes, utilizando o Sistema Validado de Avaliação de Qualidades Docentes e a Escala UWES. Os traços de personalidade dos supervisores foram medidos usando o modelo de cinco fatores do *Big Five Inventory*, cobrindo consciência, amabilidade, extroversão, estabilidade emocional e abertura.

De acordo com Scheepers et al. (2016) participaram da pesquisa 549 (68%) residentes e 636 (78%) supervisores. Os traços de personalidade consciência, extroversão e amabilidade foram positivamente associados ao Engajamento no Trabalho dos supervisores que atuavam como docentes. Supervisores com traços de personalidade como consciência, extroversão e amabilidade demonstraram maior comprometimento como professores, o que os tornou mais propensos a oferecer treinamento de residência adequado. Além de otimizar o ambiente de trabalho, o desenvolvimento do corpo docente e o planejamento de carreira podem ser feitos sob medida para se adequar aos traços de personalidade dos supervisores.

Füllemann et al. (2016) apresentaram um estudo que analisa a relação em nível individual entre recursos de trabalho e Engajamento no Trabalho. Além disso, explorou-se recursos de trabalho individual dentro de grupos que surgem no ambiente laboral que tem influência do ambiente psicossocial compartilhado. Então, os autores investigaram se um

ambiente que potencializa o surgimento e manutenção de grupos de trabalho é benéfico para o Engajamento no Trabalho, sendo que os recursos de grupo se tornam superiores as individuais.

Dados de 1219 trabalhadores dispostos em 103 grupos de trabalho serviram como base para este estudo. Uma variedade de recursos de trabalho foram avaliadas e agrupadas em um fator geral com três subfatores (comportamento do gerente, comportamento de colegas e recursos relacionados à tarefa). Os dados foram analisados usando modelagem de coeficiente aleatório multinível e os resultados indicaram que os recursos do trabalho se agrupam dentro de grupos e podem ser agregados a uma construção de recursos de tarefa no nível de grupo. No entanto, este estudo demonstrou que um ambiente rico em recursos de trabalho em nível de grupo não forneceu o Engajamento no Trabalho do trabalhador, mas, pelo contrário, está negativamente relacionado a ele (FÜLLERMANN et al., 2016)

Beer, Tims e Bakker (2016) em seu artigo *Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing* (Estrutura de emprego e seu impacto no Engajamento no Trabalho e na satisfação do trabalho na mineração e na fabricação), investigam a elaboração de trabalhos e sua relação com o Engajamento no Trabalho e a satisfação no trabalho no contexto sul-africano. Um levantamento transversal foi utilizado para coletar dados primários de organizações das indústrias de mineração e manufatura da África do Sul (N=470). Os resultados da regressão revelaram que o aumento das demandas de emprego e o aumento dos recursos para o trabalho social foram preditores significativos do Engajamento no Trabalho em ambos os grupos. Além disso, o aumento dos recursos de trabalho social é um preditor significativo de satisfação no trabalho em ambos os grupos. Assim, este estudo demonstra a importância da elaboração de estudos que analisem o Engajamento e a satisfação no trabalho.

Dâderman e Basinska (2016) desenvolveram uma pesquisa sobre demandas de trabalho, Engajamento no Trabalho e intenções de rotatividade na atuação de enfermeiras polonesas. Os autores afirmam que a Polônia tem baixas taxas de trabalhadores nesta área se comparado aos Estados Unidos. Além disso, os enfermeiros poloneses trabalham em condições miseráveis e conciliam suas demandas profissionais com demandas pessoais, sendo que 96% são mulheres. Em seu estudo os autores utilizam a teoria de conservação de recursos de Hobfoll (CORs) para explicar o papel de vários recursos na profissão de enfermagem. Desta maneira, este artigo se propõe a avaliar as demandas de trabalho percebidas (carga de trabalho e conflitos interpessoais no trabalho) e o Engajamento no Trabalho (*Vigor, Dedicção e Absorção*) na profissão de enfermagem.

Este estudo de Dåderman e Basinska (2016) contou com a participação de 188 enfermeiras, tendo como critério de inclusão ser casada ou ter filhos. As análises de regressão hierárquica mostraram que apenas altas demandas de trabalho e baixo vigor estavam associadas a intenções de rotatividade. O WFC foi mais intensamente experimentado que o FWC. Exigências de trabalho, vigor, dedicação e intenções de rotatividade têm um forte efeito sobre o WFC, enquanto a absorção tem um forte efeito sobre a CQS. No entanto, os níveis de WFC e FWC não aumentaram significativamente essas associações.

O estudo produz novos conhecimentos examinando uma constelação de demandas de trabalho, engajamento no trabalho e WFC, que refletem a gestão de recursos pessoais. Os resultados de uma constelação em países de um sistema econômico pós-transformacional não foram discutidos à luz da teoria do COR. Mais importante, concluímos que o WFC não intensifica as intenções de rotatividade (DADERMAN; BASINSKA, 2016).

Bakker, Rodríguez-Muñoz e Vergel (2016) analisaram as implicações para o Engajamento no Trabalho em um estudo com 206 trabalhadores. Este estudo utilizou uma abordagem de recursos no trabalho para investigar se o ambiente de laboral está em constante mudança (mudança proativa). Usando a teoria cognitiva social, levantou-se a hipótese de que os trabalhadores imitavam os comportamentos de elaboração de trabalho uns dos outros e, portanto, o Engajamento no Trabalho uns dos outros. Este estudo sugeriu que devemos ponderar o processo interpessoal e que valorize o ambiente social. Além de usar as recompensas da maneira típica de influenciar diretamente o desempenho, os gerentes também podem criar modelos eficazes. Por exemplo, o gerente pode dar *feedback* positivo publicamente, o que seria uma forma de recompensa. Isso poderia encorajar os trabalhadores a pedirem aos supervisores para treiná-los e ampliar os canais de comunicação (isto é, aumentar os recursos sociais do trabalho). Além disso, os gerentes podem trabalhar de maneira criadora de emprego, por exemplo, por meio de treinamento para criação de empregos, ou simplesmente dando margem de manobra para se engajar na criação de empregos.

Bakker e Oerlemans (2016), estudaram a felicidade momentânea no trabalho em função do desgaste duradouro do *burnout* no trabalho. Neste estudo com 136 participantes, os autores combinaram medidas globais com medidas específicas baseadas na experiência para investigar como o desgaste e o Engajamento no Trabalho influenciam no impacto das atividades diárias dos trabalhadores, assim como, na satisfação e felicidade momentâneas. Para se alcançar tal objetivo foi utilizado o método de reconstrução do dia (DRM) para pedir aos trabalhadores que realizam diversas atividades em seu dia a dia de trabalho.

Com base nas teorias de Engajamento de Trabalho e autodeterminação, os autores Bakker e Oerlemans (2016), propuseram a hipótese de que o tempo gasto em tarefas de trabalho essenciais; tarefas de trabalho administrativo; interações com clientes; interações com colegas; e as reuniões estariam negativamente relacionadas com a necessidade de satisfação no nível de tarefa para os empregados altos (vs. baixos) no esgotamento duradouro; e positivamente relacionado com a necessidade de satisfação no nível de tarefa para os funcionários alta (vs. baixa) no compromisso de trabalho duradouro. Além disso, previmos que a satisfação das necessidades psicológicas mediará as relações entre o tempo gasto em tarefas de trabalho e a felicidade durante as tarefas. Os resultados das análises multiníveis apoiaram amplamente essas hipóteses. As descobertas dos autores contribuem para a literatura, mostrando como aqueles com altos níveis de *burnout* não conseguem satisfazer suas necessidades básicas através de seu trabalho, enquanto aqueles com altos níveis de Engajamento no Trabalho satisfazem suas necessidades diárias e permanecem felizes.

Mróz e Kaleta (2016) estudaram as relações entre personalidade, trabalho emocional, satisfação e Engajamento de Trabalho em profissionais poloneses. Embora tenha havido estudos ligando a personalidade a aspectos selecionados de trabalhadores, a literatura polonesa relata uma escassez de análises detalhadas considerando, por exemplo, grupos profissionais específicos ou certas variáveis. O objetivo deste estudo foi explorar as ligações entre traços de personalidade e trabalho emocional, Engajamento no Trabalho e satisfação entre trabalhadores.

Mrós e Kaleta (2016) realizaram este estudo com base em uma pesquisa transversal de auto relato de 137 trabalhadores que representavam diferentes indústrias de serviços na Polônia. Cada participante recebeu uma folha de dados demográficos e um conjunto de questionários: a *NEO Five-Factor Inventory*, a *Deep Acting and Surface Acting Scale*, a *Job Satisfaction Scale* e a *UWES* - todos em suas versões polonesas. A análise de correlação revelou numerosas relações entre as variáveis examinadas. No entanto, os resultados da análise de regressão demonstraram que apenas alguns traços de personalidade estavam relacionados com aspectos individuais de funcionamento no trabalho. O neuroticismo explicava o fenômeno de fingir emoções. A conscientização estava significativamente relacionada ao engajamento geral do trabalho, vigor e dedicação. A amabilidade e o neuroticismo previam significativamente a satisfação no trabalho. O trabalho apresentou como conclusão de que os traços individuais de personalidade são responsáveis por diversos aspectos do funcionamento do trabalho.

Os autores Zis, Anagnostopoulos e Artemiadis (2016) apresentaram um estudo no qual analisaram a relação do Engajamento no Trabalho durante a formação de residentes em neurologia. Segundo os autores, o Engajamento no Trabalho é definido como um estado de

espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, que pode melhorar o atendimento ao paciente e reduzir os erros médicos. O objetivo deste estudo foi investigar o Engajamento no Trabalho entre os residentes de neurologia na região de Attica, na Grécia. No total, 113 residentes participaram deste estudo. Características demográficas e relacionadas ao trabalho, bem como exaustão emocional e traços de personalidade (neuroticismo) foram examinadas através de um questionário anônimo. O Engajamento no Trabalho foi medido através da escala UWES.

Segundo Zis, Anagnostopoulos e Artemiadis (2016) a amostra estudada apresentou média de idade de 34,66 3,6 anos, variando de 26 a 45 anos. Sessenta e dois (54,9%) participantes eram mulheres e 45 (39,8%) eram casados. Após ajuste para sexo, exaustão emocional e neuroticismo os principais fatores associados ao Engajamento no Trabalho foram autonomia e chances de desenvolvimento profissional. Como conclusão, os autores afirmaram que proporcionar oportunidades para o desenvolvimento profissional dos residentes, além de permitir e apoiar uma maior autonomia no trabalho, poderá potencializar o Engajamento no Trabalho durante o período de residência.

No último artigo apresentado aqui, publicado em 2016, Nishi et al. (2016) estudaram a resiliência, crescimento pós-traumático e Engajamento no Trabalho entre profissionais de saúde após o Grande Terremoto no Leste do Japão em um estudo de acompanhamento prospectivo de 4 anos. Os autores afirmaram que embora tenha sido dada atenção ao transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) entre profissionais de saúde após o desastre, o impacto de eventos traumáticos em seu trabalho não foi elucidado. Desta maneira, o objetivo deste estudo foi examinar se o sofrimento relacionado a desastres, a resiliência e o crescimento pós-traumático interferem no Engajamento do Trabalho entre profissionais de saúde que foram encaminhados para atuarem nas áreas afetadas pelo Grande Terremoto do Leste do Japão, ocorrido em 11 de março de 2011.

Para este estudo, Nishi et al. (2016), recrutaram membros da equipe de assistência médica de desastres que estavam envolvidos em atividades de resgate após o terremoto. A versão resumida da Escala de Resiliência (RS-14) e *Peritraumatic Distress Inventory* (PDI) foram administrados um mês após o terremoto, e a forma resumida do Inventário de Crescimento Pós-Traumático (SF-PTGI) e Utrecht Work Engagement Scale (UWES) foram administrados quatro anos após o terremoto. As análises de regressão foram usadas para examinar a relação de UWES com RS-14, PDI e SF-PTGI, assim, obteve-se dados de referência a 254 participantes em abril de 2011 e 191 (75,2%) completaram a avaliação de acompanhamento entre dezembro de 2014 e março de 2015. Os resultados evidenciaram que o

RS-14 previu *Vigor, Dedicção e Absorção*. Além disso, o SF-PTGI foi positivamente relacionado com esses três parâmetros ($p < 0,01$ para todos). Já a resiliência na linha de base e na PGE, após as atividades de resgate, poderão aumentar o Engajamento do Trabalho entre os profissionais de saúde após o desastre. Essas descobertas podem ser úteis para estabelecer um sistema de apoio após as atividades de resgate durante um desastre em larga escala e para gerenciar o estresse relacionado ao trabalho entre os profissionais de saúde.

Por fim, o último ano analisado foi de 2017 no qual, foram encontrados 15 artigos, sendo todos internacionais. Destes, 14 são empíricos e 1 teórico. No primeiro artigo analisado observou-se que os autores Wind et al. (2017) pesquisaram o Engajamento do Trabalho a partir do viés da ‘Aposentadoria mental’. Então, o objetivo era verificar se antes da aposentadoria real, os trabalhadores já poderiam se distanciar do trabalho, que se caracteriza como ‘Aposentadoria Mental’. Para chegar ao objetivo do presente estudo, 3171 trabalhadores com idades entre 55 e 62 anos participaram deste Estudo que ocorreu na Holanda.

Os participantes preencheram questionários em 2010, 2011, 2012 e 2013. Destes 3171 trabalhadores, 16,2% passaram pela transição do trabalho para a aposentadoria (precoce). Quatro trajetórias de Engajamento no Trabalho foram identificadas: constante alta (76,3%), estável baixa (12,7%), decrescente (6,2%) e aumentando (4,8%). Uma trajetória estável de baixa jornada de trabalho foi associada à aposentadoria, em comparação com uma trajetória de trabalho estável e alto. O estudo não apoia o conceito de aposentadoria mental, porém como alguns dos trabalhadores apresentaram baixo rendimento no trabalho nos anos que antecedem à aposentadoria, os autores recomendaram que algumas intervenções sejam realizadas com o intuito de promover a motivação no trabalho (WIND et al., 2017).

Os autores Lin e Lee (2017) com o objetivo de examinar a influência da aprendizagem organizacional sobre o comportamento inovador dos trabalhadores, assim como, propor o efeito de mediação do Engajamento no Trabalho entre a relação de aprendizado organizacional e o nível de comportamento inovador realizaram uma pesquisa através de um exame cruzado com 21 empresas. Esta pesquisa incluiu 54 gerentes e 511. Os resultados empíricos indicaram que o Engajamento no Trabalho é mediado pela relação entre a aprendizagem organizacional e os comportamentos de inovação. Além disso, os autores descobriram que o Engajamento no Trabalho também desempenha um papel de mediador entre a aprendizagem e a geração e implementação de ideias inovadoras. Por fim, como conclusão da pesquisa os autores sugerem que os gerentes devem aproveitar a cultura da aprendizagem para aprimorar o Engajamento no Trabalho de seus trabalhadores, o que poderá resultar também no desenvolvimento de pensamentos inovadores.

O autor Kulikowski (2017) em uma pesquisa buscou identificar se existe concordância em relação aos métodos que estão sendo utilizados para avaliar o Engajamento no Trabalho. Para isto, utilizou como instrumento base a escala mais utilizada para avaliar o Engajamento no Trabalho – UWES. Assim, o autor realizou uma revisão da literatura, encontrando 21 estudos que utilizavam a UWES-9 e UWES-17. A pesquisa averiguou que a estrutura da UWES foi reconhecida como superior em seis estudos. Em outros seis estudos, a estrutura desta escala apresentou um fator geral superior. Em outros oito estudos, os autores concluíram que o fator um e três poderiam ser consideradas equivalentes. Já um estudo não conseguiu confirmar a estrutura de um ou três fatores da UWES. Estes resultados ambíguos dos estudos focados na validade fatorial da UWES são intrigantes porque não indicam apenas uma falta de validade para a UWES como uma ferramenta de medição, mas também, pode desafiar todo o conceito de Engajamento no Trabalho como uma estrutura de três fatores: *Dedicação, Vigor e Absorção*.

Woocheol (2017) com o objetivo de investigar os efeitos do Engajamento no Trabalho nas relações entre recursos de trabalho, desempenho e intenção de rotatividade nas organizações coreanas utilizou 571 respostas. Então, para examinar as hipóteses e para fins de análise de dados foi utilizado modelagem de equações estruturais (SEM). Os resultados demonstraram que recursos de trabalho impacta positivo no Engajamento do Trabalho. E, também, o envolvimento no trabalho tem uma relação direta e positiva com seu desempenho no trabalho e uma ligação direta e negativa com a rotatividade. Além disso, o estudo revelou que o Engajamento do Trabalho resultava nos efeitos mediadores parciais, não apenas em relação aos recursos de trabalho e desempenho no trabalho, mas também, na relação entre recursos de trabalho e intenção de rotatividade dentro das organizações.

Com base nos estudos da ‘Teoria de Troca Social’, ou seja, da dimensão social da sustentabilidade organizacional Kim e Park (2017) postularam, através de um estudo, o importante papel que o Engajamento no Trabalhador e quanto este é um componente chave para aperfeiçoar o desempenho para a sustentabilidade organizacional. Para tanto, sugere-se que o Engajamento do Trabalho tem relação com os vários fatores da organização, incluindo justiça processual organizacional, compartilhamento de conhecimento e comportamentos inovadores de trabalho. Os autores, então, obtiveram 400 respostas de trabalhadores que atuam em tempo integral em organizações coreanas. Para analisar os dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM). Os resultados demonstraram que justiça processual organizacional está positivamente relacionada ao Engajamento no Trabalho, o conhecimento partilhado e comportamento inovador no trabalho. Sendo que, o envolvimento no trabalho aumenta o conhecimento dos trabalhadores, o compartilhamento, o comportamento de trabalho inovador

e compartilhamento de conhecimento, aprimorando, assim, o comportamento de trabalho inovador.

Em 2017 os autores Petrovic, Vukelic e Cizmi (2017) realizaram um estudo a respeito das propriedades psicométricas da versão sérvia da UWES. O estudo tem como objetivo analisar a propriedade da UWES-17 e UWES-9. Os autores utilizaram uma amostra de 860 trabalhadores de organizações espalhadas em toda a Sérvia. Na análise da UWES-17 foi confirmada a existência de três fatores e um fator, dando uma vantagem para a primeira solução. Quanto ao UWES-9 o fator de uma solução foi obtido como a preferida. Levando em conta a confiabilidade da UWES-9 e padrões de correlação de suas subescalas com outras variáveis de bem-estar. As versões sérvias UWES-17 e UWES-9 têm propriedades psicométricas satisfatórias com alta confiabilidade, estrutura fatorial em consonância com o modelo teórico e boa validade preditiva.

Um estudo realizado por Sakuraya et al. (2017) nos países ocidentais, identificou que para os funcionários o *job crafting* e os projetos de trabalho iniciados por eles tornou-se importante fator de bem-estar destes. Porém, não se sabe ao certo se isso se aplica nas culturas asiáticas, como o Japão, que enfatiza a harmonia do grupo. Com o objetivo de examinar as associações transversais de trabalho autorreferido com o Engajamento no Trabalho e sofrimento psicológico entre os trabalhadores do Japão, foi ministrado um questionário em 894 trabalhadores de uma organização de manufaturados do Japão, sendo este ministrado através de meio eletrônico.

As questões de elaboração do trabalho, Engajamento no Trabalho e sofrimento psicológico foram avaliados usando a versão japonesa do *Job Crafting Questionnaire*, a versão japonesa da UWES e o questionário *Brief Job Stress* (BJSQ), respectivamente. Como resultado, a regressão múltipla hierárquica demonstrou que aumentar os recursos estruturais do trabalho, os recursos sociais e as demandas foram significativa e positivamente em relação ao Engajamento no Trabalho. Já o sofrimento psíquico, o aumento dos recursos estruturais do trabalho foi significativa e negativamente associado ao sofrimento psíquico. Em conclusão, os autores Sakuraya et al. (2017) sugerem quando aumentam os recursos estruturais no trabalho o resultado é um maior Engajamento no Trabalho e menor sofrimento psicológico.

Um estudo dos pesquisadores ingleses Vallières et al. (2017) buscou examinar a validade fatorial do UWES dentro do contexto de baixa renda do distrito de Bonthe, Serra Leoa e, quando necessário, sugerir mudanças que tornariam a escala mais apropriada para uso em neste contexto. Participaram do estudo 334 trabalhadores, sendo que se utilizou para validar a UWES de 9 e 17 itens a modelagem de equações estruturais. O segundo instrumento, invalidou

a estrutura de três fatores dentro desta corte de agentes comunitários de saúde, pois altas correlações foram encontradas entre os fatores latentes. Os resultados para a validade da UWES-9 foram amplamente consistentes com os da UWES-17. O modelo adequado para a UWES-9 era geralmente equivalente para as soluções de um fator, três fatores e bifator. No entanto, o modelo de três fatores foi mais uma vez rejeitado devido a altas correlações de fatores. Por fim, a amostra atual fornece evidências que o envolvimento no trabalho é melhor representado como um construto unidimensional neste contexto.

O estudo de Yoo e Jeong (2017) tem como objetivo examinar o efeito do trabalho sobre as emoções dos trabalhadores, assim como, no Engajamento no Trabalho e o 'além da criatividade'. Para se alcançar tal objetivo se teve como base o modelo de recursos de demandas de trabalho a partir da perspectiva de profissionais que atuam na área comercial. Para analisar os dados, foi utilizada uma análise fatorial confirmatória e um procedimento de modelagem de equações estruturais usando o LISREL 8.5. Depois foi realizada uma modelagem de processos condicionais ajustada para testar as hipóteses de mediação moderada.

Então, os resultados do estudo de Yoo e Jeong (2017) mostraram que a atuação profunda do trabalhador tem um efeito positivo no Engajamento do Trabalho, enquanto a atuação superficial tem um efeito negativo, indicando que o Engajamento dos representantes de vendas é diferente relacionadas a cada fator de trabalho emocional. Em segundo lugar, o Engajamento no Trabalho dos vendedores tem um efeito positivo sobre criatividade na venda. Além disso, o empreendedorismo tem um efeito importante na relação entre trabalho emocional e Engajamento no Trabalho com a administração do cliente, assim como, tem efeito moderador positivo na relação entre Engajamento no Trabalho e criatividade na fronteira.

Victor e Hoole (2017) afirmaram em seu estudo que as organizações não podem mais depender apenas de recompensas extrínsecas para reter talentos. Em busca de esclarecer isso, realizaram um estudo com o objetivo de determinar se existe uma relação entre recompensas, confiança e engajamento, bem como, se as recompensas são capazes de prever a confiança e o engajamento no local de trabalho sul-africano. Os pesquisadores utilizaram como metodologia um delineamento quantitativo, exploratório e transversal e uma amostragem não probabilística utilizando questionários consistindo em escalas da Pesquisa de Satisfação no Trabalho, Inventário de Motivação Intrínseca, Escala de Significância Psicológica, Escala de Necessidades Básicas no Trabalho, Pesquisa de Confiança no Local de Trabalho e Escala UWES. Este questionário composto pelos instrumentos citados acima foi aplicado a uma amostra de 251 trabalhadores da região de Gauteng da África do Sul. Os resultados indicaram que há uma relação positiva moderada a forte entre os três construtos e que as recompensas são

capazes de prever confiança e engajamento. As recompensas extrínsecas e intrínsecas são fatores importantes para manter os funcionários engajados e, por fim, retê-los.

Relacionando engajamento, satisfação no trabalho e psicologia organizacional uma pesquisa realizada por Perugini et al. (2017) teve como objetivo fazer uma avaliação da escala *Work Commitment Scale*. Por meio de análise fatorial confirmatória, verificou-se a consistência interna e evidências de validade convergente e discriminante, confirmando, assim, que a escala avaliada é válida e confiável para seu uso na população argentina. Além disso, os autores procuraram analisar se existem diferenças nos níveis de Engajamento no Trabalho de acordo com variáveis individuais e organizacionais. Foram observados níveis altos de atenção e observação em indivíduos mais jovens e níveis mais baixos de atenção em trabalhadores com funções de liderança. Além disso a pesquisa resultou na identificação de perfis com alto desempenho e satisfação no trabalho.

A pesquisa de Lee, Wang e Liu (2017) explora os mecanismos de ligação e os processos condicionais subjacentes à relação entre o clima da voz psicológica e a prontidão para mudanças individuais. Através da coleta realizada em 187 trabalhadores que atuam em tempo integral em um instituto de pesquisa e desenvolvimento de propriedade do governo observou-se que o comprometimento normativo medeia a relação entre o clima da voz psicológica e a prontidão para mudança individual. Sendo que o Engajamento no Trabalho fortalece o efeito do clima psicológico da voz sobre a prontidão individual da mudança de maneira indireta, por meio do comprometimento normativo.

Pesquisadores Chineses Yongxing et al. (2017) desenvolveram um estudo abordando o Engajamento no Trabalho e desempenho no trabalho. Os autores tiveram como objetivo analisar a relação entre compromisso com o trabalho e o cumprimento dos objetivos das relações sociais, sendo moderado pelo apelo perceptivo à organização (POS). Com base nos trabalhos teóricos existentes, supõe-se que a sustentação organizacional percebida reforce a associação positiva entre o Engajamento no Trabalho e o desempenho objetivo da tarefa. As hipóteses foram testadas em uma amostra de 1049 profissionais, resultando em uma regressão hierárquica, ou seja, primeiro, o Engajamento no Trabalho está relacionado positivamente ao desempenho objetivo da tarefa, e segundo em relação entre Engajamento no Trabalho e desempenho objetivo da tarefa é moderada pelo POS, de modo que a relação positiva é mais significativa quando maior é apelo perceptivo à organização

A de pesquisa desenvolvida por Oliveira e Rocha (2017) no Rio de Janeiro teve como objetivo analisar antecedentes individuais e situacionais do Engajamento no Trabalho, propondo que este é influenciado por diferenças individuais, medidas por um construto

chamado auto avaliações centrais, por práticas de gerenciamento de recursos humanos e pela qualidade de troca de membros-líderes. Dentre isso, elas investigaram a relação entre engajamento e intenção de *turnover*. Trabalhando com hipóteses, que foram testadas por meio de análise de regressão múltipla, 299 profissionais de organizações públicas e privadas de diferentes tamanhos e setores da economia brasileira. Como conclusão, as autoras propõem que Engajamento no Trabalho foi positivo e significativamente relacionado a auto avaliações básicas dos participantes, como também, às práticas de gerenciamento de recursos humanos e à qualidade da troca de líderes. Porém uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade também foi encontrada. As autoras acrescentam que as práticas de gestão de pessoas quanto a qualidade de troca de membros-líderes pode influenciar o Engajamento no Trabalho, destacando a importância dos investimentos nesses campos. Como o Engajamento no Trabalho também foi associado a diferenças individuais, o estabelecimento de uma força de trabalho engajada pode exigir estratégias de seleção que privilegiam os trabalhadores mais positivos sobre si mesmos.

2.2.5 Utrecht Work Engajamento Scale: surgimento, validação e utilização em pesquisas

O Engajamento no Trabalho é definido como um estado disposicional, mental, positivo que representa a conexão existente entre o sujeito e a atividade laboral, acarretando em um sentimento de inspiração, bem-estar, realização e prazer autêntico (SCHAUFELI, 2014). Além disso, o Engajamento configura-se por um processo de caráter dinâmico que, mantém-se estável durante um período de tempo, poderá se alterar em decorrência das condições laborais. A partir deste viés, surge o entendimento do Engajamento no Trabalho por meio do modelo teórico *Job Demand Resources and Work Engagement* (JDR-WE). Esse modelo contempla fatores do desenvolvimento pleno do trabalhador e propõe interpretar as características positivas existente no contexto do trabalho, como também, os elementos que influenciam no adoecimento (BAKKER; DEMEROUT, 2008; HAKANEN; PERHONIEMI; TOPPINEN-TANNER, 2008).

O modelo JDR-WE possibilita compreender o motivo de um sujeito engajado prosperar em seu trabalho, estando sob as mesmas condições laborais que seus pares. Trata-se de um processo complexo que se relaciona com as demandas e os recursos internos e externos ao sujeito, tendo este, a possibilidade de gerar comportamentos competentes ou, ainda, acarretar em tensões excessivas. Assim, o foco da análise se encontra no equilíbrio dinâmico entre as demandas do trabalho e os recursos do trabalhador. Em síntese, elevadas exigências de trabalho associadas à escassez de recursos acarretam em adoecimento. No entanto, quando existem

demandas, mas também recursos que geram desafios, os sujeitos tendem a se dedicarem mais a suas ações e como resultados tornam-nas mais efetivas, gerando motivação, prazer e satisfação com o trabalho desenvolvido (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; MAGNAN et al., 2016; SCHAUFELI, 2014; SCHAUFELI; TARIS, 2014; TIMMS; BROUGH, 2012).

A partir da perspectiva teórica que relaciona a demanda de trabalho e os recursos, Schaufeli e Bakker (2003) desenvolveram um questionário denominado: *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que teve a primeira versão do manual publicado na língua inglesa no ano de 2004. No ano de 2009, Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins, através do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre o Estresse e Bournout (GEPEB), realizaram a tradução do manual original para a língua portuguesa. Este fato motivou que pesquisadores como Vazquez et al. (2015) realizassem a validação do UWES para o contexto nacional.

O UWES é um questionário auto avaliativo que possui dezessete (17) itens que são respondidos em uma escala *Likert* de sete (07) pontos que indicarão a frequência com que o Engajamento no Trabalho ocorre nas situações descritas em cada item (0 indica ‘nunca’ e 6 ‘sempre’). O UWES avaliará o Engajamento no Trabalho a partir de três dimensões: *Vigor* (seis itens); *Dedicação* (cinco itens); e *Concentração* (seis itens). Além disso, também existe uma versão reduzida do questionário composta por nove (09) itens a serem respondidos também a partir de uma escala *Likert* de sete (07) pontos (VAZQUEZ et al., 2015).

De acordo com Schaufeli e Bakker (2003, p. 05) as três dimensões avaliadas no questionário UWES são descritas como:

Vigor é caracterizada por altos níveis de energia e resistência mental ao trabalhar, a vontade de investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo em face das dificuldades. Dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e experimentar um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Concentração se caracteriza pelo indivíduo estar totalmente concentrado e absorvido em seu trabalho, onde o tempo passa rapidamente, existindo dificuldade em se desprender do trabalho.

De acordo com Schaufeli e Bakker (2003) os resultados psicométricos do UWES confirmam a sua validade fatorial. Além disso, tal instrumento consiste em três escalas que estão altamente relacionadas, sendo que tal relação foi observada em amostras de diferentes países. O UWES, no formato de 17 itens, já foi validado em países como, por exemplo, China, Finlândia, Grécia, África do Sul, Espanha e Holanda. Dessa maneira, após a validação a confiabilidade do UWES como instrumento de avaliação está consolidada, pois os estudos internacionais apresentaram *alfa* entre: 0,60 – 0,92 para *Vigor*; 0,77 – 0,93 para *Dedicação*; e 0,68 - 0,88 para *Concentração* (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Na versão brasileira

observou-se convergência com a literatura internacional, tendo como resultados: (I) 0,95 para consistência interna do fator geral de Engajamento no Trabalho; (II) 0,86 para o *Vigor*; (III) 0,87 para *Dedicação*; (IV) 0,85 para *Concentração* (VAZQUEZ et al., 2015).

A versão brasileira do UWES, validada por Vazquez et al. (2015), também possui 17 itens que são respondidos em uma escala *Likert* de sete (07) pontos, onde 0 representa = nunca e 06 representa = todo dia (sempre). No momento de responder, os participantes são instruídos a ler atentamente cada um dos itens e assinalar a alternativa que melhor expressa o modo como, no momento, estão se sentindo em relação ao seu trabalho, não existindo tempo mínimo ou máximo para a realização do questionário.

Para a análise dos escores brutos do Engajamento no Trabalho é necessário realizar-se a soma das respostas dadas pelo sujeito e dividi-las pelo número total de itens (N=17). Já para se calcular os escores brutos do *Vigor*, *Dedicação* e *Concentração*, em separado, é necessário à realização da soma de cada resposta do item e, posteriormente, dividi-la pelo número total daquele item. Por exemplo, a mensuração do *Vigor* ocorre pela soma das respostas dos itens 01, 04, 08, 12, 15 e 17 e seu resultado será dividido por 06. Para se avaliar a *Dedicação* somam-se as respostas dos itens 02, 05, 07, 10, 13 e divide-se o resultado por 05, e finalmente, a *Concentração* é mensurada por meio da soma dos itens 03, 06, 09, 11, 14, 16, divididos por 06. A escala UWES está exposta na íntegra no Apêndice A (VAZQUEZ et al., 2016).

A UWES possibilita que o pesquisador faça a análise de duas maneiras, uma a partir da interpretação de cada uma das dimensões em separado (*Vigor*, *Dedicação*, *Concentração*), e a segundo a partir dos três fatores em conjunto. Os escores baixos no Engajamento no Trabalho caracterizam-se quando o sujeito apresenta percentil entre 05 a 40 (representados na cor verde). Já os percentis entre 45 a 65 são considerados escores dentro da média (representados na cor rosa), sendo que os percentis acima de 75 são considerados escores altos (representados na cor amarela). Assim, no Quadro 3 são apresentadas as normas para avaliação de acordo com a faixa etária e os percentis (VAZQUEZ et al., 2016).

Quadro 3 - Normas para avaliação dos fatores Vigor, Dedicação e Concentração segundo a faixa etária.

Percentil	<i>Vigor</i>			<i>Dedicação</i>			<i>Concentração</i>		
	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos	Entre 18 e 28 anos	Entre 29 e 39 anos	Mais de 40 anos
05	2,00	2,50	2,62	1,00	2,00	2,08	1,17	2,02	2,33
10	2,50	2,83	3,17	1,88	2,80	3,60	2,00	2,67	3,33
15	2,83	3,17	3,67	2,40	3,20	4,02	2,50	3,00	3,67

20	3,17	3,67	4,00	3,00	3,60	4,40	2,67	3,33	3,83
25	3,50	3,84	4,33	3,40	3,80	4,60	3,00	3,50	4,00
30	3,50	4,00	4,50	3,80	4,20	4,80	3,33	3,83	4,28
35	3,83	4,33	4,67	4,00	4,40	5,00	3,49	4,00	4,50
40	4,17	4,37	4,83	4,20	4,60	5,20	3,67	4,17	4,67
45	4,17	4,50	5,00	4,40	4,80	5,40	3,83	4,33	4,83
55	4,33	4,67	5,17	4,60	5,00	5,40	4,00	4,50	5,00
60	4,50	4,83	5,17	4,80	5,00	5,60	4,17	4,67	5,15
65	4,67	5,00	5,33	4,84	5,20	5,60	4,33	4,83	5,17
70	4,83	5,00	5,50	5,20	5,40	5,80	4,50	4,83	5,33
75	5,00	5,17	5,50	5,20	5,52	5,96	4,83	5,00	5,33
80	5,17	5,17	5,67	5,40	5,60	6,00	4,83	5,17	5,50
85	5,33	5,33	5,67	5,60	5,80	6,00	5,00	5,33	5,67
90	5,33	5,50	5,83	5,80	5,80	6,00	5,17	5,33	5,67
95	5,50	5,67	6,00	5,80	5,80	6,00	5,38	5,50	5,85
Média	4,18	4,45	4,81	4,20	4,60	5,05	3,84	4,26	4,67
DP	1,18	1,06	1,11	1,54	1,24	1,27	1,33	1,16	1,17

Fonte: elaborado pela autora com base em Vazquez et al. (2016).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo contempla o método que foi utilizado no estudo e está dividido em oito tópicos. No primeiro momento se expõe as estratégias de pesquisa e o método adotado. O segundo tópico apresenta as etapas e o desenho de pesquisa. No terceiro e quarto se discorre a respeito do caso estudado e da população e amostra. Já no quinto tópico se discorre a respeito das categorias estabelecidas *a priori*. No sexta e sétimo item são expostos os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados empregada no presente estudo. Já no oitavo tópico são contempladas as questões éticas vinculadas à pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E MÉTODO ADOTADO

Com o intuito de se alcançar os objetivos deste estudo realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, o qual possui uma estrutura formal, que se baseia em amostras com grande número de participantes e ampla representatividade, onde os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa e qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2010; MALHOTRA, 2012).

Segundo Gil (2010) e Selltiz, Wrightsman, Cook (1965) a pesquisa com caráter descritivo tem como finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou população, ou ainda, poderá estabelecer as relações entre variáveis. Complementando, Trviños (1987, p. 110) menciona que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Assim, se utiliza o estudo descritivo quando a finalidade do pesquisador é analisar uma dada população, seus valores, suas características ou mesmo os problemas relacionados à cultura (OLIVEIRA, 2011).

Em relação à estratégia, este estudo configurou-se como um Estudo de Caso. Segundo Yin (2005) o Estudo de Caso é uma investigação empírica que busca investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real. Desta maneira, possibilita uma análise densa e exaustiva de um objeto, possibilitando, assim, o desenvolvimento detalhado de um novo conhecimento (GIL, 2010).

Por fim, está pesquisa conglomerou as abordagens de natureza quantitativa e qualitativa para a realização da coleta e também análise dos dados. O método quantitativo permite que o pesquisador mensure variáveis pré-determinadas, considerando a sua influência sobre outras, quantificando os resultados da amostra para a população alvo do estudo (CHIAZZOTTI, 2003). Refere-se à utilização de técnicas estatísticas tanto para a coleta de dados, como também, para a análise destes (RICHARDSON, 1999).

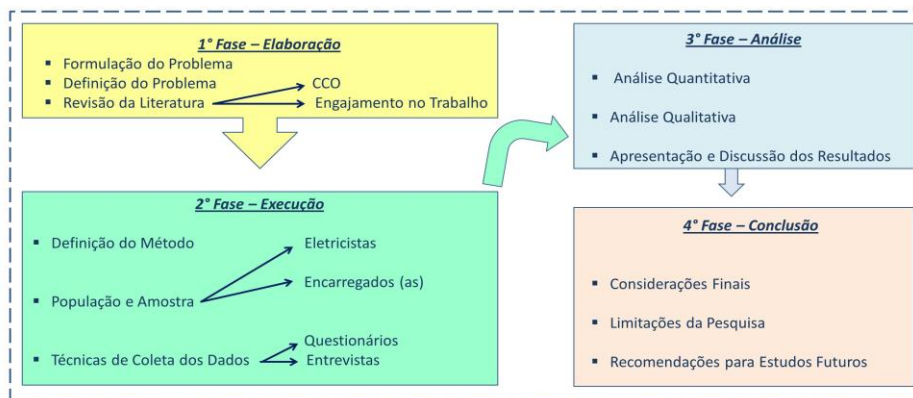
Em contrapartida, à abordagem qualitativa possibilita que o (a) pesquisador (a) aprofunde os conhecimentos sobre um dado assunto, atribuindo importância à descrição detalhada dos elementos e fenômenos que o envolvem (VIEIRA, 2005). Dessa maneira, o método qualitativo busca estudar o significado da vida dos sujeitos em condições do dia a dia, trazer à tona a opinião das pessoas em relação a um tema em específico, abranger condições textuais em relação aos sujeitos, fornecendo informações para o surgimento de novos conceitos e, assim, exista a possibilidade de explicar certos comportamentos (YIN, 2016).

A escolha pelo método misto (quantitativo e qualitativo) possibilita ao pesquisador comparar as conclusões obtidas, assim, tendo maior confiança de que os dados não são resultados de uma situação ou procedimento em específico (GOLDENBERG, 2004). Além disso, também contribui para a compreensão de questões que não podem ser respondidas somente por meio de uma única abordagem, fornecendo, assim, profundidade e amplitude na investigação (CRESWELL, 2010). De tal modo, pela utilização destes meios, o estudo analisou a relação entre o CCO e o Engajamento no Trabalho a partir da percepção de Eletricistas e Encarregado de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica. Para se alcançar tal finalidade, tanto os Eletricista como os Encarregados de Turma, participaram da etapa quantitativa (por meio de questionário) e qualitativa (através de entrevista semiestruturada).

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Com a finalidade de promover o entendimento acerca do estudo realizado, expõe-se neste tópico as etapas da pesquisa que está dividido em quatro fases que são denominadas: I – Elaboração; II – Execução; III – Análise; IV – Conclusão, conforme apresentado na Figura 3.

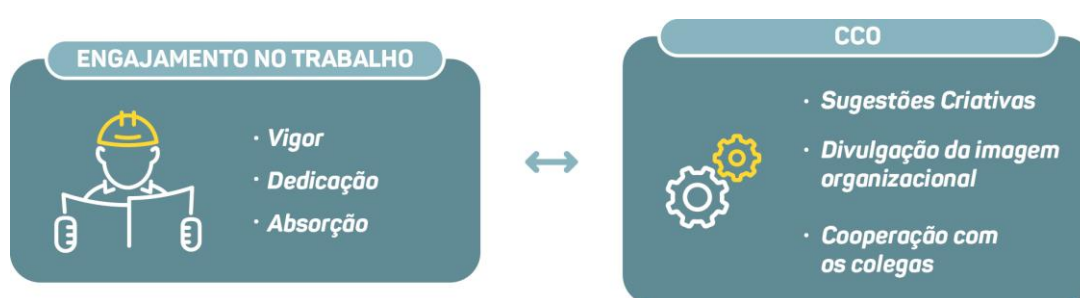
Figura 3 - Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Como evidenciado na Figura 3, na etapa de execução, elaborou-se os instrumentos de pesquisa baseando-se nos modelos estabelecidos por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) para o CCO e Vazquez et al. (2015) para o Engajamento no Trabalho. Os dados foram coletados e analisados a partir de uma amostra que inclui Eletricistas e Encarregados de Turma, conforme descrito nos tópicos 3.4, 3.6 e 3.7. Para maior elucidação deste estudo elaborou-se a Figura 4 que tem como finalidade demonstrar, de maneira visual, o desenho conceitual do estudo que representa a relação entre os conceitos de CCO e Engajamento do Trabalho e suas dimensões.

Figura 4 - Relação entre o CCO e Engajamento do Trabalho



Fonte: elaborado pela autora

3.3 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO

Para que esta sessão fosse elaborada utilizaram-se os dados e informações que estão expostas no *site* da organização, como também, os materiais disponibilizados pela responsável pela área de Gestão de Pessoas. A organização que participou deste estudo é uma concessionária de energia elétrica que iniciou suas atividades no ano de 1989 em uma cidade do interior do RS, mais especificamente na região da Fronteira oeste. No momento, a empresa atende mais de 60 municípios na região da Fronteira oeste, Central e Serra do RS, que estão divididas em 10 Unidades de Produção. A organização, no ano de 2013, também começou atuar nas regiões Centro e Sul do Estado do Espírito Santo, prestando seus serviços neste estado até o ano de 2017. Já no ano de 2015 a mesma ampliou suas operações para o Estado da Bahia onde opera em mais de 40 municípios, tendo ainda duas unidades de produção.

Em relação a sua atuação, esta organização trabalha na construção, operação e manutenção de redes de transmissão e distribuição de energia elétrica, isto tanto em áreas rurais como urbanas. Da mesma maneira, atende o segmento agrícola, industrial, construção civil e realiza, ainda, obras para empresas de diversos setores. Esta organização possui como Missão “Contribuir para o bem-estar e o desenvolvimento da humanidade”. Sua Visão é “Liderar os

mercados em que atua, sendo uma das melhores empresas para se trabalhar e fazer negócios”. Tendo ainda como Valores: Verdade (Ter e merecer confiança); Qualidade (Fazer certo); Segurança (Primeiro a vida); Resultado (Fazer mais com menos); Evolução (Inovar e gerar valor).

A trajetória de desenvolvimento desta organização foi marcada pela evolução, busca pela qualidade, bem-estar e desenvolvimento dos seus trabalhadores, o que trouxe como resultados inúmeros conquistas como, por exemplo: Revista Amanhã durante 04 anos consecutivos (as 45 melhores empresas para trabalhar no RS); Prêmio CPFL Mais Valor (Categoria Reconhecimento em Segurança com Risco Elétrico); Revista Exame - Guia VOCÊ S/A nos anos de 2015, 2014 e 2013 (As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil); Finalista no Prêmio Empreendedor do Ano da Ernst&Young 2015; 1º Lugar em Segurança do Trabalho RGE; Homenagem no Prêmio Empreendedor do Ano da Ernst&Young 2014; CPFL – Mais Valor (Segurança do Trabalho); PGQP nos anos de 2010, 2008, 2007 e 2005; EXAME PME (4º Sustentab. Crescimento).

A organização ainda possui uma Escola Corporativa que tem como objetivo promover a capacidade de os trabalhadores gerarem, difundirem e aplicarem o conhecimento que provêm das vivências internas e dos ambientes externos, buscando sempre a sintonia com os Valores e Diretrizes Organizacionais. Assim, a mesma tende a investir constantemente em educação, treinamento, tecnologia através de diversos programas como:

- Curso de Formação de Eletricistas (Mais de 20 turmas formadas (teoria e prática) em parceria com prefeituras, SENAI, SINE, e outros órgãos governamentais e não-governamentais);
- Treinamentos e reciclagens de NR35, NR10, NR11 e NR12 (Normas regulamentadoras do setor elétrico);
- Programas de Desenvolvimento (Programa de Desenvolvimento de Encarregados; Programa de Desenvolvimento do Pessoal do Apoio; Programa de Desenvolvimento de Supervisores; Desempenho de Alta Performance (Coordenadores); Programa Desenvolvimento Dirigentes);
- Treinamentos e seminários disponibilizados (Programa de Desenvolvimento de Lideranças; Dale Carnegie; Congresso PGQP; Empretec; Expo Managment (em São Paulo); Examinadores e Avaliadores do PGQP; Treinamentos com a Fundação Dom Cabral.

Em suma, a partir da apresentação da organização foi possível observar que a mesma tem uma trajetória de mais de 28 anos e tende a buscar sempre o aprimoramento de suas atividades e desenvolvimento de seus trabalhadores. Este fato fica evidente em sua Missão, Visão, Valores e também nos programas de treinamento e desenvolvimento que são fornecidos para a população em geral (por exemplo, curso de formação de eletricitistas), como também, para todos os trabalhadores que integram a organização.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Richardson (1999) a população de uma pesquisa se refere a todos os habitantes de um dado local, por exemplo, os indivíduos de uma organização, estudantes de uma instituição de ensino, moradores de um município. Para Malhotra (2012) a população refere-se a coletânea de elementos que possuem as características ou as informações que são buscadas pelo pesquisador, sendo realizadas inferências a respeito destas.

Para Martins (2006, p. 185) a população-alvo de uma pesquisa é determinada a partir de um “conjunto de indivíduos ou objetos que apresentem em comum determinadas características definidas para o estudo”. A população alvo desta pesquisa são os 227 trabalhadores, de ambos os sexos, sem restrição de idade, que realizam a função de Eletricitistas e Encarregados de Turma em uma concessionária de energia elétrica pelo regime de *Consolidação das Leis do Trabalho* (CLT). A informação do número total da população-alvo foi fornecida pela própria organização, através da responsável pelo setor de Gestão de Pessoas, no mês de dezembro de 2017.

Em decorrência da dificuldade de se incluir em um estudo todos os membros de uma população, tem-se como alternativa metodológica o uso do processo de amostragem. Neste processo se extrai de uma população uma amostra probabilística que seja suficiente para seja possível se realizar generalizações e inferências estatísticas sobre aquela população (HAIR et al., 2009). As técnicas de amostragem são classificadas, normalmente, como: I) Não-probabilística (o pesquisador decide de maneira arbitrária ou consciente quais elementos serão inclusos na amostra); II) Probabilística (todos os elementos da população possuem uma chance conhecida, diferente de zero de ser selecionado para integrar a amostra) (MALHOTA, 2012).

Na etapa quantitativa, deste estudo, os participantes foram selecionados por meio da amostragem probabilística aleatória, com nível de confiança de 95% e com erro padrão de 05%. Para este estudo partiu-se do número total de 142 trabalhadores que incluem Eletricitistas e

Encarregados de Turma que atuam em 9 unidades da organização localizadas no Estado do RS, sendo que este número foi estabelecido conforme o cálculo que segue (LOPES et al., 2008).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \alpha/2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot \alpha/2 \cdot p \cdot q} \quad n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 227}{(0,05)^2 \cdot (227-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 142$$

Foram aplicados 167 questionários, onde se manteve como amostra 157, sendo que 10 questionários precisaram ser invalidados em decorrência de erros no preenchimento. O convite foi realizado por meio verbal direcionado diretamente aos (as) próprios Eletricista e Encarregados de Turma. Além disso, respeitou-se o critério de estar, minimamente, durante seis meses atuando como trabalhador (a) da empresa em regime CLT. O estabelecimento deste critério se justifica pelo motivo de se supor que este período oferece vivência suficiente para que os Eletricista e Encarregados de turma observem as práticas do fenômeno a ser investigado.

Na etapa qualitativa, deste estudo, também participaram Eletricistas e Encarregados de Turma, sendo que o convite foi direcionado diretamente a eles por meio verbal. Além disso, os (as) trabalhadores deveriam estar atuando na empresa, em regime CLT, durante o prazo mínimo de seis meses. O estabelecimento deste critério é justificado, pois se supõe que tal período ofereça vivência suficiente para que os (as) profissionais observem as práticas do fenômeno que serão investigados. Quanto ao número de entrevistados (as) foram previamente definidos 06 participantes, porém, como este estudo seguiu o critério de saturação, incluiu-se progressivamente novos participantes. Desta maneira, foram realizadas 07 entrevistas com Eletricistas que por questão de sigilo foram denominados como: EL-01, EL-02, EL-03, EL-04, EL-05, EL-06 e EL-07. Além disso, realizou-se também 05 entrevistas com Encarregados de Turma que foram denominados como: EE-01, EE-02, EE-03, EE-04, EE-05.

3.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE A PARTIR DAS CATEGORIAS *A PRIORI*

Conforme Moraes (2003) os elementos que compõem uma pesquisa deverão ser determinados de acordo com os objetivos e propósitos da pesquisa. Desta maneira, os critérios analíticos poderão surgir de categorias definidas *a priori*, como também, de categorias *a posteriori* ou *emergentes*.

As Categorias *a priori* são definidas como “construções que o pesquisador elabora antes de realizar a análise propriamente dita dos dados. Provém das teorias em que fundamenta o trabalho e são obtidas por métodos dedutivos” (MORAES, 2003, p. 8). Portanto, Moraes (2003) menciona que as categorias *a priori* são estabelecidas somente quando os temas de análise são

conhecidos de antemão, tendo como base teorias que são escolhidas previamente, bastando apenas que sejam separadas as unidades em função destes temas ou categorias. Já as categorias *emergentes* surgem a partir da análise das informações coletadas, com a base nos conhecimentos tácitos do próprio pesquisador, sendo estas produzidas por meio de métodos indutivos e intuitivos, vinculados aos objetivos da pesquisa (MORAES, 2003).

Portanto, para o presente estudo, julgou-se pertinente trabalhar apenas com categorias de análise definidas *à priori*. Assim, no Quadro 4 se apresentam as categorias de análise definidas *a priori*, os objetivos específicos e os elementos de análise a serem avaliados.

Quadro 4 - Definição das categorias analíticas

Categorias de Análise	Objetivos Específicos	Elementos de Análise
CCO	- Analisar o CCO praticado pelos Eletricista e Encarregados de Turma em seu ambiente de trabalho	- <i>Sugestões Criativas;</i> - <i>Divulgação da Imagem Organizacional;</i> - <i>Cooperação com os colegas.</i>
Engajamento no Trabalho	- Identificar os níveis de Engajamento dos Eletricista e Encarregados de Turma em relação ao seu trabalho.	- <i>Vigor;</i> - <i>Dedicação;</i> - <i>Concentração.</i>
Relação entre os construtos	- Estabelecer as relações existentes entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho.	<u>CCO</u> : <i>Sugestões Criativas; Divulgação da Imagem Organizacional; Cooperação com os colegas;</i> <u>Engajamento no Trabalho</u> : <i>Vigor; Dedicação; Concentração.</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

3.6 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

A coleta dos dados deste estudo foi realizada em duas etapas distintas: etapa quantitativa e etapa qualitativa. Estas estão detalhadas nas próximas sessões.

3.6.1 Etapa quantitativa

O método utilizado para a coleta dos dados quantitativos foi aplicação de um questionário elaborado a partir de duas escalas que estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5 - Descrição das escalas de CCO e Engajamento no Trabalho

Nome da Escala	Abreviação	Características
-----------------------	-------------------	------------------------

<p>Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional</p>	<p>ECCO</p>	<p>Desenvolvida inicialmente por Siqueira (1995) e posteriormente redesenhada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A versão de 2014 é composta por 14 itens que estão distribuídos em três dimensões: <i>Sugestões Criativas</i> (composta por cinco itens); <i>Divulgação da Imagem da Organização</i> (composta por cinco itens); <i>Cooperação com os Colegas</i> (composta por quatro itens). Este instrumento apresenta 05 pontos na escala <i>likert</i> que varia de 01 (nunca faço) a 05 (sempre faço).</p>
<p>Escala de Engajamento no Trabalho de Utrech</p>	<p>UWES</p>	<p>Desenvolvida inicialmente por Schaufeli e Bakker (2003), mas tendo sua última validação no Brasil por Vazquez et al. (2015). Essa versão possui 17 itens que estão distribuídos em três dimensões: <i>Vigor</i> (composta com seis itens); <i>Dedicação</i> (composta por cinco itens); <i>Concentração</i> (composta por seis itens). A UWES apresenta 07 pontos na escala <i>likert</i> que varia de 0 (nunca) a 06 (todo dia/sempre).</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015)

É importante mencionar que os índices de confiabilidade das dimensões dos dois instrumentos originais são superiores a 0,77. Dessa maneira, Hair et al. (2009) mencionam que tais índices são classificados como nível bom de consistência interna. Desta forma, no Quadro 6 apresenta-se um resumo dos instrumentos utilizados neste estudo.

Quadro 6 - Características das escalas utilizadas no estudo

Instrumento	Autores	Fatores	Alpha de Cronbach	Número de Questões
Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO)	Bastos, Siqueira e Gomes (2014)	- <i>Sugestões Criativas</i>	0,90	14
		- <i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,90	
		- <i>Cooperação com os Colegas</i>	0,77	
Escala de Engajamento no Trabalho de Utrech (UWES)	Vazquez et al. (2015)	- <i>Vigor</i>	0,86	17
		- <i>Dedicação</i>	0,87	
		- <i>Concentração</i>	0,85	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

Portanto, o instrumento utilizado neste estudo é composto pela união das duas escalas citadas anteriormente, totalizando 31 questões e também 10 questões sociodemográficas e profissionais. No Quadro 7 esta exposto o conteúdo e a maneira como as questões sociodemográficas e profissionais foram descritas. O instrumento de pesquisa é apresentado no Apêndice A.

Quadro 7 - Características das questões sociodemográficas e profissionais

Questões	Forma de Abordagem
Idade	Questão Aberta
Sexo/Gênero	Questão Fechada
Escolaridade	Questão Fechada
Está do civil	Questão Fechada
Número de filhos	Questão Aberta
Tempo de empresa	Questão Aberta
Unidade de atuação	Questão Aberta
Tempo no atual cargo	Questão Aberta
Ocupa função de chefia	Questão Fechada
Carga horária diária	Questão Aberta

Fonte: elaborado pela autora.

Para que ocorresse a coleta dos dados, primeiramente contactou-se a profissional responsável pela área de Gestão de Pessoas e posteriormente os diretores (as) do setor de instalação e manutenção de redes de alta tensão. Este contato teve como objetivo estabelecer, em conjunto com a organização, a agenda para coleta dos dados quantitativos. Os questionários foram aplicados pela própria pesquisadora em todos (as) os (as) trabalhadores (as) que demonstraram interesse em participar da pesquisa. Os questionários respondidos foram armazenados em um envelope lacrado, com a finalidade de se garantir a confidencialidade dos participantes.

Além disso, os Eletricista e Encarregados de Turma tiveram a possibilidade de aceitar ou não o convite para participar da pesquisa ou mesmo, em caso de desconforto físico e/ou psíquico existia a possibilidade de sessarem imediatamente a sua participação. Aqueles (as) trabalhadores (as) que optaram em responder o questionário receberam e assinarão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) e o Termo de Confidencialidade (Apêndice D).

3.6.2 Etapa Qualitativa

A coleta dos dados qualitativos aconteceu por meio de um roteiro de entrevista individual semiestruturada composto por 08 questões abertas que foram realizadas com os Eletricistas e Encarregados de Turma. O roteiro de entrevista, exibido no Apêndice B, foi desenvolvido com base nas escalas ECCO e UWES. Portanto, as entrevistas auxiliaram a pesquisadora a colher as informações relevantes para a correlação com os resultados quantitativos.

Para que ocorressem as entrevistas, assim como na etapa quantitativa, primeiramente foi contatada a profissional responsável pela área de Gestão de Pessoas e posteriormente os diretores (as) do setor de instalação e manutenção de redes de alta tensão. Este contato inicial teve como finalidade estabelecer, juntamente com a organização, a agenda para a realização das entrevistas junto aos Eletricistas e Encarregados de turma. Em seguida, a pesquisadora realizou pessoalmente todas as entrevistas com os Eletricista e Encarregados de turma que tiveram interesse em participar da pesquisa. O local onde se realizaram as entrevistas foram salas dentro da própria unidade onde o trabalhador (a) atuava, porém, era um ambiente que possibilitou e garantiu a máxima confidencialidade e sigilo ao (a) participante.

Todas as entrevistas realizadas com os (as) trabalhadores (as) foram gravadas e transcritas. No momento da transcrição se preservou os nomes dos (as) entrevistados (as), sendo substituídos por codinome. A participação na pesquisa foi livre, sendo que aqueles (as) que participaram receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) e o Termo de Confidencialidade (Apêndice D).

Já para o apoio na aplicação e organização da pesquisa utilizou-se um protocolo, exposto no Apêndice E, que guiou a conduta seguida pela pesquisadora durante a etapa de coleta dos dados (YIN, 2010). Este instrumento possibilitou o aumento da confiabilidade no estudo e incluiu seções que contemplam: a visão global do projeto; os procedimentos de campo; a determinação das questões; orientação para o desenvolvimento do relatório (YIN, 2010).

3.6.2.1 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

Está etapa consistiu na elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada que foi desenvolvido a partir dos objetivos da pesquisa, das teorias existentes e das interpretações das escalas de ECCO e UWES. O instrumento para a realização da coleta dos dados foi desenvolvido com objetivo de corresponder às necessidades da pesquisa qualitativa, constituído de perguntas abertas e abrangentes, conforme apresentado a seguir.

Conforme os autores Juliatto e Bortolozzi (2005) o pesquisador é responsável por tornar a pesquisa dinâmica, isto por meio de questionamentos e do aprofundamento do arcabouço teórico. Para que isso ocorra frequentemente o pesquisador utiliza *frameworks* ou quadros com referências anteriores, apropriando-se, assim, de tais conhecimentos com criatividade e racionalidade a fim de gerar novos instrumentos na busca soluções para os problemas propostos.

Portanto, seguindo está linha de raciocínio e considerando-se a etapa qualitativa do presente estudo, o roteiro de entrevista foi elaborado a partir do pressuposto de teorias sobre os

temas do estudo, assim como, retomou-se as teorias que fundamentaram as escalas ECCO e UWES de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015). Para elaborar o roteiro de entrevista a partir da ECCO e UWES, os aspectos contemplados na literatura de referência foram mesclados e agrupados por similaridade das abordagens e integralizados em questões abertas, permitindo ao (a) entrevistado (a) manifestar sua percepção de modo amplo, voluntário e sem limitações de tempo ou volume de informações. Desta maneira, as questões consideradas como ‘abertas nas respostas’ possibilitam o aprofundamento do roteiro utilizado, assim como, da análise dos conteúdos das falas (VERGARA, 2009).

O agrupamento dos aspectos ocorreu de acordo com a percepção da pesquisadora e as questões das escalas e tiveram como proposta contemplar de maneira abrangente as possíveis questões tratadas. Além disso, quando necessário, à pesquisadora ampliou os questionamentos com o objetivo do entrevistado trouxesse o maior detalhamento possível sobre o assunto questionado. Desta forma, no Quadro 8 se descreve os fatores norteadores das escalas ECCO (Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional) e a UWES (*Utrecht Work Engajamento Scale*). Todos estes fatores foram retomados das teorias sobre CCO e Engajamento no Trabalho e reagrupados, a fim de contemplar os objetivos da pesquisa, passando a ser reconhecidos no presente estudo como os elementos de análise definidos *a priori*.

Quadro 8 - Categoria e elementos de análise a priori – CCO e Engajamento no Trabalho

Categoria de Análise: CCO		
Elementos de Análise	Itens abordados por Bastos, Siqueira e Gomes (2014)	Questões de Pesquisa
Sugestões Criativas (pode ser analisada a partir de ideias para o setor e atividade)	<p>Questão 03 - Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro em meu trabalho;</p> <p>Questão 04 - Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho;</p> <p>Questão 07 - Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho;</p> <p>Questão 08 - Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho;</p> <p>Questão 10 - Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.</p>	<p>Questão 01a - Quando você pensa nas atividades que realiza ou no ambiente da empresa onde trabalha o que você conservaria e o que modificaria?</p> <p>Questão 01b - De que forma você apresenta as suas ideias inovadoras a seus líderes?</p>
Divulgação da Imagem Organizacional (pode ser analisada a partir de defesa)	<p>Questão 01 - Quando alguém de fora fala mal desta empresa eu procuro defende-la;</p> <p>Questão 06 - Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem;</p> <p>Questão 11 - Descrevo pra meus amigos se parentes as qualidades dessa empresa;</p>	Questão 02 - Quando amigos, familiares ou outras pessoas te perguntam como é trabalhar nessa empresa, o que você responde?

da organização e elogios)	Questão 12 - Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa; Questão 14 - Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	Questão 03 - Como você reage ao ouvir pessoas que não trabalham na sua empresa falando mal dela?
<i>Cooperação com os colegas</i> (pode ser analisada a partir do auxílio quanto a problemas pessoais ou profissionais)	Questão 02 - Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais; Questão 05 - Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho; Questão 09 - Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho; Questão 13 - Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.	Questão 04 - Quando você percebe que um colega de trabalho está com problemas o que costuma fazer? Questão 05 - De que maneira se estabelecem as relações de ajuda e apoio com os colegas de trabalho na organização?
Categoria de Análise: Engajamento no Trabalho		
Elementos de Análise	Itens abordados por Vazquez et al. (2015)	Questões de Pesquisa
<i>Vigor</i>	Questão 01 - No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia; Questão 04 - No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor; Questão 08 - Tenho vontade de ir ao meu trabalho quando levanto de manhã; Questão 12 - Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos; Questão 15 - Eu consigo me adaptar mentalmente as situações difíceis no meu trabalho; Questão 17 - Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	Questão 06a - Ao trabalhar durante longos períodos de tempo ou quando surgem problemas em seu trabalho como você reage? Questão 06b - Como se sente?
<i>Dedicação</i>	Questão 02 - Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito; Questão 05 - Sou entusiasmado com meu trabalho; Questão 07 - Meu trabalho me inspira; Questão 10 - Tenho orgulho do meu trabalho; Questão 13 - Para mim o meu trabalho é desafiador.	Questão 07a - Para você, qual o significado do seu trabalho? Questão 07b - Como você o descreve?
<i>Concentração</i> (pode ser analisado a partir de concentração integral na função e dificuldade para se desvincular da atividade)	Questão 03 - O tempo voa enquanto estou trabalhando; Questão 06 - Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor; Questão 09 - Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho; Questão 11 - Eu fico absorvido com meu trabalho; Questão 14 - Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando; Questão 16 - É difícil desligar-me do meu trabalho.	Questão 08a - Durante seu dia de trabalho as horas passam rapidamente ou demoram a passar? Questão 08b - Por que acredita que isso aconteça?

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

Em suma, no Quadro 8 foi possível verificar que a fim de investigar as categorias de análise CCO e Engajamento no Trabalho foram determinados os respectivos elementos de análise e elaboradas 08 questões de pesquisa, por meio da aglutinação de fatores concernentes aos estudos de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

3.6.2.2 A realização das entrevistas, os diários de campo e as observações

Após a finalização do instrumento de coleta, o mesmo foi aplicado nos Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica. A pesquisadora realizou as entrevistas diretamente nas unidades onde os entrevistados encontravam-se alocados. Foi disponibilizado, pela organização, o período do café da manhã que é oferecido aos trabalhadores uma vez na semana em um dia pré-determinado. Este momento foi escolhido estrategicamente, já que é neste dia que se encontram na unidade o maior número de Eletricistas e Encarregados, pois nos demais dias da semana os trabalhadores encontram-se atuando a campo o que dificultaria o contato e participação dos mesmos na pesquisa. De acordo com Yin (2016) é fundamental o planejamento formal para as visitas ao local da coleta, porque como o tempo de campo é limitado, as visitas geralmente devem seguir uma programação preestabelecida, bem como uma agenda a cumprir.

Portanto, todas as entrevistas e observações em campo foram previamente agendadas com o supervisor da região e no agendamento foi dado um tempo estimado de permanência da pesquisadora no local. O tempo de permanência na unidade foi destinado a interagir com os Eletricistas, Encarregados de Turma e demais trabalhadores que atuam na área de apoio (Motoristas, Técnicos em Segurança do Trabalho, Operadores de Guindalto, Administrativos, Coordenadores e Supervisores), como também, conhecer as instalações e atividades gerais destes profissionais.

Por critérios estratégicos, a pesquisadora optou em não trazer para os resultados do estudo os apontamentos realizados nas observações diretas e nos diários de campo, salvaguardados como dados inerentes à pesquisa qualitativa, mas não imprescindíveis ao entendimento dos objetivos propostos.

É fundamental mencionar que antes de iniciar cada uma das entrevistas, a pesquisadora procurou cuidadosamente apresentar o objetivo do estudo, como também, explicar como as entrevistas seriam realizadas e certificar que os entrevistados seriam mantidos totalmente no anonimato. Como mencionado anteriormente, as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, sendo posteriormente transcritas.

O instrumento final que foi utilizado na coleta de dados qualitativo (roteiro de entrevistas) ficou constituído por 10 questões abertas referentes a questões sociodemográficas e profissionais que envolvem: idade, sexo, escolaridade, número de filhos, estado civil, unidade de atuação, se ocupa função de chefia, tempo de empresa, tempo no atual cargo e carga horária diária de trabalho. Além disso, o roteiro foi constituído de 08 questões abertas referentes ao CCO e Engajamento no Trabalho como pode ser visualizado no Apêndice B.

3.7 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

3.7.1 Análise dos Dados Quantitativos

Para definir o perfil dos (as) participantes (as) deste estudo realizaram-se análises estatísticas e de frequência que estão relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais. As variáveis serão: idade; sexo/gênero; escolaridade; estado civil; número de filhos; tempo de empresa; unidade de atuação; tempo no cargo; ocupa função de chefia; carga horária diária. Além disso, neste estudo, a avaliação da confiabilidade dos fatores obtidos na análise fatorial ocorreu através do indicador *Alpha de Cronbach*. Em uma pesquisa, a confiabilidade caracteriza o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende avaliar (HAIR et al., 2009). De acordo com os autores Hair et al. (2009) também se realizou a relação entre os fatores do CCO e do Engajamento no Trabalho através do coeficiente de Correlação de Pearson. Este indica qual a força de associação existente entre quaisquer duas variáveis.

Neste estudo também ocorreu análises diferenciadas a partir das características de cada instrumento utilizado. Estas informações estão expostas no Quadro 9.

Quadro 9 - Análise quantitativa a partir dos instrumentos: ECCO e UWES

Construto	Análises
ECCO	Para a análise e interpretação dos resultados deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais frequente serão o CCO do sujeito no que diz respeito a: <i>Sugestões Criativas; Divulgação da Imagem Organizacional; Cooperação com Colegas</i> . Além disso, para a interpretação dos escores médios do ponto de vista conceitual observam-se ao conteúdo exposto nas frases (itens) de cada dimensão. Assim, a análise dos resultados estará articulada aos conteúdos dos itens que o sujeito efetivamente respondeu (BASTOS, SIQUEIRA, GOMES, 2014).
UWES	A análise e a interpretação dos resultados do questionário ocorrem após o cálculo do escore bruto, correlacionando-o com o percentil da tabela geral do Engajamento. Como classificação, os percentis acima de 75 pontos são considerados como alto. Assim, como resposta o sujeito tende a demonstrar maior intensidade de esforço e vinculação com os

	<p>objetivos do trabalho, sentindo-se inspirado a realizar ações ou resolver problemas em seu trabalho. Então, com o intuito de atender aos desafios do ambiente laboral, o trabalhador com percentis elevados de Engajamento utiliza a combinação entre a demanda de trabalho e recursos pessoais (VAZQUEZ et al., 2015).</p> <p>Os escores classificados como baixos são os percentis menores de 40 e servem como sinalizadores de que algo poderá estar interferindo relação do sujeito e trabalho. Como consequência das elevadas demandas estressoras negativas poderão surgir problemas que afetem a saúde do trabalhador. Então, de modo geral, o resultado esperado para o UWES é a classificação média (percentil entre 40 a 70 pontos) ou alta (acima de 75 pontos) (VAZQUEZ et al., 2015).</p> <p>Após a análise individual de cada fator é importante considerar as três dimensões em conjunto (<i>Vigor, Dedicção, Concentração</i>) (VAZQUEZ et al., 2015).</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Vazquez et al. (2015).

Além disso, os dados quantitativos foram mensurados, organizados e tiveram o cruzamento de suas variáveis com o auxílio do *Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 20.0. Já a Análise Fatorial foi utilizada para a obtenção dos construtos dos modelos estudados (ECCO e Engajamento no Trabalho). Hair et al. (2009) menciona que a Análise Fatorial serve para analisar a estrutura existentes de inter-relações entre as variáveis, trazendo a demarcação das dimensões subjacentes comuns e conhecidas que são fatores. Assim, neste estudo, o método de Análise Fatorial foi utilizado como um dos principais componentes, onde se analisou a variância total dos dados, procurando-se encontrar estruturas comuns (MALHOTRA, 2012).

3.7.2 Análise dos Dados Qualitativos

Neste estudo utilizou-se a análise de conteúdo que se caracteriza como uma técnica de tratamento de dados coletados qualitativamente que possibilita ao pesquisador uma visão detalhada do comportamento humano (MINAYO, 2010). Segundo Mozzato e Grzybovski (2011) a análise de conteúdo configura-se como método de análise de dados que gera reflexões e críticas que são fundamentais para o desenvolvimento teórico. Está ocorre através de uma descrição objetiva, sistemática, onde se considera a riqueza de detalhes manifestos pelo sujeito durante a coleta dos dados. Destacam-se duas funções na aplicação deste método: I) verificação de questões estabelecidas a priori ou hipóteses; II) análise dos conteúdos latentes no discurso do participante, o que possibilita maior compreensão do que está sendo comunicado (BARDIN, 2014; MINAYO, 2010).

De acordo com Bardin (2014) a análise de conteúdo prevê três fases: 1º) Pré-análise, 2º) Exploração do material; 3º) Tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Assim,

de uma maneira didática apresenta-se o Quadro 10 que expõe o significado de cada uma das três fases.

Quadro 10 - Características das três fases da análise de conteúdo

Pré-análise	Exploração do Material	Tratamento dos Resultados: inferência e interpretação
Etapa onde o material é analisado com o intuito de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Divide-se em quatro etapas: (I) leitura flutuante (estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto); (II) escolha dos documentos (consiste na demarcação do que será analisado); (III) formulação das hipóteses e dos objetivos; (IV) referenciação dos índices e elaboração de indicadores (envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise).	Segunda etapa que consiste em uma etapa importante, pois vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Essa é a etapa da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus submetido a um estudo aprofundado. Consiste ainda na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação), identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar que corresponde ao segmento de conteúdo, visando à categorização e à contagem frequencial) e as unidades de contexto nos documentos (finalidade de compreender a significação exata da unidade de registro).	A terceira etapa diz respeito ao tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Está fase é destinada ao tratamento dos resultados, onde ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, ocasionando as interpretações inferenciais, momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bardin (2014).

Portanto, neste estudo, os dados qualitativos seguiram o seguinte processo de análise:

* 1º momento (Pré-análise) – foram realizadas as transcrições, na íntegra, das 12 entrevistas realizadas com os Eletricistas e Encarregados de Turma onde se formou um arquivo base que contemplou todos os dados coletados durante as entrevistas. Após selecionou-se o *corpus* de análise, realizando-se a leitura flutuante de todas as entrevistas (CAMPOS, 2004). Nesta etapa, foram feitas, por diversas vezes, a leitura de todo o material coletado, não se tendo a pretensão de sistematização, e sim de compreender de uma forma global as ideias principais e os seus significados. Além disso, é nessa etapa que a pesquisadora relacionou as percepções que foram observadas durante o contato com os (as) entrevistados (as) e o discurso proferido por estes. Assim, a leitura com a menor aderência, possibilita uma melhor assimilação do material e, assim, é possível se desenvolver uma apresentação sistematizada dos dados. Em suma, tais leituras possibilitam uma visão ‘descolada’, que permitiu a pesquisadora transcender a mensagem explícita (CAMPOS, 2004);

* 2º momento (Exploração do Material): neste momento da análise a pesquisadora realizou a construção das operações de codificação, onde considerou os cortes dos textos em unidades de

registros, definição de regras de contagem e, também, classificação e agregação das informações em categorias temáticas. A codificação ocorreu por meio da numeração de recortes das entrevistas, tendo como base as características do conteúdo. Assim, consideraram-se como unidades de registro todos os parágrafos de todas as entrevistas, como também, as anotações realizadas nos diários de campo (exposto no Apêndice E). Então, após essa primeira organização, as palavras-chaves foram identificadas e se realizou um resumo de cada parágrafo que possibilitou integrar os conteúdos nas categorias *a priori*.

A descrição analítica compreende um estudo mais aprofundado do material, orientado pelas proposições e pelo referencial teórico. Assim, nesta fase ocorreram as escolhas das categorias de análise e dos elementos de análise que foram reunidos por critérios da pesquisadora, onde também houve a identificação das ideias coincidentes e divergentes oriundas das entrevistas (MINAYO, 2010). Para que o estabelecimento das categorias, os dados foram definidos em quadros de referência, onde se depositou os conteúdos para a posterior análise. Tais quadros em arranjo bidimensional de filas e colunas serviram para ordenar os dados conceitualmente dentro das categorias pré-determinadas (YIN, 2016) e assim auxiliar a pesquisadora na seleção dos trechos das falas. Portanto, para cada categoria de análise definida *a priori* se estabeleceu três colunas que serviram para alocação dos dados: na primeira coluna, organizaram-se os elementos de análise pré-definidos; na segunda coluna, se expos a seleção dos trechos das entrevistas; e, na terceira coluna contem a designação da entrevistada cujo trecho foi selecionado para explicar determinado fato ou fenômeno.

As categorias foram ainda organizadas a partir da frequência (conforme a repetição de conteúdos comuns entre os respondentes), mas também, se considerou a relevância implícita (temas importantes que não se repetiram na fala de todos os respondentes, mas que demonstraram riqueza e relevância para este estudo). Em síntese, os textos iniciais das entrevistas realizadas com os Eletricistas e Encarregados foram definidos em unidades de registro (parágrafos, frases e palavras), sendo agrupadas pela temática em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitarão as inferências (CAMPOS, 2004);

* 3º momento (Inferência e Interpretação): Nesta etapa a pesquisadora procurou captar aqueles conteúdos que estavam manifestos, assim como, latentes e que estavam contidos em todo o material coletado. Portanto, realizou-se a análise comparativa por meio da justaposição das categorias existentes em cada análise, onde foram ressaltados os aspectos semelhantes, como também, aqueles concebidos como diferentes.

Em suma, para uma melhor compreensão das etapas de coleta e de análise dos dados realizadas neste estudo se expoe no Quadro 11 um resumo dos procedimentos destas etapas de

acordo com os objetivos, construtos, instrumentos de coleta e análise dos dados que serão realizados neste estudo.

Quadro 11 - Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados

Objetivos	Categorias de Análise	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos (as) trabalhadores (as)	Perfil dos participantes da pesquisa	Autora da pesquisa	<u>Quantitativo:</u> Questionário (parte I)	<u>Quantitativo:</u> frequência e média
Analisar o Comportamento de Cidadania Organizacional praticado pelos Eletricista e Encarregados de Turma em seu ambiente de trabalho	<u>Comportamento de Cidadania Organizacional:</u> - <i>Sugestões Criativas</i> - <i>Divulgação da Imagem Organizacional</i> - <i>Cooperação com os Colegas</i>	Bastos, Siqueira e Gomes (2014)	<u>Quantitativo:</u> Questionário (parte II) - ECCO <u>Qualitativo:</u> Entrevistas semiestruturada	<u>Quantitativo:</u> - Análise fatorial - <i>Alpha de Crombach</i> - Análise descritiva (média e desvio padrão) <u>Qualitativo:</u> Análise de conteúdo
Identificar os níveis de Engajamento dos Eletricista e Encarregados de Turma em relação ao trabalho	<u>Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht:</u> - <i>Vigor</i> - <i>Dedicação</i> - <i>Concentração</i>	Vazquez et al. (2015)	<u>Quantitativo:</u> Questionário (parte III)-UWES <u>Qualitativo:</u> Entrevistas semiestruturada	<u>Quantitativo:</u> - Análise fatorial - <i>Alpha de Crombach</i> - Análise descritiva (média e desvio padrão) <u>Qualitativo:</u> Análise de conteúdo
Estabelecer as relações existentes entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho	<u>Comportamentos de Cidadania Organizacional (Fatores)</u> <u>Engajamento no Trabalho (Fatores)</u>	Bastos, Siqueira e Gomes (2014) Vazquez et al. (2015)	<u>Quantitativa:</u> Questionário (Parte II, III e IV)	<u>Quantitativa:</u> Correlação de Pearson

Fonte: elaborado pela autora.

3.8 QUESTÕES ÉTICAS

Para que ocorresse a realização do presente estudo, o projeto de pesquisa teve seu registro no Sistema de Informações Educacionais (SIE) como projeto de dissertação do Departamento de Ciências Administrativas (CAD) da UFSM. Além disso, este estudo também foi encaminhado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) (YIN, 2016), sendo aprovado. Durante a realização da pesquisa observaram-se critérios éticos previstos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1997) que regulamenta a realização de pesquisa com seres humanos. Com base na resolução do Conselho Nacional de Psicologia (CNP) nº 016/2000 se procurou ter o cuidado de proteger os participantes e evitar qualquer risco que o estudo possa causar (FLICK, 2009; YIN, 2016).

Os participantes, tanto da etapa quantitativa como qualitativa, foram informados que poderão ter acesso aos dados coletados que ficarão arquivados no Prédio 74C, localizado no Campus Sede da UFSM, junto à sala 4305. A pesquisadora coordenadora desta pesquisa será responsável pelos materiais que ficaram arquivados durante o período de três anos, conforme Lei dos Direitos Autorais nº 9610 (BRASIL, 1998). Quanto às entrevistas, como mencionado anteriormente, estas foram gravadas e transcritas. Já para preservar a identidade dos sujeitos utilizaram-se codinomes que não possuem vínculo com o nome real dos participantes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo expõe os resultados obtidos na consecução da pesquisa, alinhando-os aos objetivos propostos na sessão introdutória desta dissertação. Após a análise da amostra, estes resultados foram ponderados por meio de cinco enfoques, dispostos nas seções a seguir.

O primeiro tem como pretensão caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos Eletricistas e Encarregados de Turma que participaram das etapas quantitativa e qualitativa. O segundo buscou analisar o CCO praticado pelos (as) trabalhadores em seu ambiente de trabalho, sendo dividido em uma etapa quantitativa e outra etapa qualitativa (com categorias *a priori*). O terceiro buscou identificar os níveis de Engajamento no Trabalho dos sujeitos que participaram do estudo, também sendo analisada em duas etapas, quantitativa e qualitativa (com categorias *a priori*). Já o quarto enfoque visou estabelecer as relações entre os dois construtos pesquisados (CCO e Engajamento no Trabalho).

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES

Em relação à amostra pesquisada, na etapa quantitativa, considerou-se 157 questionários válidos respondidos por Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica localizada no RS. Esta concessionária possui 10 unidades que atendem mais de 60 municípios na região da Fronteira Oeste, Central e Serra do RS. Porém, neste estudo em decorrência a questões internas da organização foram coletados os dados em 9 unidades. Na Tabela 1 e Tabela 2 são expostas as informações a respeito do perfil dos participantes deste estudo.

Tabela 1- Perfil dos pesquisados (idade)

Variável	χ (anos)
Idade	31,74

Fonte: dados da pesquisadora

A amostra desta pesquisa foi composta por 100% de homens, sendo que o trabalhador com a menor idade possui 20 anos e o com maior idade 51 anos. Já a média de idade dos trabalhadores que participaram é de 31,74 anos. Desta maneira, verificou-se que a grande

maioria dos Eletricistas e Encarregados de Turma que participaram deste estudo é da geração Y, pois nasceram entre os anos de 1979 e 1992 (TRIDAPALLI et al., 2017)

No que diz respeito à escolaridade, a grande maioria dos participantes do estudo possui ensino médio completo (49,7%), seguido do ensino médio incompleto (21%). Já na terceira posição surgem empatados o ensino fundamental completo e o curso técnico (9,6% em cada um dos itens), e nas duas últimas posições aparecem o ensino fundamental incompleto (6,4%) e o ensino superior (3,8%).

A partir do que foi exposto é possível analisar que existe uma discrepância entre a realidade observada neste estudo e a literatura. Segundo as pesquisas desenvolvidas por Cunha, Rodrigues, Coimbra Neto (2017), Rosa (2015) e Veloso, Dutra, Nakata, (2008) a geração Y tendem a apresentar um grau de escolaridade mais elevado em relação às gerações anteriores, manifestando normalmente ensino superior completo ou incompleto. Porém, neste estudo observou-se que a grande maioria dos participantes possui ensino médio completo ou incompleto.

Tabela 2 - Perfil dos participantes da pesquisa (sexo, escolaridade, estado civil, filhos).

Variável	Participante	Frequência	%
Sexo	Masculino	157	100
	Feminino	0	0
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	10	6,4
	Ensino Fundamental Completo	15	9,6
	Ensino Médio Incompleto	33	21,0
	Ensino Médio Completo	78	49,7
	Curso Técnico	15	9,6
	Curso Superior	06	3,8
Estado Civil	Solteiro	65	41,4
	Casado	81	51,6
	Divorciados	02	1,3
	Outros	05	5,7
Filhos	Possui filhos	108	68,8
	Não possui filhos	49	31,2

Fonte: dados da pesquisadora.

Em relação ao estado civil, constatou-se que 51,6% dos trabalhadores são casados, sendo ainda significativa a parcela de sujeitos solteiros (41,4%). Já em relação aos divorciados o número é relativamente baixo (1,3%). No item descrito como outros os participantes manifestaram, ao preencher o questionário, que se trata de união estável (5,7%). Além disso, a grande maioria dos Eletricistas e Encarregados de Turma possuem filhos (68,8%), estando em apenas 31,2% os que não possuem.

Já na Tabela 3 e Tabela 4 são fornecidas, em conjunto, as informações a respeito da atividade profissional dos participantes deste estudo. A partir destas informações observa-se que das 9 unidades onde foram aplicados os questionários a que demonstrou o maior número de respondentes foi à unidade 01 com 19,1%. Em segundo lugar está à unidade 05 com 14,6% e na terceira posição surge à unidade 2 e 8 com 14,0% em cada uma delas. Estas 4 unidades representam juntas 61,7% da amostra pesquisada e estão localizadas nas regiões: Serra, Central e Fronteira-oeste do RS.

O questionário profissional ainda possibilitou realizar o levantamento do número de trabalhadores que atuam em função de liderança, assim como, aqueles que não ocupam tal função. Portanto, as análises demonstraram que a amostra pesquisada é integrada por 78,3% de Eletricistas e 21,7% de Encarregados de Turma. Assim, pondera-se que existe uma média de 1 Encarregado de Turma para 3 Eletricistas o que se comprova na prática, pois as equipes são formadas por 1 Encarregado, 1 caminhoneiro e 2 a 3 Eletricistas.

Além disso, observou-se que a carga horária de trabalho predominante entre os trabalhadores varia entre 08 horas e 48 minutos a 10 horas diárias de trabalho (36,3%). De acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) Art. 58 “A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias (...)”. No entanto, no Art. 59 é manifestado que “A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho”. Então, no caso destes trabalhadores é possível considerar que o cumprimento de até 10 horas diárias de trabalho está embasada pela legislação brasileira.

Tabela 3 - Perfil das atividades profissionais dos participantes.

Variável	Participante	Frequência	%
Função de chefia/ liderança	Sim	34	21,7
	Não	123	78,3
	08 horas diárias	51	32,5
Carga horária diária De trabalho	De 08h 48min a 10 horas diárias	57	36,3
	De 10h a 12 horas diárias	48	30,6
	Acima de 12 horas	01	0,6

Fonte: dados da pesquisadora.

Na Tabela 4 consideram-se os dados relativos ao tempo (número de anos) em que os Eletricistas e Encarregados de Turma integram o quadro de trabalhadores da organização, como também, há quanto tempo estes desenvolvem a atual função. Em relação ao tempo de empresa observou-se que em primeiro lugar encontram-se aqueles trabalhadores que atuam na

organização a mais de 1 ano e menos de 3 anos (31,8%), seguido pelos trabalhadores que estão atuando na empresa dentro do período de 6 meses a 1 ano (28,0%). No entanto, também é importante se considerar que 26,1% dos participantes são trabalhadores da organização a mais de 05 anos. Está questão vem ao encontro do que é mencionado por Tridapalli et al. (2017) e Viana (2008) de que o tempo de permanência dos trabalhadores da geração Y dentro das organizações tende a variar entre 5 a 8 anos.

Tabela 4 - Perfil das atividades profissionais dos participantes.

Variável	Participante	Frequência	%
Tempo de empresa	De 06 meses a 01 ano	44	28,0
	De 01 ano a 03 anos	50	31,8
	De 03 anos a 05 anos	19	12,1
	De 05 anos a 10 anos	41	26,1
	Acima de 10 anos	03	1,9
Tempo na atual função	De 06 meses a 01 ano	59	37,6
	De 01 ano a 03 anos	58	36,9
	De 03 anos a 05 anos	18	11,5
	De 05 anos a 10 anos	21	13,4
	Acima de 10 anos	01	0,6

Fonte: dados da pesquisadora.

Na segunda etapa deste estudo, a etapa qualitativa, também participaram os Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam na mesma concessionária de energia elétrica dos participantes da etapa quantitativa. É importante ainda mencionar que os Eletricistas e Encarregados de Turma que participaram das entrevistas não responderam ao questionário.

Os participantes da etapa qualitativa como também ocorreu na etapa quantitativa, foram todos do sexo masculino. Já em relação à idade constatou-se que o entrevistado mais jovem apresentou 22 anos e o com maior idade 35 anos, sendo a média geral 28 anos. As demais variáveis (idade, estado civil, escolaridade, número de filhos, unidade de atuação, função, tempo de empresa, tempo na atual função) podem ser visualizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Perfil Demográfico

Unidade	Entrevistado	Idade (anos)	Estado civil	Escolaridade	Nº de Filhos	Função	Tempo de empresa	Tempo na atual função
U1	EL-1	25	Solteira	Ens. Méd. Completo	1	Eletricista	6 meses	6 meses
	EE-1	35			3	Encarregado	5 anos	2 anos

			União Estável	Ens. Fund. Completo				
U2	EL-2	29	União Estável	Ens. Fund. Completo	1	Eletricista	3a 4m	1a 4m
	EE-2	31	União Estável	Ens. Fund. Completo	1	Encarregado	6 anos	4 anos
U3	EL-3	25	Solteiro	Ens. Méd. Completo	0	Eletricista	5 anos	4a 0m
	EE-3	29	Casado	Ens. Fund. Completo	1	Encarregado	5a 5m	3a 2m
U4	EL-4	29	Casado	Ens. Superior Incompleto	3	Eletricista	2 anos	2 anos
	EE-4	27	Solteiro	Ens. Fund. Completo	1	Encarregado	3 anos	1a 6m
U5	EL-5	35	União Estável	Ens. Fund. Incompleto	0	Eletricista	5 anos	3 anos
	EE-5	29	União Estável	Ens. Méd. Completo	1	Encarregado	3 anos	9 meses
U6	EL-6	22	Solteiro	Ens. Méd. Completo	0	Eletricista	6 meses	6 meses
U7	EL-7	30	Casado	Ens. Fund. Completo	1	Eletricista	6 meses	6 meses

Tempo de Empresa: *a = anos
*m = meses

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 CCO: A VISÃO DOS ELETRICISTAS E ENCARREGADOS DE TURMA

A fim de analisar o CCO praticado pelos Eletricistas e Encarregados de Turma em seu ambiente de trabalho, expõem-se nesta sessão a análise quantitativa dos dados obtidos por meio da aplicação da ECCO de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Em seguida, são analisadas e discutidas as entrevistas que foram realizadas com os Eletricistas e Encarregados de Turma, considerando-se em separado as categorias *a priori* (*Sugestões Criativas, Divulgação da Imagem Organizacional, Cooperação com os Colegas*). Como último item, desta sessão, exhibe-se a discussão conjunta a respeito dos resultados encontrados durante a análise quantitativa e qualitativa do CCO.

4.2.1 Análise Quantitativa do CCO

Com a intuito de identificar a visão dos trabalhadores acerca do CCO realizou-se, neste estudo a técnica estatística conhecida como análise fatorial exploratória. Está considerou as variáveis que compõe a ECCO de Bastos, Siqueira, Gomes (2014). Além disso, avaliou-se a confiabilidade do instrumento através da análise do Alfa de *Cronbach* e somente posteriormente foram realizadas as análises de estatística descritiva das variáveis e fatores encontrados a partir da ECCO.

Ao se optar pela análise fatorial é necessária que sejam realizados testes estatísticos iniciais que possuem como finalidade confirmar a adequação dos dados à referida técnica. Nesta pesquisa, aplicaram-se os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. O teste de KMO expõe se a correlação existente entre os pares de variáveis poderá vir a ser descrita por outras variáveis, para isto considera-se os valores próximos a 1,0 como adequados e inaceitáveis os valores que sejam inferiores a 0,5 (PESTANA; GAGEIRO, 2014). Já o teste de Esfericidade de Bartlett analisa se as variáveis não estão correlacionadas na população. Assim, cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, não apresentando correlação com as outras variáveis (MALHOTRA, 2012). Portanto, como exposto na Tabela 06, os resultados obtidos para o KMO (coeficiente de 0,862) e o teste de Esfericidade de Bartlett (sig 0,000) apresentaram consideráveis.

Tabela 6 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para o CCO.

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de	Bartlett
0,862	Qui-Quadrado	1175,237
	Df	91
	Sig	0,000

Fonte: Dados da autora.

Em seguida analisaram-se as comunalidades que caracterizam a proporção da variância explicada pelo fator, devendo esta ser superior a 0,5 (HAIR et al., 2009; LATIF, 1994). Neste estudo, a partir da análise das comunalidades foi necessária a exclusão de duas variáveis (CCO2 e CCO7), pois estas apresentaram valores inferiores a 0,5. A Tabela 07 demonstra as variáveis que se mantiveram.

Tabela 7 - Avaliações das comunalidades

	Inicial	Extração
CCO1	1,000	0,717
CCO3	1,000	0,601
CCO4	1,000	0,690
CCO5	1,000	0,646
CCO6	1,000	0,770
CCO8	1,000	0,705
CCO9	1,000	0,620
CCO10	1,000	0,695
CCO11	1,000	0,806
CCO12	1,000	0,751
CCO13	1,000	0,762
CCO14	1,000	0,860

Fonte: Dados da pesquisadora

Posteriormente, na etapa onde ocorreu a extração dos fatores foi utilizado o critério dos autovalores (*eigenvalues*). Este por sua vez caracteriza a quantidade de variância que ocorre nas variáveis originais que se associam a um fator, assim, consideram-se as variáveis com valores acima de 1,0 (HAIR et al., 2009). Outro critério utilizado neste estudo refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, onde o nível satisfatório deve estar em torno de 60%, conforme Malhotra (2012). Portanto, através da análise da Tabela 08 é possível ponderar que a análise fatorial resultou em três fatores, os quais explicam 65,016% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 27,269% da variância total.

Tabela 8 - Autovalores e percentual da variância explicada da ECCO.

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	3,817	27,267	27,267
Fator 2	3,008	21,484	48,751
Fator 3	2,277	16,265	65,016

Fonte: dados da pesquisadora

Para avaliar a confiabilidade interna dos fatores obtidos foi utilizado o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair et al. (2009) este pode apresentar coeficiente variando de 0 a 1. Malhotra (2012) mencionando que este, então, deve atingir valores de no mínimo 60% da variância acumulada, somente desta maneira irá refletir confiabilidade satisfatória. Complementado a ideia dos autores citados anteriormente, Pestana e Gageiro (2014) sugerem que deverá ocorrer a exclusão de uma variável caso está presente fraca correlação com as outras variáveis presente no fator, tendo como intuito melhorar a consistência

interna. Considerando tais critérios, observa-se através da análise da Tabela 9 que apenas uma variável foi excluída, assim como, mantiveram-se os 3 fatores originais.

Tabela 9 - Confiabilidade dos fatores da ECCO a partir do Alfa de Cronbach.

Fator	Nº de Variáveis	Variáveis Excluída	Alfa de Cronbach
Fator 1	5	-	0,925
Fator 2	5	Questão 2 e 7	0,841
Fator 3	3	-	0,771

Fonte: dados da pesquisadora

Portanto, foram eliminadas duas variáveis o que acarretou no aumento do *Alfa de Cronbach*. Já em relação aos fatores, não foi realizada a exclusão de nenhum deles, pois os 3 fatores originais da ECCO apresentaram, respectivamente índices superiores a 0,6. Deste modo, tem-se o fator 1 que apresentou excelente consistência interna (Alfa superior a 0,9), o fator 2 que demonstrou consistência interna muito boa (Alfa acima de 0,8), e o fator 3 que evidenciou uma boa consistência interna (Alfa superior a 0,7), conforme a classificação sugerida por Hair et al. (2007).

Destaca-se, ainda, que as variáveis que compõem todos os fatores evidenciaram carga fatorial superior a 0,40. Isto indica que estas possuem uma representatividade adequada, pois quanto maior é a carga fatorial, melhor é o item (AVRICHIR; DEWES, 2006). De acordo com Hair et al. (2009), as cargas fatoriais que a apresentam resultados acima de 0,3 atingem o nível mínimo, as cargas fatoriais de 0,4 são mais importantes que a anterior, sendo que as que apresentam valores superiores a 0,5 são consideradas estatisticamente significativas. Na Tabela 10, é exposta a composição dos fatores criados, as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial, assim como, o fator que corresponde ao modelo original que foi desenvolvido por Bastos, Siqueira e Gomes (2014).

Tabela 10 - Análise fatorial da ECCO.

Var.	Descrição	Fator Original ECCO	Carga
Fator 01 – Divulgação da Imagem Organizacional (α = 0,925)			
CCO14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,902
CCO12	Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa.	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,840
CCO11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa.	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,836
CCO6	Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,834

CCO1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	0,819
Fator 02 – Sugestões Criativas (α = 0,841)			
CCO4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	<i>Sugestões Criativas</i>	0,819
CCO8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	<i>Sugestões Criativas</i>	0,780
CCO10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	<i>Sugestões Criativas</i>	0,776
CCO3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	<i>Sugestões Criativas</i>	0,740
Fator 03 – Cooperação com os Colegas (α = 0,771)			
CCO13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.	<i>Cooperação com os Colegas</i>	0,813
CCO9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	<i>Cooperação com os Colegas</i>	0,770
CCO5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	<i>Cooperação com os Colegas</i>	0,768

Fonte: dados da pesquisadora.

No primeiro fator extraído evidencia-se que todas as variáveis estão associadas à dimensão *Divulgação da Imagem Organizacional*. Está iguala-se ao modelo original da ECCO, sendo, portanto, mantida a denominação, também como, a definição quanto ao fator. Por ‘Divulgação da Imagem Organizacional’ se compreendem as ações manifestadas pelos trabalhadores em defesa da organização. Portanto, são comportamentos que têm como objetivo defender a empresa quando pessoas externas falam mal dela, assim como, caracteriza-se como ações de elogio que tem como intuito passar uma imagem positiva da empresa através, por exemplo, de elogios (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2011; PORTO; TAMAYO, 2003).

Em relação ao segundo fator observa-se que este possui todas as variáveis associadas à dimensão *Sugestões Criativas* que reflete a preocupação dos trabalhadores em manifestarem ideias criativas para aperfeiçoar, desenvolver as atividades e/ou o setor onde atuam (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2011). Está definição foi evidenciada nas variáveis 03, 04, 8 e 10, sendo que a variável 7 foi eliminada após a análise fatorial (*‘Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho’*). Está eliminação pode ter ocorrido, pois este item possui características que se assemelham as variáveis 4 (*‘Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho’*) e 10 (*‘Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho’*), o que poderá ter acarretado na interpretação similar ou distorções no momento em que os Eletricistas e Encarregados de Turma responderam ao questionário.

Já o terceiro fator também demonstrou predominância dos comportamentos que são manifestados com a finalidade de auxiliar, apoiar os colegas com dificuldades no trabalho, ou ainda, quando estes estão se sentindo confusos quanto às tarefas. Estas características podem

ser verificadas nas variáveis 5, 9 e 13. No entanto, observou-se que com o deslocamento da variável 2 (*‘Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais’*) para a dimensão *Sugestões Criativas* este fator tornou-se exclusivamente voltado a ajuda e suporte quanto a questões profissionais, não tendo representatividade na ajuda pessoal. No entanto, manteve-se a denominação do fator como *Cooperação com os Colegas*, como no modelo original, pois mesmo com tal alteração conservou a ideia principal de auxílio aos colegas, estando restrito ao ambiente organizacional.

Em suma, observou-se que foram mantidos todos os comportamentos propostos por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) na ECCO. Além disso, mesmo sendo realizada a exclusão de duas variáveis da dimensão de *Sugestões Criativas* houve coerência quanto ao sentido dos fatores, como também, quanto às dimensões encontradas.

Após a análise fatorial exploratória, procedeu-se a verificação das médias e desvios-padrão tanto das variáveis do CCO, como também, dos três fatores identificados. Assim, na Tabela 11, são apresentados os resultados da média dos fatores de forma individual, como também dos três fatores encontrados.

Tabela 11 - Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores do CCO.

Var.	Descrição	Média	Desvio
Fator 01 – Divulgação da Imagem Organizacional ($\alpha = 0,925$)			
CCO14	Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.	4,07	1,15
CCO12	Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa.	3,59	1,20
CCO11	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa.	3,94	1,03
CCO6	Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	4,08	1,15
CCO1	Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.	3,64	1,06
	Média Geral	3,86	1,11
Fator 02 – Sugestões Criativas ($\alpha = 0,831$)			
CCO4	Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	3,72	0,97
CCO8	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	3,69	0,98
CCO10	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	3,52	1,02
CCO3	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	4,00	0,94
	Média Geral	3,73	0,97
Fator 03 – Cooperação com os Colegas ($\alpha = 0,771$)			
CCO13	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.	4,49	0,69
CCO9	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	4,43	0,81
CCO5	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	4,60	0,68
	Média Geral	4,50	1,72

Fonte: dados da autora.

De acordo com as variações na escala *likert* da ECCO onde o número 01 representa ‘nunca faço o comportamento’ e 05 ‘sempre faço o comportamento’ os resultados da Tabela 11 demonstram que as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram: (5) *Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho* e (13) *Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho*. Estas variáveis pertencem ao fator *Cooperação com os Colegas* (4,50) o qual apresentou a maior média geral entre os três fatores que representam o CCO neste estudo.

Este resultado demonstra que os comportamentos que são mais manifestados pelos participantes da pesquisa estão relacionados à ajuda, suporte a outros trabalhadores, especialmente ao que diz respeito ao auxílio a colegas que são inexperientes ou que apresentam dificuldades ao executar as atividades. Desta forma, de acordo com Coleman e Borman (2000) tal constatação demonstra que os trabalhadores tendem a evidenciar ações de responsabilidade e dedicação para com os colegas, como também, com o trabalho, promovendo atos de cooperação que estão além das expectativas descritas na função.

Conforme Flin, O’Connor e Crichton (2008) são requeridas algumas habilidades para que o trabalho seja realizado em equipe, entre elas citam-se: apoio aos colegas de trabalho; resolução de conflitos; troca de informações; coordenação das atividades. Deste modo, é possível remeter esta afirmação para o setor eletricitário, pois neste ambiente os trabalhadores estão expostos a diversas dificuldades o que exige um trabalho em conjunto, em equipe. Dentre as dificuldades citam-se as lesões em mãos e pés, choque elétrico, esforço visual e mental durante a leitura e interpretação de plantas e croquis, exposição às condições climáticas (ALVES; SILVA, 2014). Assim, os trabalhadores deste setor procuram desenvolver suas atividades em equipe com o objetivo de atender os princípios técnicos para a execução do trabalho como para a segurança de todos.

A análise da Tabela 11 também possibilita identificar as variáveis que evidenciaram as menores médias de concordância entre os participantes, sendo elas: (10) *Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho* e (12) *Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa*. Estas variáveis pertencem, respectivamente, as dimensões *Sugestões Criativas* e *Divulgação da Imagem Organizacional* com médias gerais de 3,73 e 3,86, sendo estas também as duas menores médias gerais entre os fatores analisados.

No entanto, mesmo tendo apresentado médias inferiores a dimensão *Cooperação com os Colegas*, estas 2 dimensões tiveram uma similaridade nas médias por variáveis o que pode sugerir uma estabilidade na manifestação do CCO. Os trabalhadores pesquisados tendem a demonstrar envolvimento com a atividade desempenhada (através de sugestões), cooperando com os

colegas e superiores e, como consequências procuram demonstrar a pessoas externas a organização às qualidades que esta possui.

A suposição anterior pode ser justificada a partir das pesquisas desenvolvidas por Bowling (2010), Clark, Zickar, Jex (2014) e Mehtap, Kokalan (2013). Bowling (2010) menciona que ao se estimular o CCO ocorre à diminuição dos comportamentos de trabalho contraproducentes, potencializando a satisfação do trabalhador com seu trabalho. Um ambiente de trabalho que é vivenciado como seguro tende a influencia comportamentos de ajuda, cooperação, apoio entre si (CLARK; ZICKAR; JEX, 2014). O que por sua vez, tende a influenciar a divulgação das qualidades da organização (MEHTAP; KOKALAN, 2013).

4.2.2 Análise Qualitativa do CCO

Com o objetivo de expandir a discussão e compreensão acerca dos achados na etapa quantitativa, realizou-se uma fase qualitativa. Esta etapa teve a participação tanto de Eletricistas, como também, de Encarregados de Turma que atuam em 7 unidades da organização, sendo estas localizadas nas regiões: Fronteira oeste, Central e Serra do RS. É importante mencionar que não foram realizadas as entrevistas nas 10 unidades da empresa em decorrência de questões internas referente à própria organização.

Assim, com o intuito de nortear a análise das entrevistas foi desenvolvido um quadro síntese que contém o resumo do CCO e dos correspondentes elementos de análise. Deste modo, a partir destes foram retomadas as categorias de análise *a priori* que serviram para nortear as análises e discussões realizadas nesta etapa qualitativa (Quadro 12).

Quadro 112 - Quadro síntese das categorias de análise

Categoria de análise <i>a priori</i>	Resumo da Categoria	Elementos de Análise (categorias <i>a priori</i>)
CCO	Definido como comportamento individual, discricionário, voluntário, não explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa da organização, que tende a contribuir para o funcionamento eficaz da empresa (ORGAN, 1988; PODSAKOFF et al., 2014)	<i>Divulgação da imagem Organizacional</i>
		<i>Sugestões criativas</i>
		<i>Cooperação com os Colegas</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme destacado no Quadro 13, os elementos de análise definidos para a categoria CCO são: *Divulgação da Imagem Organizacional; Sugestões Criativas; Cooperação com os colegas*. Já a Quadro 13 expõe de maneira didática e resumidamente a percepção dos Eletricistas e Encarregados de Turma que participaram das entrevistas. É fundamental mencionar que as descrições de cada uma das dimensões serão realizadas nos itens a seguir.

Quadro 13 - Síntese das falas dos entrevistados quanto ao CCO.

CCO						
Entrevistado	Sugestões Criativas		Divulgação da Imagem		Cooperação com os colegas	
	Para o Setor	Para a tarefa	Ações de Elogio	Ações de Defesa	Ajuda Pessoal	Ajuda Profissional
EL-1	X	X	X		X	X
EL-2	X	X	X		X	X
EL-3	X	X	X	X	X	X
EL-4	X	X	X		X	X
EL-5		X	X		X	X
EL-6	X	X	X	X	X	X
EL-7	X	X	X		X	X
EE-1	X	X	X		X	X
EE-2	X	X	X		X	X
EE-3	X	X	X		X	X
EE-4	X	X	X	X	X	X
EE-5		X	X	X	X	X

Fonte: desenvolvido pela autora.

4.2.2.1 CCO: Dimensão Divulgação da Imagem Organizacional

A *Divulgação da Imagem Organizacional* é considerada como uma das dimensões do CCO. Esta dimensão se caracteriza como ações que ocorrem no ambiente externo e que tem como intuito divulgar as qualidades da organização (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Desta forma, tal dimensão tem como finalidade promover, de maneira espontânea, a imagem da organização fora de seu ambiente, onde o trabalhador tende a defendê-la contra ameaças externas e, assim, contribuir para que ela mantenha uma imagem positiva frente à sociedade (PORTO; TAMAYO, 2003). Nas falas que seguem ficam evidentes tais características:

(...) Eu sou bem satisfeito com meu emprego e com a profissão. Uma profissão que eu gostei e dá parte da empresa ela me deu uma oportunidade, me deu uma profissão, isso eu sou muito satisfeito (...) (EE-3).

(...) É uma empresa boa de trabalhar. É boa porque eu já trabalhei em empresas antigas e assim, bah que era complicado e eu até saí desta empresa que eu tava para vir

trabalhar aqui e, porque esta aqui é uma empresa boa de se trabalhar (...) Olha de boa tem o modo de tratarem a gente, né?! A gente conversa e eles entendem (...) (EE-4).

(...) Eles tem, é uma empresa boa de se trabalhar, dão bastante apoio para o funcionário (...) (EL-4).

(...) Digo que eu gosto, eu digo que eu encontrei meu serviço, porque antes eu trabalhei em cooperativa, mas trabalha na rede elétrica, bah é apaixonante pra mim (EL-6).

(...) É o único lugar, empresa que eu toh trabalhando que faz 06 meses e eu acordo sempre disposto pra trabalha (...) (EL-7).

A partir destas falas é possível analisar que os Eletricistas e Encarregados de Turma demonstraram que quando são questionados por pessoas externas a respeito da organização onde atuam tendem a evidenciar uma imagem positiva. Ficou evidente nas falas que estes profissionais se encontram satisfeitos quanto ao trabalho que desenvolvem, assim como, em relação à organização. No entanto, alguns entrevistados manifestaram uma visão positiva quanto à empresa, mas também deixaram claro os riscos e perigos quanto à profissão:

(...) Eu digo que é um serviço bom, uma empresa boa de trabalhar e aí muitas vezes tem gente que pergunta do risco, né? Se a gente não tem medo. Ai eu digo “não medo todo mundo tem”. É que nem se diz assim os dizeres nos mural “No momento que tu perder o medo, perde o eletricista”. Aí no momento que tu perde o medo, perde o eletricista porque daí ali entra a autoconfiança (...) (EE-1).

(...) Aí eu falo que não é fácil, que o serviço não é fácil além de ser perigoso. Se a gente não tah atento qualquer coisa é risco. Um serviço que não tem, não te dá chance pra erro. No caso qualquer falha que aconteça ali tu morre (...) Por isso tem que ter sempre cuidado, calma, o serviço e a empresa são bom, são bom (...) (EL-1).

(...) Eu falo que a firma e o serviço é bom, mas que não é pra qualquer um né? Porque é um serviço bem arriscado, perigoso e realmente não é qualquer um pra exercer está função. É bem difícil às vezes, complicado, mas tem que gostar mesmo, tem que ama como qualquer profissão (...) (EL-3).

(...) Então, a família assim eles sempre perguntam como é lida com isso aí, preocupação. Então, eu sempre falo que é arriscado, mas a gente segue os procedimentos. Quanto a isso eles são bem curiosos mesmo, até minha filha de 09 anos a curiosidade é enorme, quando eu chego em casa ela pergunta o que eu fiz, como a gente fez” (...) “eu falo que é uma empresa boa, como as pessoas são tratadas aqui, a empresa é boa em si sabe, eu não tenho o que fala mau da empresa, mas o serviço é perigoso (...) (EL-6).

Pode-se inferir, a partir das falas analisadas, que os entrevistados vivenciam e expõem uma imagem positiva quanto à organização, mesmo que em alguns casos, como visualizados anteriormente, está fala esteja vinculada aos riscos e perigos enfrentados por eles em seu dia a dia de trabalho. Segundo Ruão (2006) a imagem caracteriza-se como a representação mental que um sujeito ou grupo de pessoas desenvolvem em relação a uma organização, tendo como base a cultura, as práticas e a comunicação, podendo estas serem afetivas e/ou racionais. Deste

modo, tais representações são resultados líquidos das crenças, sentimentos, experiências, atitudes e informações que o sujeito ou grupo associam à empresa em questão (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015) o desenvolvimento da imagem organizacional implica na criação de um conceito na mente do sujeito a partir de um estímulo que não precisa necessariamente ser real. Este é colhido pelo sujeito ou pelo grupo de pessoas e o resultado fica entre a percepção e a experiência. A imagem organizacional que é exposta a sociedade influencia diretamente o seu sucesso ou fracasso, assim, cabe aos gestores desenvolverem práticas que potencializem os relacionamentos, como também, ações que tragam benefícios para os trabalhadores, que tendem, por sua vez, perceber de maneira positiva o investimento por parte da organização (OLIVEIRA, 2015).

Ainda na dimensão de *Divulgação da Imagem Organizacional* é possível analisar os motivos pelos quais os trabalhadores reconhecem a empresa como ‘boa’. Ficaram evidentes a uma discrepância entre as falas dos Eletricistas e a fala dos Encarregados de Turma:

(...) Aí eu digo “é uma empresa boa de trabalhar, é uma empresa que te dá oportunidade de crescer”. Eu entrei como eletricista e agora toh como encarregado. Aí te dá à oportunidade de cresce, te ajuda e te dá às condições também. Condições pela parte de segurança a gente tem tudo (...) (EE-1).

(...) Tive mais oportunidade, uma empresa que dá bastante oportunidade, tipo de subir de cargo, de crescimento. Este aspecto é muito bom (...) (EE-4).

(...) O serviço é bom, é bom, eles nunca atrasam salário tah sempre em dia. No caso pagam antes, é bom, só não é fácil, tem que ter vontade mesmo de trabalhar na chuva, no sol, nestes calorão que tah aí, chuva com temporal, com tudo, equipamentos todos são pesados, né? Não é fácil, mas não dá pra se queixar (...) (EL-1).

(...) Realmente é uma das melhores empresas para se trabalhar mesmo, por questão de pagamento, sempre em dia, nunca atrasou (...) A gente ganha uma cesta não faltando, não tendo atestado, trabalhando todo mês você tem direito a uma cesta básica. Isso não é toda a empresa que faz né? (...) (EL-4).

(...) Enquanto o salário tiver em dia tah bom, porque o que infelizmente mantem uma casa é o salário. Enquanto tiver certinho a gente vai indo (...) Já trabalhei em empresa que quando começa atrasa não funciona, né? Se tu trabalhou é porque tu precisa (...) (EL-5)

Pelo exposto é possível perceber que existem diferenças entre o que os Eletricistas e os Encarregados de Turma consideram como sendo algo positivo no ambiente de trabalho. Os Eletricistas entrevistados manifestaram, em sua maioria, que o fato de ser uma ‘empresa boa’ está vinculado às questões como: salários com pagamento nas datas previstas; benefícios atrativos se comparado com outras organizações. Já para os Encarregados de Turma o fato de

a organização ser ‘boa’ para se trabalhar está ligado à questão da mesma valorizar seus colaboradores, possibilitando crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira).

Ainda é possível observar, a partir das falas dos entrevistados, que a Missão e Visão da organização tendem a ser vivenciadas pelos trabalhadores no contexto laboral. Este fato pode ser verificado principalmente nas falas do EE1 e do EE-4 que mencionam o fato da empresa investir no desenvolvimento dos seus trabalhadores, possibilitando crescimento e novas oportunidades. Mesmo que a Missão mencione algo mais amplo ‘desenvolvimento da humanidade’, pela fala dos participantes sugere-se que esta preocupação da organização inicia com seus próprios trabalhadores. Já na fala do EL-4 pode-se perceber que este a considera uma das melhores empresas para se trabalhar o que vem em conformidade com a Visão da organização que menciona ‘melhor empresa para se trabalhar’.

A dimensão *Defesa da Imagem Organizacional* possibilitou também analisar o quanto os Eletricistas e Encarregados de Turma defendem a imagem da organização frente a pessoas externas. Neste item foi possível observar uma discrepância entre as falas, o que pode ser analisado a seguir:

(...) Ah fico na minha né? Nem Jesus agradou a todos! Então eu, eu só digo assim, cada um tem um pensamento né? (...) Olha só, só escuto mesmo, não tem o que, não posso falar nada (...) (EE-5).

(...) Eu não falo nada, mas eu não gosto né? É da onde eu tiro meu salário pra me sustentar né? Ajudo em casa também e eles nunca faltaram comigo como eu vo falar mal? (...) (EL-7).

(...) As vezes eu penso se é a mesma empresa né? Porque da minha parte como te falei primeiro, não tenho queixa pra fazer porque dentro de 5 anos eu consegui eu tive uma evolução que talvez uma pessoa com 10 anos, 15 anos de empresa, às vezes tah meio estacionado. Eu não vou criar problema, mas eu fico pensando se é a mesma empresa, entendeu? (...) (EE-3).

(...) Não tem como tu falar, tu não vai chegar e dizer para uma pessoa, como se diz assim, um terceiro, podendo arrumar uma complicação, uma coisa, um desentendimento ruim, sendo que pode nem conhecer a pessoa. Até quando tu conhece a pessoa, eu procuro explicar né? Procuro explicar “olha é assim, funciona de tal jeito”. Só que se não é conhecido aí fica mais difícil né? (...) (EE-1).

(...) Bah se é direcionado a mim, que tah meio próximo, claro que falo, mas se tah longe assim eu nem me preocupo, mas se tah meio próximo eu tento, eu tento passa o que eu vivo dentro da empresa né?! tento fala assim “não é dessa forma”. Tento conversar. Muitos entendem, muitos “bah pensava que era de outro jeito”. Aí tipo até a tua ideia muda à ideia deles (...) (EL-2).

(...) A depende, se eu. Se a pessoa está falando uma coisa que não é verdade aí eu tenho que contradizer né? Provar que a pessoa está errada, mas se ela tah certa infelizmente a gente tem que concordar (...) (EL-4).

(...) Eu só digo “não, não eu não entrei ontem aqui nesta empresa eu sei o que ela passo, quando eu entrei como ela era e como ela tah. Então hoje nós temo muitos

meios de trabalhar, nós fizemos a coisa errada se nós quiser, porque ela te proporciona muita forma de trabalhar. Aí eu passo isso pra eles, passo pra amigos, (...) (EE-2).

(...) Geralmente eu defendo e gavo, né? Falar a real, eu gosto aqui da empresa, não tenho o que falar assim. Claro nem tudo sempre tá 100%, mas eu falo bem (...) falo que às vezes eles não sabem o que tão falando, não sabem o que a gente passa, as vezes reclama “ah tanto tempo sem luz, não sei o que lá”, mas caiu quantos postes neste temporal que teve? 400 postes acho 500, só na U3 (...) (EL-3).

Ao analisar as falas acima é possível observar que existem diferenças entre a maneira como os trabalhadores reagem frente a críticas que a organização recebe de pessoas externas. Alguns tendem a não se manifestar, procuram ouvir as reclamações ou comentários e não argumentam a favor da organização. Um segundo grupo procura defendê-la frente a pessoas conhecidas como, por exemplo, familiares e amigos. Já no terceiro grupo de entrevistados nota-se que estes tendem a defender a imagem da organização independente de quem esteja realizando a crítica, pessoas desconhecidas ou conhecidas. Além disso, neste item não se percebe diferenças quanto à fala dos Eletricistas e Encarregados de Turma, pois nos três casos existiram profissionais de ambas as categorias com maneiras diferentes de reagir.

Em relação à maneira como os Eletricistas e Encarregados de Turma sentem-se quando ouvem pessoas externas criticando a organização, observou-se que a reação foi similar entre as ambas às categorias. Estas constatações podem ser observadas nas falas de alguns entrevistados ao mencionarem que:

(...) A gente se sente, dependendo do motivo que a pessoa tá falando, a gente se sente mal, tem coisas que falam assim e que ficam como se fosse para ti, entendeu? A mesma coisa de eu chegar assim “oh os caras vieram e fizeram um serviço mau feito, os caras da empresa”, porque não vão dizer oh o fulano, ah o ciclano fez, eles vão dizer o nome da empresa, né? Aí por isso a gente procura, nessa parte, fazer com qualidade, fazer com qualidade para não ter problema (...) (EE-1).

(...) Eu fico chateado, fico mesmo porque eu sei que a empresa é boa pra trabalhar não tem, tá loco (...) (EE-2).

(...) Eu fico meio chateado de ouvir, porque foi uma empresa que abriu as portas pra mim, né?! (...) (EE-4).

(...) Eu me sinto triste, mas faz o que né? Porque eu gosto de trabalhar na empresa, eu acho uma baita empresa pra se trabalhar (...) (EL-2).

(...) Fico triste, triste, geralmente vem de pessoas que não trabalham no meio, né? Eles nem tem noção do que que é. Que nem eu antes “bah é fácil”, não é fácil mesmo (...) (EL-7).

No decorrer das falas nota-se que os trabalhadores tendem a vivenciar sentimentos negativos quando ouvem críticas a respeito da organização onde trabalham. Este sentimento manifesta-se, pois, os mesmos veem a organização como um local que possibilitou seu

crescimento profissional, deu a oportunidade de desenvolverem uma carreira, mas acima de tudo também se manifestou o envolvimento emocional. Isto fica subtendido nas falas dos entrevistados EE-1, EE-2, EL-2, pois eles se sentem como sendo parte da organização, assim como, pelo fato de considerarem a mesma como um local ‘bom’ de se trabalhar, mas que pessoas que desconhecem a área poderão ter uma visão distorcida a respeito.

Ao se analisar as falas dos Eletricistas e dos Encarregados de Turma é possível inferir que estes divulgam a imagem organizacional de maneira positiva, tendem a elogiar, disseminar as vantagens e méritos de serem trabalhadores da organização. Além disso, mencionaram o sentimento negativo que vivenciam sempre que ouvem pessoas externas à organização realizando críticas a ela.

Já quando se trata de defender a organização frente a pessoas externas, observou-se que existem três grupos de trabalhadores: aqueles que defendem, indiferente de quem esteja criticando; aqueles que defendem frente a pessoas conhecidas (familiares, amigos) e aqueles que procuram não se manifestarem. O fato destes trabalhadores não se manifestarem não está vinculado à ideia de falta de envolvimento com a organização e sim pelo medo ou receio de se indispor com pessoas desconhecidas.

4.2.2.2 CCO: Dimensão *Sugestões Criativas*

A dimensão denominada como *Sugestões Criativas* caracterizam-se como as sugestões inovadoras e ideias para a administração que os trabalhadores manifestam e que tem como intuito trazer benefícios para a organização (PORTO; TAMAYO, 2003). Além disso, envolvem atos espontâneos manifestados pelos trabalhadores (GEORGE; BRIEF, 1997). Assim, *Sugestões Criativas* são as ideias que trazem soluções aos líderes para problemas que são vivenciados no ambiente de trabalho, dentro de um processo de inovação (BASTOS; SIQUIRA; GOMES, 2014). Estas percepções são verificadas nos trechos das falas selecionados a seguir:

(...) O diálogo que a gente tem com o nosso supervisor geral. Que a gente tem liberdade para falar o que a gente quiser com ele (...) (EE-1).

(...) Arrecem agora nós estávamos conversando sobre isso, tipo, tipo eu não tenho dificuldade eu chego, a hora que abri pra mim conversar eu vô lá e falo “não eu acho que teria que ser deste jeito”. Daí eles sempre param, pensam, às vezes não era do jeito que eu pensava. Eles conversam “não, não acho que é melhor assim”. Então, tu vai conversando até tu chega num ponto. Tem abertura, como diz, eles procuram o jeito mais fácil e nós também (...) (EE-2).

(...) Normalmente a gente fala, conversa, muitas vezes a gente consegue colocar em prática as ideias que a gente tem (...) (EL-1).

(...) Todo dia eu toh dando ideia, como eu sou também substituto os líderes perguntam bastante coisa pra mim (...) (EL-2).

Ao analisar as falas dos Eletricistas como dos Encarregados de Turma foi possível observar que os mesmos expõem suas ideias, sugestões de melhoria e/ou aperfeiçoamento a seus superiores. Está prática do diálogo parece ser algo que integra o dia a dia da organização, algo que possibilita aos trabalhadores manifestar de maneira espontânea e voluntária suas sugestões.

Segundo Rodrigues e Ferreira (2015) os líderes transformadores tendem a influenciar seus liderados a apresentar o CCO, assim como, à liderança servidora se encontra associada de maneira positiva à troca que se estabelece entre equipe-membro e, assim, tal troca está positivamente vinculada à criatividade, o surgimento e estabelecimento do CCO (MALINGUMU et al., 2016). Complementando a ideia anterior os autores Ersoy et al. (2011) mencionam que a identificação com o líder pode ser considerado como um antecedente importante do CCO, de tal modo que, que poderá estar associada positivamente ao CCO em nível individual e a satisfação com o trabalho e com a organização (OGUNFOWORA, 2014).

De acordo com os autores Porto e Tamayo (2003) o comportamento espontâneo e inovador é importante para a organização, pois é ele que permite o desempenho que está além dos requisitos descritos na função para a consecução da organização. Além disso, estas características pessoais dos trabalhadores como, por exemplo, atitudes, interesses e motivação tendem a ser mais importantes do que a inteligência na distinção entre os sujeitos criativos e a população em geral. Neste sentido, a organização tem a responsabilidade de promover a diversidade interna e um ambiente de trabalho que potencialize os intercâmbios de ideias (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Ao considerar o conteúdo das sugestões manifestadas pelos trabalhadores observou-se que estas estão relacionadas ao desenvolvimento da atividade em campo ou a maneira como a organização distribui os materiais. Estes fatos ficaram evidentes nas falas que seguem:

(...) Olha dentro da empresa daria pra mudar um pouquinho (pausa) pra mim como encarregado né, no caso, era manutenção dos veículos. Tipo a gente tem, não é que a gente tenha problema, a empresa libera o que tem que fazer só que a nossa oficina aqui não é sabe muito qualificada pro serviço. Então, a gente tipo saí um dia faz tal coisa na oficina. Daí no outro dia quando vê acontece à mesma coisa. Isso aí teria que muda, teria que ter uma oficina que fizesse o serviço, sabe?! (...) Ah é importante porque é uma coisa que pará uma equipe, não pará um né?! Pará os 05. Olha o prejuízo, 05 caras parado, então, teria que ter um pouco mais de atenção nesta parte (...) (EE-2).

(...) Eu acho que fornecimento de material pro pessoal, distribuição de EPI, material pro caminhão, porque eu acho que é, é bem precário assim. Tem uma meta de 07 dias pra pagar material e a gente tem, como posso te dizer assim? a gente tem que cumprir, tem que sair, faz o *check list* e as vezes as coisas não tá boa aí vai faz o pedido, daí “não só daqui 7 dias” aí as vezes tem, as vezes uma coisa simples, uma luva, tu não vai esperar 7 dias pra vim uma luva, vai trabalhar 07 dias correndo o risco de se machucar? (...) (EE-3).

(...) Questão da empresa eu acho que eles deixam um pouco a desejar na parte de uniforme (pausa), na parte de luva que a gente trabalha todo dia (...) Uniforme é assim oh, tu entra na empresa e ganha dois uniforme, daí tu tem 1 ano pra fazer o pedido, só que estas fardas aqui não duram muito, dura 05 meses no máximo. Daí se tu for fazer o pedido novo eles vão te descontar. Outra coisa é estas luvas, as luvas que a gente trabalha o dia inteiro eu acho a qualidade muito ruim, porque a gente trabalha uma semana tu tá sem luva (...) (EL-2).

(...) Olha no meu ponto de vista assim, agora mesmo a gente tava numa reunião ali, até citei isso, a gente precisa de material, de EPI, porque quando a gente faz o pedido demora muito pra chega, por exemplo, eu toh bem dizer sem luva já, luva pra trabalha, já faz um tempo que eu já pedi e até hoje não chego. Então, eu acho que isso tem que melhora, está questão, a entrega do material (...) (EL-6).

A partir das falas dos trabalhadores constatou-se que os mesmos observam atentamente a realidade da organização, refletindo e sugerindo melhorias vinculadas à atividade/tarefa desenvolvida, assim como, a estrutura da empresa. Estas falas também podem ser associadas ao primeiro item deste capítulo onde os Eletricistas e Encarregados de Turma mencionaram o fato de o ambiente de trabalho possibilitar um espaço onde eles possam expressar suas ideias e sugestões. Cabe acrescentar que em dois relatos observou-se que os trabalhadores não sentem que suas sugestões sejam válidas quando são passadas para os supervisores de equipe:

(...) Olha até pra supervisão não, porque eles não sabem valoriza a ideia que a gente dá, aí eles não sabem dizer que foi o fulano que deu a ideia, mas dentro da equipe todos tem opinião própria, a melhor opinião fica (...) (EE-5).

(...) Não as ideias que a gente dá é só em campo, a gente só passa, passa pro meu líder só em campo (...) (EL-5).

A partir dos trechos das falas do EE-5 e do EL-5 parece estar evidente que em ambos os casos não se tem o comportamento de se sugerir inovações ou melhorias ao supervisor da região ou ao coordenador da unidade. As ideias tendem a ser discutidas e analisadas dentro da própria equipe (2 Eletricistas, 1 Encarregado de Turma e 1 Motorista) e ficando restrita a questão de execução do trabalho técnico. Além disso, é importante esclarecer que mesmo que o EE-5 e o EL-5 sejam da mesma unidade eles não pertencem à mesma equipe de trabalho. Desta maneira, pode-se refletir a respeito do papel que estes líderes estão assumindo nesta unidade (Supervisor

e Coordenador), assim como, analisar a percepção que os liderados estão tendo de seus superiores.

De acordo com Ehrhart (2015) o líder poderá desenvolver um conjunto de ações que poderão motivar e/ou influenciar os trabalhadores a evidenciar o CCO. Este argumento parece estar manifesto também nos resultados da pesquisa realizada por Ehrhart (2015) que ratifica a associação da liderança servidora com o nível de CCO. Complementando tal perspectiva os autores Lee et al. (2013) definem que a liderança servidora constitui um importante antecessor do CCO. Da mesma maneira, destacam a importância dos líderes no ambiente organizacional, pois estes tendem a afetar o comportamento dos trabalhadores por meio de estimulação intelectual, influência e motivação.

Além de ter sido evidenciado que os trabalhadores têm capacidade para observarem a rotina de seu trabalho e da organização e, assim, sugerirem melhorias constantes. Os entrevistados também demonstraram habilidade para perceber e reconhecer características importantes da organização, valorizando-as e demonstrando o desejo que estas se mantenham. Este fato pode ser corroborado nas falas que seguem:

(...) Olha pra mim assim o que é mais importante acho que resume tudo é valoriza, valoriza o empregado, valorizar o colaborador deles, isso aí eles fazem. Então, eu pelo menos eu preciso eu chego no apoio e tenho (...) (EE-2).

(...) Plano de carreira é uma coisa boa que a gente tem. Desde que eu entrei na empresa eu sempre vinha procurando melhorar e aí eu cheguei a encarregado, eletricitista III, encarregado, aí, só que daí ali eu estacionei, daí eu tava meio pensando “tem que melhorar, como vou fazer? Fazer um curso técnico, terminar os estudos” aí teve uma promoção ali que te instiga a crescer, aí a gente vai, porque até o custo, a remuneração melhora um pouquinho (...) (EE-3).

(...) Integração dentro dos integrantes da equipe, um cuidando do outro, dos colegas, só isso! Tem que manter! (...) união entre nós, se tiver união e nós conversar bastante vai andando bem e quando um não tá num dia bom já não fica tão legal (...) (EE-5).

(...) Eu manteria assim eu acho estas confraternização que eles fazem de manhã, sabe? Café da manhã, tudo. Tem também diálogo, eles tão sempre perguntando o que tem, que tá certo e o que não tá, sempre perguntando o que pode mudar a empresa, tudo, se a gente tá gostando, se tem alguma dúvida (...) (EL-1).

(...) Seria as amizades né? As amizades que a gente faz aqui dentro, isso a gente não pode muda, continua sempre assim e respeita sempre um num outro. Então amizade fundamental aqui dentro, a confiança né? Aqui tem um parceria, uma família que a gente tem (...) (EL-6).

(...) A segurança, eles zelam muito por segurança. A gente conversa com os mais experientes, aí eles contam que a empresa é uma mãe, negócio de segurança, pra ti trabalha, os equipamentos sempre foram os melhor (...) (EL-7).

A partir das falas expostas é possível observar que os entrevistados, mais especificamente os 12 trabalhadores que participaram das entrevistas, mencionaram que algo fundamental para a qualidade do trabalho e do ambiente são as amizades, o diálogo, os momentos de interação como, por exemplo, o café da manhã disponibilizado pela empresa uma vez na semana. Além disso, é valorizado pelos trabalhadores a questão do plano de carreira, o pagamento do salário e benefícios nas datas previstas, como também, o zelo da organização pela segurança de seus trabalhadores.

Os autores Lamm, Tosti-Kharas e King (2015) destacam em seu estudo que o suporte organizacional percebido pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho encontrou-se positivamente associado ao CCO. Da mesma maneira, estes autores mencionam que ao vivenciar um ambiente de suporte e apoio os trabalhadores tendem a ter desenvolvimento psicológico, satisfação no trabalho e identificação organizacional, contribuindo para o meio ambiente da empresa. Desta maneira, sugere-se que é possível estimular o CCO e, assim, diminuir comportamentos de trabalho contraproducentes aumentando a satisfação dos trabalhadores com seu trabalho (BOWLING, 2010).

Em suma, a partir das análises realizadas nas falas que integram a dimensão *Sugestões Criativas* parece estar evidente que tal comportamento é manifestado pelos Eletricistas e Encarregados de Turma. Em um primeiro momento os entrevistados evidenciaram que tendem a expor diariamente suas ideias, sentindo liberdade para dialogar com os encarregados, coordenadores e supervisores da organização. Todavia, em dois casos (EL5 e EE-5) foi manifestada que a troca de informações e ideias inovadoras está restrita a equipe, não sendo algo exposto para o supervisor e coordenador. Este fato ficou restrito a U5 o que pode sinalizar questões de descontentamento com o supervisor local, não sendo este fato observado nas demais unidades da organização.

Já em relação ao conteúdo das falas observou-se que se trata de questões vinculadas a execução do trabalho, melhorias quanto à distribuição de materiais, estas por sua vez tendem a trazer benefícios aos trabalhadores, assim como, para a organização. Além disso, os entrevistados demonstraram que possuem a capacidade para analisar também as questões positivas em relação à organização como, por exemplo, o ambiente que possibilita amizades, confraternizações, segurança e valorização.

4.2.2.3 CCO: Dimensão *Cooperação com os Colegas*

A última dimensão do CCO considerado neste estudo trata-se da *Cooperação com os Colegas*. Esta dimensão é descrita como as ações de ajuda que são manifestados entre os colegas de trabalho (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2014). Assim, contempla comportamentos espontâneos de suporte a um colega quando este apresenta problemas relacionados à execução do trabalho e/ou a vida pessoal. Este também inclui a habilidade do sujeito para lidar com conflitos interpessoais, facilitando as relações entre os sujeitos no contexto laboral, mantendo assim um ambiente harmonioso. Além disso, também inclui o esforço, a realização e desenvolvimento profissional dos colegas, manifestando gestos de planejamento prevenção com o objetivo de evitar problemas (PODSAKOFF et al., 2000; ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006).

No contexto desta pesquisa observou-se que os Eletricistas e Encarregados de Turma tendem a preocupar-se com seus colegas de trabalho, estando vigilantes ao comportamento destes. Este fato é evidenciado nas falas que seguem:

(...) Às vezes tão meio quieto, eu, a gente não inicia o serviço sabe, não inicia porque eu sei que pode dar uma coisa. Até um atrito entre eles, entendeu? Eu chamo pra conversar, eu já tiro aquele ali de perto dos outros, eu digo “oh gurizada seguem trabalhando aí, que eu” Aí eles muitas vezes eles não se abrem com os outros, mas aí tu começa a pergunta, tu né, fica do lado dele aí vai, vai que te fala é isso, isso, aí tu apoio dali ali um pouquinho tah bom ou se continua daí tu tem um pouco mais de atenção nele (...) (EE-2).

(...) A gente se conhece mais de ano e aí geralmente eu pergunto, a gente conhece, no momento que convive com a pessoa um mês. Chega o fulano não tah bem, tah quieto ou às vezes tah meio afastado ou às vezes tah só no celular aí eu chego e pergunto “o que que houve? Aconteceu alguma coisa?” tem uma brincadeirainha “oh o que que houve dormiu no sofá hoje?” pra ver se ele vem pra mim. Às vezes não qué fala, mas tudo bem eu procuro sabe pra dizer pros outros “hoje não, hoje não, deixa de gracinha a coisa não tah boa né?!” (...) (EE-3).

(...) Assim oh a gente já conhece bem dizer um ao outro né? A gente fez curso junto, a gente vai se conhecendo, daí tu vê como uma pessoa se comporta de manhã, as vezes a pessoa chega todos os dias brincando, conversando tudo. Daí um dia ela chega não falando muito, você já vê que ela não tah bem né? Aí tu pega e pergunta “tah bem colega?” aí o colega diz “ah hoje eu não toh! (...) (EL-1).

(...) Chego no local do serviço e a gente, a gente vai brincando, assim que a gente descobre se o colega tah bom ou não, na conversa e brincando dentro do caminhão, né? Tah sempre de, de brincadeira, às vezes o cara não tah bem “oh não quero brincar hoje” a gente já vê (...) (EL-6).

A partir das falas dos Eletricistas e Encarregados de Turma observou-se que os mesmos sempre estão atentos aos comportamentos dos colegas, demonstrando preocupação quando

estes manifestam ações diferentes das corriqueiras. Neste caso, os colegas procuram auxiliar, dar suporte, apoio àqueles trabalhadores que estão com problemas, o que é evidenciado nos trechos a seguir:

(...) Eu procuro fazer o máximo para solucionar, solucionar o problema deles, ou pelo menos tentar indicar com que ele vá procurar a pessoa certa para resolver o problema dele (...) Aí vou lá e tento arrumar, porque tem que ter essa, essa compreensão entre a equipe, porque ali um precisa do outro e eu preciso mais deles que eles de mim, entendeu? porque eu toh olhando, toh cuidando a segurança deles, mas quem sobe é eles (...) (EE-1).

(...) Eu geralmente com os guris aqui, eu chamo ele prum canto, sozinho. Eu acho que é mania minha de tah conversando, eu converso bastante com os guris. Eu sempre, nestes três anos eu conheço cada um deles, especialmente aqueles que estão na minha equipe (...) Eu conheço cada um que tah com problema ou não aí eu chamo para conversar, porque é um serviço ariscado e daí tu trabalhar assim com a mente longe. Aí procuro conversar com eles, se eu posso ajudar, eu ajudo e se eu vejo que eu não toh conseguindo resolver eu passo para o supervisor conversar com ele (...) (EE-4).

(...) A pessoa não tah bem, não é todo mundo que vem disposto, se tem um problema familiar tem gente que não consegue separa o serviço pro pessoal né? Dai à gente conversa, fazer pelo menos a pessoa não lembrar, pelo menos dentro do serviço. Porque o nosso serviço já é um serviço pesado e ainda você vai ficar com coisa de casa para o serviço aí é complicado, né? Mais ainda agora nesse calor, sol quente, complicado (...) Eu converso, porque eu também tenho problemas, converso, dou risada, falo uma bobagem aqui uma ali e assim você acaba esquecendo (...) (EL-4).

As falas dos entrevistados demonstraram que além de observarem os comportamentos, as ações dos colegas, estes tendem a manifestar apoio e ajuda sempre quando alguém está com problemas. Estes ainda relatam que está ajuda só é possível, pois eles se conhecem muito bem e também pela existência de um ambiente de diálogo, apoio, confiança desenvolvido por todos da equipe. Esta questão do diálogo foi exposto por todos os entrevistados, tanto pelos Eletricistas como pelos Encarregados de Turma (12 participantes), sendo considerado por eles como o ponto fundamental para o bom relacionamento interpessoal e o desenvolvimento de um ambiente de apoio.

Observou-se, ainda, que os problemas relatados nas falas dos entrevistados tratam-se de questões pessoais. Assim, os mesmos consideram que é importante ter este comportamento de ajuda, mesmo quando são problemas pessoais, pois exercem uma profissão de risco e tais problemas poderão vir a acarretar consequências negativas no ambiente de trabalho. Além disso, também pareceu ser evidenciado comportamentos de cooperação quanto à atividade em si. Estes podem ser verificados nos comentários a seguir:

(...) Eu sempre falei pros guris, eu disse assim “pra mim não adianta ter um cara bom lá encima e aqui em baixo suga os outros”. Eu digo assim “não adianta ter um cara

rápido numa coisa e se muito loco”, chega rápido de começo, aquela explosão, aí na metade do dia tah se arrasando, tah sugando outros. Prefiro que sejam devagar, façam o serviço direitinho, sejam uma equipe (...) (EE-3).

(...) Ninguém deixa ninguém na mão, porque se ficar na mão vai prejudicar toda equipe né?! A gente vai se ajudando um ao outro (...) aqui é diferente mesmo, porque aqui é um serviço bem dizer pesado, né? E aí não adianta um querer sugar o outro que tah todo mundo no mesmo barco, aí tah todo mundo se ajudando mesmo. Trabalho em equipe porque se um tah mau a equipe não vai render, tah todo mundo no mesmo nível (...) (EL-1).

(...) A gente sempre ajuda, a gente sempre procura ajuda né? Porque querendo ou não é tudo uma equipe, tu faz uma família dentro da equipe. Até agora estes dias nós tivemos janta da nossa equipe, tu faz uma segunda família, porque tu convive mais com ela indo e vindo (...) (EL-7).

As falas evidenciadas sugerem que os trabalhadores tendem a manifestar comportamentos de ajuda, apoio aos colegas tanto no que diz respeito a problemas pessoais, como também, ao desenvolvimento da atividade profissional. Segundo Bastos, Siqueira, Gomes (2014) e Georde, Brief (1997) a *Cooperação com os Colegas* inclui todas as ações de assistência voluntária que os trabalhadores fornecem uns aos outros, independente se a ajuda é pessoal (apoio relacionado a problemas pessoais) ou ajuda profissional (apoio no desenvolvimento das atividades profissionais).

Outra questão importante que deve receber atenção são os argumentos dos entrevistados quanto aos motivos de auxiliarem, apoiarem uns aos outros. Segundo o EL-4 tal comportamento ocorre porque *“Acho que aqui a gente se considera todos amigos né? Nós somos bem dizer, uma família, passa todo o dia aqui, viaja junto, passa mais junto que em casa. Em casa bem dizer a gente vai para dormir. Então, se a gente não se considerar uma família e ajudar o outro complica”*. Já o EL-6 complementa mencionando que *“Aí nunca deixo ele subi né?! Deixo ele pelo chão ali, na volta do encarregado. O encarregado fica conversando com ele, assim que a gente faz quando o colega não tah bem, porque a gente não sabe o que tah passando pela cabeça dele, nem o que aconteceu né? (...) um colega tem cuidar do outro, companheirismo, parece irmão de sangue”*.

Em relação aos motivos de se auxiliarem parece estar evidente que os trabalhadores procuram dar suporte uns aos outros em decorrência do sentimento que estes têm de integrar uma equipe que tem a responsabilidade pela segurança do colega ou liderado (no caso do Encarregado de Turma) em decorrência das características da atividade que desenvolvem (atividade de risco, exige esforço físico). Acima de tudo, eles desenvolveram um sentimento de pertencimento, de serem colegas de trabalho, mas, além disso, um grupo de amigos, de companheiros, uma família.

De acordo com Ferreira (2010) uma equipe é definida como dois ou mais sujeitos que interagem de maneira interdependente e que estão unidos com o intuito de alcançar um objetivo em comum. São pessoas que trabalham juntas e possuem em comum o elemento de identidade, de natureza simbólica, que acaba as unindo. Além disso, a relação afetiva é considerada como central no desenvolvimento de todos os sujeitos, como também, pode ser considerada como primordial na formação de uma equipe (FERREIRA, 2010). Já segundo Clark, Zickar e Jex (2014) a organização também possui um papel fundamental, pois um ambiente de trabalho considerado como seguro possibilita que os trabalhadores desenvolvam e potencializem a ajuda e apoio entre si.

Ainda na dimensão de *Cooperação com os Colegas* foi possível observar dois casos onde os entrevistados demonstraram que este sentimento de equipe, de ajuda é algo recente na organização, especialmente entre as equipes:

(...) Está questão de ajuda ela mudou muito, sabe?! Antes as equipes tavam assim cada um por si. Agora não, tipo de um tempo para cá não. Dum tempo para cá a gente conversa no café da manhã. Aí este café da manhã serve pra unir o grupo, pra trocar assuntos ali (...) No momento que tem um desligamento, dá correria, aí um termina lá e vai ajudar o outro. Aí já fica, fica tipo um débito “bah o cara veio me ajudar hoje aí eu vou ajudar ele, ou se aquele lá não veio ajudar vou lá ajudar ele e aí quebra o gelo”, entendeu? Aí foi, foi, foi tah todo mundo unido. O pessoal tah se ajudando mesmo (...) (EE-1).

(...) Teve tempo que não se ajudavam, porque como a empresa tem sistema de cada equipe produzir a sua parte, ela bota uma contra a outra, “porque eu recebi meu serviço tem que fazer meu serviço, se eu já fiz o problema é dos outros” (...) hoje quando as equipe tão juntas (pausa, reflexão) rende bastante, mas alguns ainda têm uma opinião, como eu vou dizer (pausa, reflexão) um espírito que não é de equipe ainda. Eles não param pra pensar que tu começou junto teria que termina junto (...) (EL-6).

A partir do exposto nas falas acima se percebe uma diferença entre as percepções dos profissionais. O primeiro (EE-1) relatou que a cooperação, a troca de informações, o auxílio entre as equipes tem se desenvolvido e a prática do café da manhã, oferecido uma vez na semana pela organização, contribuiu para esta mudança. Já no segundo caso (EL-6) é evidente que ainda existe na U6 certa desunião, dificuldade para cooperação entre as equipes, sendo cada uma responsável por seu trabalho. Desta maneira, fica subtendido na fala de ambos os entrevistados que quando ocorre à integração das equipes em campo o trabalho tende a ser mais produtivo e rápido, potencializando os resultados.

De acordo com Demo et al. (2012) é de responsabilidade da organização estabelecer uma política que envolva os seus trabalhadores, fortalecendo as relações interpessoais, gerando maior integração entre eles. Uma proposta da organização com construções práticas e teóricas

que possui como objetivo desenvolver o vínculo afetivo entre os trabalhadores tende a contribuir para o bem-estar destes, aumentando o reconhecimento, apresentando melhorias nos relacionamentos, como também, maior comunicação e participação entre os envolvidos. Assim, estes resultados tendem a trazer benefícios também para a organização (DEMO et al., 2012).

Ao finalizar este capítulo, observou-se que no contexto elétrico, existe o comportamento de *Cooperação entre os Colegas* no ambiente organizacional. Analisou-se que os Eletricistas e Encarregados de Turma tendem a preocuparem-se uns com os outros mesmo quando se trata de assuntos pessoais, assim como, durante a execução das atividades. Esta preocupação surge em decorrência à profissão de risco que estes exercem, mas também porque os trabalhadores consideram-se como uma família, um grupo de amigos, onde só existe sucesso no trabalho quando este for realizado em equipe. Além disso, parece que o diálogo entre os membros é uma prática de todas as unidades da organização, pois quando surgem problemas no ambiente de trabalho os Eletricistas e Encarregados de Turma procuram conversar e, assim, resolver as dificuldades que aparecem no ambiente de trabalho.

4.2.3 Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos sobre o CCO

A utilização do método quantitativo e qualitativo (método misto) possibilitou ampliar a compreensão a respeito do CCO que é manifestado e predominante no contexto de trabalho dos Eletricistas e Encarregados de Turma que participaram deste estudo. De maneira geral, percebe-se que os dados obtidos na etapa quantitativa (participaram Eletricistas e Encarregados de Turma) foram ratificados através das entrevistas que também foram realizadas com Eletricistas e Encarregados de Turma.

Em um primeiro momento, na etapa quantitativa, parece ser evidenciado que, para estes trabalhadores, os itens de maior concordância estão presentes no fator *Cooperação com os Colegas*, conforme manifestado nas afirmativas: “*Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho*”, “*Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho*” e “*Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho*”. Posteriormente, os relatos dos participantes reforçaram a visão a respeito da primazia na manifestação de atos que envolvem o auxílio, suporte a colegas no ambiente organizacional. Os entrevistados destacaram o trabalho em equipe, conjecturado no bom relacionamento e na assistência entre colegas. Assim, na etapa qualitativa também se observou a concordância por parte dos entrevistados em relação ao predomínio dos comportamentos que envolvem o fator *Cooperação com os colegas*.

Todavia, ainda na análise quantitativa do fator *Cooperação com os Colegas* a variável “*Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais*” foi excluída em decorrência de ter apresentado baixa comunialidade. Desta maneira, na análise quantitativa os comportamentos de auxílio e suporte a colegas ficaram restritos somente ao ambiente organizacional, diferente do que ocorreu na fase qualitativa, onde os entrevistados demonstraram manifestar apoio constante aos colegas tanto em questões profissionais, como também, pessoais.

Outro aspecto que apoia os resultados apresentados na etapa quantitativa se refere ao fator *Divulgação da Imagem Organizacional*. As entrevistas evidenciaram a preocupação que os Eletricistas e Encarregados de Turma têm em demonstrar as qualidades que a organização possui, estas sendo manifestada a pessoas externas a empresa. Os entrevistados ainda mencionaram que desempenham uma atividade profissional que os coloca constantemente expostos a riscos físicos e psíquicos, porém este fato não anula o sentimento de orgulho e realização que estes trabalhadores sentem e acabam manifestando em relação à organização onde atuam. Observou-se ainda uma discrepância nas falas dos entrevistados no que diz respeito à *Defesa da Imagem Organizacional*. Alguns participantes relataram defender a empresa, outros a defendem em caso de pessoas conhecidas e outros preferem não se manifestar nestas situações.

As evidências que surgiram a partir da análise quantitativa também indicaram que entre os três fatores analisados o com menor nível de manifestação foi *Sugestões Criativas*. Este fato se explica em decorrência das baixas médias, segundo a visão dos Eletricistas e Encarregados de Turma. Já na etapa qualitativa, foi evidenciado que os trabalhadores tendem a manifestar constantemente suas ideias inovadoras a seus líderes. Através destas sugestões é possível que surjam melhorias no setor (ambiente) de trabalho, assim como, o aperfeiçoamento das atividades/tarefas realizadas, o que acarreta em benefícios para os trabalhadores, assim como, para a organização. Porém, em dois casos (EE-5 e EL-5) se observou que os entrevistados procuram manifestar suas sugestões apenas para a equipe a qual integram, pois não percebem que suas ideias sejam valorizadas e reconhecidas pelo supervisor e coordenador da unidade.

4.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO: A VISÃO DOS ELETRICISTAS E ENCARREGADOS DE TURMA

Nessa sessão foi analisada a percepção dos Eletricistas e Encarregados de Turma em relação ao Engajamento no Trabalho. Para tanto, realizou-se a análise quantitativa da escala

UWES, valendo-se da análise fatorial exploratória, o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, assim como, análises estatísticas descritivas das variáveis e fatores identificados. Em um segundo momento, analisou-se as entrevistas realizadas com os Eletricistas e Encarregados de Turma, tendo como objetivo complementar a discussão gerada na etapa quantitativa. Finalmente, realizou-se a análise conjunta dos resultados da etapa quantitativa e qualitativa a respeito do Engajamento no Trabalho.

4.3.1 Engajamento no Trabalho: Análise Quantitativa

Para identificar a percepção dos trabalhadores acerca do Engajamento no Trabalho, aplicou-se a técnica estatística denominada de análise fatorial exploratória. Assim, realizou-se a análise fatorial das 17 variáveis que compõe a escala UWES de Vazquez et al. (2015). Esta análise teve como intuito identificar as possíveis associações existentes entre as variáveis para agrupá-las em fatores comuns. Assim, foram realizados os testes de KMO e Bartlett que demonstraram adequação da amostra. Para o teste de KMO o coeficiente foi de 0,886 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valores favoráveis (*sig* 0,000), como se observar na Tabela 12.

Tabela 12 - Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para o Engajamento no Trabalho.

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de	Bartlett
0,886	Qui-Quadrado	850,049
	Df	78
	Sig	0,000

Fonte: Dados da autora.

Posteriormente, foi realizada a avaliação das comunalidades, onde foi necessária a exclusão de quatro variáveis (Eng3, Eng12, Eng14 e Eng15) do modelo original da UWES, pois estas apresentaram valores inferiores a 0,5, o que tornou necessário a reespecificação da análise fatorial. Estes dados estão expostos na Tabela 13

Tabela 13 - Avaliações das Comunalidades.

	Inicial	Extração
Eng1	1,000	0,703
Eng2	1,000	0,564
Eng4	1,000	0,709

Eng5	1,000	0,565
Eng6	1,000	0,728
Eng7	1,000	0,569
Eng8	1,000	0,672
Eng9	1,000	0,675
Eng10	1,000	0,631
Eng11	1,000	0,509
Eng13	1,000	0,644
Eng16	1,000	0,642
Eng17	1,000	0,516

Fonte: Dados da pesquisadora

Assim, estabelecidas as comunalidades com valores aceitáveis, partiu-se para a extração e determinação dos fatores, considerando dois critérios, os autovalores (fatores com autovalores acima de 1,0) e a variância explicada. Portanto, a análise da porcentagem de variância demonstrou que o instrumento compreende 3 fatores, que explicam 62,49% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 33,96% da variância total. Tais informações podem ser verificadas na Tabela 14

Tabela 14 - Autovalores e Percentual da Variância Explicada do Engajamento no Trabalho.

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	4,415	33,965	33,965
Fator 2	2,180	16,771	50,736
Fator 3	1,529	11,763	62,499

Fonte: dados da pesquisadora

Na sequência, para a avaliação da confiabilidade das dimensões, foram calculados os *Alfas de Cronbach*. Os resultados são apresentados na Tabela 15

Tabela 15 - Confiabilidade dos Fatores da UWES a partir do Alfa de Cronbach.

Fator	N° de Variáveis	Variáveis Excluídas	Alfa de Cronbach
Fator 1	07	12 15	0,892
Fator 2	04	-	0,682
Fator 3	02	3 14	0,523

Fonte: dados da pesquisadora

O fator 3, composto pelas variáveis (06) *quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor* e (16) *é difícil desligar-se do meu trabalho*, não foram considerados consistentes, pois, segundo Hair et al. (2007) os fatores só existem quando são compostos por três ou mais variáveis. Deste modo, a partir dos resultados foram determinados 2 fatores, sendo que o fator 1 apresentou consistência interna alta (Alfa acima de 0,8) e o fator 2 apresentou consistência interna moderada de acordo com Malhotra (2012).

Os achados finais da análise fatorial do UWES determinaram 2 fatores, ou seja, 1 fator a menos em relação ao modelo original, passando a ser o compostos por 11 variáveis no total. É importante ainda ressaltar que, como descrito na Tabela 15, estas variáveis possuem carga fatorial superior a 0,4 o que indica representatividade adequada (HAIR et al., 2009). Após estas análises os fatores foram detalhados na Tabela 16, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo de Vazquez et al. (2015), a carga fatorial para cada uma das variáveis, assim como, a nomeação dos fatores criados.

Tabela 16 - Análise fatorial da UWES.

Var.	Descrição	Fator Original do UWES	Carga
Fator 01 – Vigor (α = 0,892)			
Eng1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	<i>Vigor</i>	0,831
Eng4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	<i>Vigor</i>	0,831
Eng5	Sou entusiasmado com meu trabalho.	<i>Dedicação</i>	0,744
Eng8	Tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã.	<i>Vigor</i>	0,738
Eng2	Eu considero o meu trabalho cheio de significado e propósito.	<i>Dedicação</i>	0,717
Eng7	Meu trabalho me inspira.	<i>Dedicação</i>	0,695
Eng9	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	<i>Concentração</i>	0,667
Fator 02 – Dedicação (α = 0,682)			
Eng13	Para mim o meu trabalho é desafiador.	<i>Dedicação</i>	0,789
Eng17	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	<i>Vigor</i>	0,701
Eng10	Tenho orgulho do meu trabalho.	<i>Dedicação</i>	0,568
Eng11	Eu fico absorvido com meu trabalho	<i>Concentração</i>	0,490

Fonte: dados da pesquisadora.

Através da análise da Tabela 16, percebe-se que o primeiro fator contém sete variáveis advindas três do fator *Vigor*, três da *Dedicação* e uma da *Concentração*. Contudo, mesmo ao ser constatada a existência das variáveis pertencentes a dimensões distintas do modelo UWES, compreende-se que o sentido deste primeiro fator está relacionado ao sentimento de força,

energia, inspiração, entusiasmo felicidade e desejo de ir ao trabalho. Portanto, destaca-se, que trabalhadores com altos níveis de *Vigor* geralmente são sujeitos que apresentam elevados níveis de resiliência mental e energia, assim como, tendem a ser persistentes para superar as dificuldades. Assim, o *Vigor* relaciona-se à energia que o trabalhador fornece as atividades executada, estando presente a persistência, o esforço e a vontade de dedicar-se ao seu trabalho (BAKKER, LEITER, 2010).

A partir das considerações trazidas no parágrafo anterior é possível verificar que as variáveis (5) *sou entusiasmado com meu trabalho* (fator *Dedicação*), (7) *Meu trabalho me inspira* (Fator *Dedicação*) e (9) *sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho* (fator *Concentração*) possuem vínculo com o fator *Vigor*. É possível analisa-los desta maneira, pois a estrutura do texto se assemelha muito as variáveis que pertencem ao fator *Vigor* no instrumento original: (1) *no meu trabalho, sinto-me cheio de energia*; (4) *no meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor*; (8) *tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã*. A interpretação de ‘cheio de energia, força, vigor e desejo de ir trabalhar’ poderá ser associada a ‘entusiasmo pelo trabalho, inspiração no trabalho, felicidade quando se está trabalhando’. Sendo, assim, por este motivo o fator 01 é nomeado como *Vigor*, conforme dimensão original do UWES.

No segundo fator fica evidente que predomina a dimensão *Dedicação*, que é manifestada através de duas variáveis 10 e 13. No entanto, este fator contempla também uma variável do fator *Vigor* (17) e uma variável da *Concentração* (11). Portanto, ao se analisar o conteúdo das variáveis (11) *eu fico absorvido com meu trabalho* e (17) *em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo* se observa que é possível relacioná-las a dimensão *Dedicação*. Este fato pode ser explicado conforme o que é mencionado por Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) que a *Dedicação* caracteriza-se como um estado onde o sujeito apresenta concentração integral ao desempenhar a atividade (“*eu fico absorvido com meu trabalho*”), entusiasmo, inspiração, desafio, objetivo na realização da tarefa (“*sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo*”) e orgulho quanto ao trabalho. É possível considerar que o fator 02 trata-se de sentimentos vinculados a dedicação, sendo assim, foi mantida a nomenclatura do instrumento original ‘*Dedicação*’.

Após a definição dos fatores foram analisadas as médias e desvios-padrão das variáveis e dos dois fatores que foram definidos nesta pesquisa. A Tabela 17, a qual apresenta os resultados da média dos fatores de forma decrescente também demonstra tais análises.

Tabela 17 - Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores do Engajamento no Trabalho.

Var.	Descrição	Média	Desvio
Fator 1 – Vigor ($\alpha = 0,892$)			
Eng1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	5,14	1,15
Eng4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	5,07	1,13
Eng5	Sou entusiasmado com meu trabalho.	4,95	1,30
Eng8	Tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã.	5,15	1,13
Eng2	Eu considero o meu trabalho cheio de significado e propósito.	5,29	1,04
Eng7	Meu trabalho me inspira.	5,10	1,16
Eng9	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	5,14	1,20
	Média Geral	5,12	0,91
Fator 2 – Dedicção ($\alpha = 0,682$)			
Eng13	Para mim o meu trabalho é desafiador.	5,38	1,03
Eng17	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	5,12	1,42
Eng10	Tenho orgulho do meu trabalho.	5,58	0,84
Eng11	Eu fico absorvido com meu trabalho	4,72	1,29
	Média Geral	5,20	0,84

Fonte: dados da pesquisadora

Ao se considerar as variantes que integram a escala UWES onde (0) representa ‘Nunca’ e (6) representa ‘Sempre – Todo Dia’, os dados da Tabela 17 demonstram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os participantes da pesquisa foram: (10) *Tenho orgulho do trabalho que realizo* e (13) *Pra mim o meu trabalho é desafiador*. Ambas as variáveis compõem o fator 2 denominado como *Dedicção*, indicando que os trabalhadores tendem a vivenciar em seu ambiente de trabalho sentimentos de inspiração, significado, entusiasmo, orgulho e desafio em relação a atividade profissional (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VANZ, 2014).

Além disso, considerando as médias gerais dos 2 fatores que representam o Engajamento no Trabalho, nota-se que o fator 2, *Dedicção* obteve escore mais elevado (5,20). Isto sugere que os sentimentos que são vivenciados constantemente pelos Eletricistas e Encarregados de Turma durante a realização das atividades estão relacionados aos ao desafio em relação à tarefa, como também, o orgulho pelo trabalho desenvolvido.

Em relação aos desafios vivenciados pelos trabalhadores é possível mencionar o fato destes atuarem em um ambiente dinâmico. As equipes poderão trabalhar desde um local ermo e afastado onde exista uma rede de distribuição em um campo, até locais como o centro de uma cidade com movimentação intensa de veículos. Realizam todas as atividades em espaços ao ar

livre, ficando expostos a grandes variações climáticas, assim como, estão sujeitos a altas temperaturas como, por exemplo, quando realizam atividades sob o sol do verão ou em condições de fortes temporais em dias frios (ALVES, 2016). É destacada a importância de ações da empresa que tenham como objetivo o suporte organizacional para o favorecimento do uso, por parte dos trabalhadores, das habilidades de resiliência, resistência, inspiração, significado em relação ao trabalho (BAKKER, LEITER, 2010).

As variáveis que exibiram as menores médias foram: (11) *Eu fico absorvido com meu trabalho* e (5) *Sou entusiasmado com meu trabalho*, respectivamente. A variável 11 integra o fator *Dedicação*, já a variável 5 está associada ao fator *Vigor*. Este resultado indica que, para os trabalhadores, existe facilidade para desvincular-se do seu trabalho, mesmo que, conforme verificado no parágrafo anterior eles tendem a sentir orgulho do seu trabalho. Além disso, as variáveis que possuíam como característica o sentimento de envolvimento constante com a atividade laboral que, por exemplo, podem se manifestar através de longos períodos de trabalho, onde são mantidos altos níveis de empolgação evidenciaram baixas médias ou foram excluídas (HAIR et al., 2009).

É importante ainda mencionar que mesmo que o fator *Dedicação* tenha apresentado a maior média geral (5,20), o fator *Vigor* evidenciou um resultado muito próximo, sendo ele 5,12. É possível inferir que tanto as variáveis da *Dedicação*, como também, do *Vigor* são vivenciadas e estão presentes constantemente no dia a dia dos Eletricistas e Encarregados de Turma. Tais sentimentos podem ser citados como energia, persistência, resiliência mental, vontade de investir esforços mesmo diante de dificuldades, assim como, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho (SALANOVA; AGUT; PEIRO, 2005; SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

4.3.1.1 Análise do Nível de Engajamento dos Eletricistas e Encarregados de Turma

O Engajamento no Trabalho, como já mencionado, trata-se de um sentimento positivo que está relacionado ao bem-estar e/ou satisfação, que se caracteriza pelo elevado nível de energia, mantendo um forte vínculo com a atividade laboral (BAKKER; LEITTER, 2010). Schaufeli (2013) complementa que o Engajamento possui três dimensões: *Vigor*, *Dedicação* e *Concentração*. Já conforme Vazquez et al. (2015) é possível analisar o nível de Engajamento de um trabalhador a partir da faixa etária. Esta sugestão é realizada por Vazquez et al. (2015; 2016) a partir da adaptação e validação da UWES para o contexto brasileiro.

Neste estudo, optou-se em se analisar o nível de Engajamento no Trabalho manifestado pelos Eletricistas e Encarregados de Turma a partir da faixa etária dos participantes, como

também, a partir da função ocupada por eles. É importante mencionar que a análise foi realizada a partir dos resultados da análise fatorial realizada neste estudo, onde foram definidos 2 fatores (*Vigor, Dedicção*), diferente do modelo original de Vazquez et al. (2015) que menciona 3 fatores (*Vigor, Dedicção e Concentração*). Na Tabela 18 são expostas as médias gerais a partir do modelo original e as médias geradas a partir dos 2 fatores.

Tabela 18 - Média Geral Referente aos Níveis de Engajamento no Trabalho.

	Média Geral	Desvio
3 Fatores (modelo original)	4,88	0,76
2 fatores (deste estudo)	5,15	0,80

Fonte: dados da autora.

Após a verificação das médias gerais e desvios-padrão do instrumento com 3 fatores e com 2 fatores foi analisado os resultados das médias referentes à análise por faixa etária para cada um dos fatores, como também, o desvio-padrão. Na Tabela 19 são expostos tais resultados.

Tabela 19 - Média e o Desvio-padrão para cada Faixa-etária.

Fatores	Descrição	Média	Desvio
<i>Vigor e Dedicção</i>	Idade: entre 18 e 28 anos	4,71	0,96
	Idade: entre 29 e 39 anos	5,16	0,81
	Idade: mais de 40 anos	5,51	0,52

Fonte: dados da autora

Os dados manifestados na Tabela 19 serão analisados a partir do Quadro 3 exposta na página 100 deste trabalho, sendo que este padrão de análise foi definido por Vazquez et al. (2015; 2016) e será utilizado neste estudo. Ao se relacionar a média com o percentil é importante considerar que se caso não existir na tabela o valor exato do escore bruto deverá ser utilizado o escore mais próximo possível (MAGNAN et al., 2015; VAQUEZ et al., 2015).

A Tabela 19 demonstra que a faixa etária com maior média de Engajamento no Trabalho foram os profissionais acima de 40 anos de idade (5,51) que se encontram em momento de consolidação de carreira. Ao remeter este dado para a Tabela de percentis se observa que estes trabalhadores manifestam nível de Engajamento no Trabalho de 70% o que equivale a classificação de nível médio. De um modo geral, segundo Vazquez et al. (2016) a classificação

mediana de Engajamento no Trabalho é a mais corriqueira, pois este demonstra que o sujeito está conseguindo manter em equilíbrio os recursos e demandas do trabalho.

O grupo de profissionais que apresentou a segunda maior média foram os pertencentes a faixa etária entre 29 e 39 anos (5,16) que pertencem ao grupo de trabalhadores que estão em momento de desenvolvimento e formação profissional. Quando submetido o valor de 5,16 para a tabela de percentis percebe-se que estes também demonstraram nível de Engajamento no Trabalho de 70% que se enquadra na classificação mediana (VAZQUEZ et al., 2016).

Já o grupo de profissionais com idades entre 18 e 28 anos, que estão no início da carreira profissional, apresentaram a menor média de Engajamento no Trabalho (4,71). Este valor ao ser comparado com a tabela de percentis evidencia que os Eletricistas e Encarregados de Turma demonstraram níveis de Engajamento no Trabalho de 45% o que também remete a classificação média (VAZQUEZ et al., 2016).

A partir das análises realizadas quanto à faixa etária, observa-se a ocorrência de diferenças entre as médias de Engajamento no Trabalho, porém a classificação manteve-se a mesma para os três grupos: classificação média. No entanto, mesmo com nível médio de Engajamento no Trabalho o grupo com menor média foram os profissionais entre 18 e 28 anos. Segundo Silva (2012) os profissionais mais jovens almejam ascensão rápida, reconhecimento e experiências diversas o que faz com que, normalmente, permaneçam períodos curtos de tempo em uma empresa ou demonstrem baixa capacidade de envolvimento com a organização e/ou atividade.

Desta forma, sugere-se que mesmo mantendo níveis de Engajamento dentro da média os trabalhadores que participaram do estudo (18 a 28 anos) poderão, em algum momento, quando expostos a altas exigências no ambiente de trabalho, grande carga horária laboral ocorrer à diminuição do Engajamento no Trabalho. Contudo, neste estudo, observou-se que a organização tende a investir no desenvolvimento de seus trabalhadores, reconhecendo o trabalho prestado, zelando pela segurança de todos o que poderá estar influenciando de maneira positiva os níveis de Engajamento no Trabalho.

Após a análise do nível de Engajamento no Trabalho por faixa etária comparou-se também nível de Engajamento de acordo com a função exercida pelos participantes deste estudo: Eletricistas e Encarregados de Turma. Os dados das médias e desvio-padrão estão expostos na Tabela 20

Tabela 20 - Nível de Engajamento no Trabalho de Acordo com a Função.

Função	Média	Desvio
Eletricistas	5,11	0,82
Encarregados de Turma	5,31	0,69

Fonte: dados da pesquisadora

A Tabela 20 demonstra que a média do nível de Engajamento no Trabalho dos Encarregados de Turma (5,31) é superior a média apresentada pelos Eletricistas (5,11), este resultado corrobora com o estudo realizado por Magnan et al. (2015). Segundo os autores tanto no contexto brasileiro como em estudos internacionais surgiram diferenças nas médias de Engajamento no Trabalho quando se considerou o grupo ocupacional. A relação entre a função desenvolvida pelo trabalhador e o Engajamento no Trabalho tende a se alterar de acordo com níveis de autonomia e poder de decisão que são vivenciados pelos sujeitos em trabalho, o que reforça a maior média para os Encarregados de Turma (FREENEY; FELLEZ, 2013; HAVENS; WARSHWSKY; VASEY, 2013).

Em relação a este estudo observou-se a variação entre as médias dos Encarregados de Turma (maior média) e dos Eletricistas (menor média), porém a diferença entre elas foi pequena. Este resultado pode ter ocorrido, pois no contexto de trabalho destes profissionais os Encarregados de Turma são Eletricistas que foram promovidos para a função de liderança, mas que atuam no mesmo ambiente que os seus liderados e não possuem a função de planejamento estratégico, mantendo ainda uma função operacional. A principal diferença entre os Encarregados de Turma e os Eletricistas está no fato deste ficar somente observando a execução das atividades.

A classificação do nível de Engajamento no Trabalho a partir dos percentis não foi possível transferir as médias para a tabela, pois está só permite a análise através da faixa etária (VAZQUEZ et al., 2015). No entanto, se considerar a versão original da UWES de Schaufeli e Bakker (2004) os participantes da pesquisa seriam considerados com níveis de Engajamento no Trabalho dentro da média o que reforça a análise que foi realizada quanto às faixas etárias.

4.3.2 Engajamento no Trabalho: Análise Qualitativa

No intuito de ampliar as compreensões a respeito dos resultados expostos na etapa quantitativa deste estudo, concretizou-se uma fase qualitativa que contou também com a

participação dos Eletricistas e Encarregados de Turma. Inicialmente, percebe-se que os entrevistados apontaram a existência das duas dimensões do Engajamento no Trabalho proposta por Vazquez et al. (2015), conforme ilustra o Quadro 14.

Quadro 14 - Síntese das dimensões do Engajamento no Trabalho expostas pelos entrevistados

	Engajamento no Trabalho			
	<i>Vigor</i>	<i>Dedicação</i>	<i>Concentração</i>	
Entrevistado			Concentração Total	Dificuldade para desligar-se
EL-1	X	X	X	
EL-2	X	X	X	
EL-3	X	X	X	
EL-4	X	X	X	
EL-5	X	X	X	
EL-6	X	X	X	
EL-7	X	X	X	
EE-1	X	X	X	
EE-2	X	X	X	
EE-3	X	X	X	
EE-4	X	X	X	
EE-5	X	X	X	

Fonte: dados da pesquisadora.

No Quadro 15 são expostos o resumo da categoria do Engajamento no Trabalho e os elementos de análise que são: *Vigor*, *Dedicação* e *Concentração*. Estas serviram como categorias *a priori* e são expostas e discutidas nas próximas seções.

Quadro 125 - Quadro síntese das categorias de análise

Categoria de análise <i>a priori</i>	Resumo da Categoria	Elementos de Análise
Engajamento no Trabalho	Associado ao bem-estar físico e mental ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho sofrendo influencia da dedicação, vigor e concentração (BAKKER, DEMEROUTI, 2008; SIQUEIRA et al., 2014).	<i>Vigor</i>
		<i>Dedicação</i>
		<i>Concentração</i>

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.2.1 Engajamento no Trabalho: Dimensão *Vigor*

O *Vigor* é considerado como uma das dimensões que integram o construto do Engajamento no Trabalho. Por *Vigor* compreende-se como os níveis elevados de energia mental, persistência para superar dificuldades e o desejo de investir energia durante a realização de uma tarefa (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). O *Vigor* relaciona-se ao nível de energia que o trabalhador manifesta ao desenvolver suas atividades profissionais, mesmo quando surgem dificuldades (BAKKER; LEITE, 2010). Trata-se do sentimento de autoconfiança, fortalecimento, energização, resiliência e resistência (VAZQUEZ et al., 2015). Ao se ponderar as falas dos Eletricistas e Encarregados de Turma, que participaram deste estudo, é possível observar a presença da dimensão *Vigor* no dia a dia destes trabalhadores:

(...) Teve dias que a gente saiu daqui e teve que viajar pra, pra, como é mesmo o nome da cidade? Lá pra serra. A gente foi, se deslocou daqui, dormimos no chão. A gente dormiu no chão, aí saía e se deslocava, chegava, saía de manhã, chegava de noite. Chegava só tomava um banho e ia jantar no restaurante e voltava ali de novo. Aí durmia, aí no outro dia de novo. Aí levavam comida no trecho, aí comia lá pelas 03, 04 horas da tarde. Mas a gente entendi, a gente entendia que tipo, é uma situação de emergência (...) (EE-1).

(...) As primeiras semanas eu não durmia assim de tanto problema, o pessoal não aceitava eu novo de idade, novo da profissão, só que daí o que eu procurei sempre melhorar pra sanar as dúvidas (...) Aí se eu não subesse eu virava a noite procurando, pesquisando pra descobrir, pra passar aquela segurança. Aí eu não durmia, bah me estressava muito e hoje eu já sô mais tranquilo (...) (EE-3).

(...) Eu tento dar u meu, u máximo que eu consigo, eu tento ir no meu limite trabalhando (pausa) vou tentando ajudar os guris vô. Tem uns as vezes que cansam mais rápido, outros que não. Eu vô sempre tentando dar meu máximo. Às vezes o cara cansa, mas vai indo (...) (EL-2).

(...) Pra mim foi bom, trabalhando, tando envolvido, tu vai faz o serviço, volta, dorme, descansa, no outro dia levanta, tudo de novo (...) Até que teve dois que entraram comigo que não queriam depois que vieram de lá não queriam mais, não era o que eles gostavam, né? (...) (EL-7).

A partir das falas dos entrevistados é possível compreender que mesmo que existam momentos de estresse, trabalho intenso (12 horas), viagens que duram semanas, necessidade de dormir no chão, se alimentar em horários não convencionais estes trabalhadores tendem a desempenhar as suas funções com qualidade, entusiasmo e persistência. Assim, estes Eletricistas e Encarregados de Turma mantem sua energia, inspiração, entusiasmo em relação ao seu trabalho, o que é definido por Siqueira (2014) como sendo características vinculadas ao *Vigor*.

Além desta persistência, os trabalhadores também falaram a respeito dos sentimentos que vivenciam quando são expostos a problemas e/ou intenso ritmo de trabalho o que comprova o aparecimento do *Vigor*. Tais sentimentos são descritos nas falas a seguir:

(...) Aí como te falei é uma satisfação porque solucionamos problemas, é uma satisfação pra todos nós. É uma satisfação que a gente tem de normalizar a energia quando tão precisando e fazer o melhor da gente. A gente dá o melhor da gente (...) (EE-1).

(...) Ah da parte, como eu te disse, é uma profissão que eu gostei, é compensador é a satisfação é de lá faz um trabalho e conclui. Já se tu for lá e não conclui, pra mim, da minha parte eu chego no final do dia frustrado, porque é tão bom chega assim no final de semana, “oh acabo, deu” “vocês conseguiram fazer tudo” (...) e ainda tem o sentimento quando prepara o tempo, uma chuva, um temporal tu tá em casa, tu já tá pensando “vamos ter que sair”, mas é bem compensador (...) (EE-3).

(...) (longa pausa de reflexão) por um lado eu me sinto bem, por outro não. Assim eu fico cansado, mas por outro lado tu chega lá num fundão de campo, interiorzão lá, tem uma senhora há duas semanas sem luz. Tu vai lá e chega aquela mulher velha te abraça “ah muito obrigado” aí as vezes faz um almoço pra gente, uma coisa assim, é bem gratificante, né? Eu acho bem legal! (...) (EL-2).

(...) Olha eu me sinto como eletricitista, é bom sabe, me sinto bem, é compensador ajudar os outros (...) (EL-6).

A partir do que foi exposto anteriormente é possível inferir que os entrevistados tendem a vivenciar sentimentos positivos em relação a sua atividade profissional, mesmo em momento onde existam problemas ou intenso ritmo de trabalho. O que se percebe é que os trabalhadores acabam desenvolvendo defesas suficientemente eficazes contra o sofrimento (DEJOURS, 1999; JACQUES, 2003; SELIGMAN-SILVA, 1987). Segundo Dejours (2011) além da relação que se estabelece entre o sujeito e seu trabalho existe o estado de normalidade. Este se caracteriza como o resultado de uma luta entre o sofrimento que é gerado pela atividade profissional ou a estrutura da organização e as estratégias de defesa criadas pelo próprio trabalhador para conter o sofrimento e, dessa maneira, transformá-lo em satisfação.

No caso dos entrevistados, o ritmo intenso de trabalho ou os problemas diários são minimizados com a satisfação vinculada ao reconhecimento que eles recebem da população que está sem energia ou simplesmente pelo fato deles perceberem que estão fazendo algo que contribui para a sociedade (estratégias de defesa pessoal). Todavia, na fala do EL-5 sugere um sentimento contrário dos demais entrevistados: “(...) *Irado, às vezes dá vontade de virar as costas e deixar ele fica mais uns dias sem luz pra fica mais brabo ainda (...) Neste último temporal eu senti bastante isso, porque você já tá cansado, já tá no limite do corpo daí a pessoa vem, vem enche o saco, não é legal (...)*”.

Nesta sessão é possível perceber a existência da dimensão Vigor em todos os participantes deste estudo. Esta se manifestou como sentimentos de fortalecimento, energização, resiliência e resistência em momentos onde os trabalhadores foram expostos a problemas, assim como, quando tiveram ritmo intenso de trabalho (exemplo: temporais). Assim como, houve similaridade entre os discursos dos Eletricistas e Encarregados de Turma em relação à persistência para superar dificuldades e o desejo de investir esforços durante a realização de suas atividades. Da mesma maneira, observou-se que a grande maioria dos entrevistados (exceto um) demonstraram estratégias de defesa eficazes para transformar o cansaço, sofrimento ou estresse em sentimento de realização e satisfação.

4.3.2.2 Engajamento no Trabalho: Dimensão *Dedicação*

A dimensão *Dedicação* caracteriza-se, por sua vez, como o significado, a inspiração, o entusiasmo, o orgulho vivenciado e manifestado pelo trabalhador em relação a sua atividade profissional (SCHAUFELI et al., 2002). A *Dedicação* é o envolvimento que o sujeito tem com seu trabalho, assim como, o sentimento que proporciona prazer, desafio e reconhecimento (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Tais características podem ser observadas nas falas que seguem:

(...) A gente trabalha de cabeça erguida, levanta com vontade pra vim trabalhar (...) “O meu trabalho eu descrevo, nós sinceramente como um herói. Nós assim como um herói, porque a minha filha me falou isso aí, minha filha me disse assim “pai você é meu herói” (...) o orgulho que a mãe da gente sente, bah isso levanta a autoestima. Tah aí a gratificação que tu sente do pessoal chegar e dizer “bah muito obrigado, muito obrigado por ter levantado, se não fosse vocês ter levantado este poste, ter reestabilizado a luz estaríamos sem luz ainda” (...) (EE-1).

(...) Olha eu descrevo hoje como um serviço muito, muito bonito pra mim, porque eu posso tah ajudando os outros, né? Levando energia pras pessoas que não tem! Às vezes nestes temporal mesmo, a gente vai pra fora e tem gente que tava 15, 20 dias sem luz. As pessoas enxergam a gente e dá uma alegria nas pessoas e a gente também fica feliz de poder tah ajudando os outros (...) (EL-1).

(...) Muito importante né? Se não é a gente, muita coisa não anda, lavoura, hospital, colégio, tudo, tudo depende de luz, né? Mesmo que tenha gerador, mas muitos lugares não tem. Tipo a vida meio que pará sem luz” (...) “É muito importante, como se diz , a gente, a gente ajuda no desenvolvimento da humanidade (...) (EL-3).

(...) É uma profissão que tu gosta, fascinante, que cada dia tu descobre uma coisa diferente, por mais que esteja trabalhando todo dia, cada dia um desafio diferente, nunca é a mesma coisa (...) (EL-4).

Em suas falas, os Eletricistas e Encarregados de Turma manifestaram que a atividade profissional de quem atua no setor elétrico de alta tensão vai além do cumprir as atividades técnicas da função. Para os entrevistados é uma atividade desafiadora, surpreendente, pois todos os dias eles descobrem novos lugares, conhecem novas pessoas, aprendem a desenvolver as atividades de uma maneira diferente. Além disso, os entrevistados a descrevem como uma função que auxilia a sociedade em seu desenvolvimento, crescimento, assim como, auxilia no restabelecimento de energia em locais muito distantes das cidades, sentindo-se como verdadeiros ‘heróis’ da população.

Durante as entrevistas também existiram trabalhadores que mencionaram a questão de desenvolverem uma atividade de risco. O EL-2 descreve seu trabalho “*como um dos, um dos serviços mais perigoso eu acho. Tem mais né? tem brigadiano, mas eu acho que um de mais risco pra vida é o nosso (...)*”. Esta ideia também é complementada pela fala do EL-3 “*não é pra qualquer um né? Porque é um serviço bem arriscado, perigoso e realmente não é qualquer um pra exercer está função, é bem difícil, às vezes complicado (...) pode morrer a qualquer dia, não é igual fica dentro de um escritório, no ar condicionado, tipo eu já tomei choque de raio, tomei indução (...)*”.

Mesmo com os riscos inerentes a função desempenhada ambos os entrevistados complementam suas falas mencionado que se identificam com o trabalho e que o descrevem como algo ‘bom’, conforme os trechos a seguir: (EL-2) “*eu acho bom trabalha, eu acho muito bom trabalha nesta área (...)*” “*Bah (pausa longa) eu não sei (pausa longa) eu me sinto feliz com o que faço*” (...) *eu não saio, foi o que eu aprendi a fazer e hoje se eu sair da empresa eu vou procurar outra empresa que trabalha no mesmo ramo;* (EL-3) “*Eu acho muito bom (...), é bem difícil às vezes, mas tem que gostar mesmo, tem que ama, como eu amo!*”.

Dentro desta dimensão também foi possível se observar que existem diferenças entre o significado agregado ao trabalho por parte dos Eletricistas e por parte dos Encarregados de Turma. Estas discrepâncias ficam evidentes nas falas que seguem:

(...) Pra mim significa meu sustento, significa poder sustentar minha família. Eu não penso sair tão cedo daqui (...) (EL-1).

(...) Bah significa tudo né? Tudo é a profissão que eu gosto, é o sustento da minha família (...) (EL-4).

(...) Pra mim significa tudo, tenho orgulho do que eu faço né?! Eu te digo sô bem feliz no meu emprego (...) sou de família pobre, para a gente nada era fácil, então, foi onde eu conquistei alguma coisa foi trabalhando nisso, né? Então, hoje toh construindo, comprei um terreno vou ter minha casa própria, tenho carro, tenho moto (...) (EL-5).

(...) Ser encarregado eu digo que é tu ser, é tu ter mais de uma família. Pelo seguinte através de mim, eu posso fazer uma coisa errada ali que não é só eu que vão largar, vão largar mais 4. Então, não quer dizer que eu tenho só minha família, entendeu? Eu tenho que cuidar a minha e a deles e eles tem que se sentir protegido trabalhando comigo, saber que quando chegar o problema eu vou resolve (...) (EE-2).

(...) Significado do meu trabalho? Meu trabalho é fundamental, se eu não souber instruir eles do modo correto não funciona (...) (pausa) bom líder, eu acho que sou um bom líder porque eu tento deixar o mais confortável possível pra eles trabalharem. Não sou cri cri, não encho o saco, como se diz uma pessoa mais flexível porque eu sei como que é ter um encarregado muito rigoroso. Eu tento pegar a melhor parte de todos encarregados e levar no dia a dia (...) (EE-5).

Os Eletricistas que participaram deste estudo evidenciaram que o significado do seu trabalho está vinculado diretamente a possibilidade de manter a subsistência sua e de suas famílias. Complementando esta percepção, os mesmos frisaram a questão de ser uma atividade que se identificam, não existindo o desejo de mudança de setor ou empresa. Já ao se analisar as falas dos Encarregados de Turma percebeu-se que o trabalho está diretamente relacionado à satisfação e responsabilidade que estes possuem em gerir uma equipe. Os Encarregados de Turma são responsáveis pela execução das atividades em campo, são eles que garantem o cumprimento dos protocolos de segurança, assim zelando pela vida de sua equipe. Para complementar esta ideia cita-se o trecho da entrevista do EE-4 “*nós somos responsáveis por toda a equipe, somos conhecidos como guardiões da vida*”.

De acordo com Jin, Rounds (2012) o sujeito busca através do seu trabalho a realização dos seus objetivos, suas necessidades e também a sua autorrealização. Da mesma maneira, a atividade profissional tem caráter utilitário, adquirindo significado de cunho emancipatório e de afirmação de identidade para o trabalhador, uma vez que tende a exigir atribuições diferenciadas de cada sujeito para que ocorra a execução das atividades (DEJOURS, 1997; 2011). Os autores Porto e Tamayo (2007) complementam mencionando que o trabalho se caracteriza como um produtor de bens de consumo ou serviços. Além disso, pode ser visto como agente de relações sociais que reflete o que importante para o sujeito no ambiente de trabalho, oferecendo, assim, a oportunidade do mesmo satisfazer as suas necessidades pessoais.

Ao se ponderar as falas dos participantes deste estudo pode-se constatar que estes demonstram altos níveis de Dedicção quanto ao seu trabalho. Os entrevistados evidenciaram que mesmo que a atividade seja de risco e possui desafios constantes, estes tendem a manter a inspiração quanto ao seu trabalho, orgulho “(...) *A gente trabalha de cabeça erguida, levanta com vontade pra vim trabalhar (...)*” (EE-1), assim como, agregando sentido as atividades “*Se não é a gente, muita coisa não anda, lavoura, hospital, colégio, tudo, tudo depende de luz, né?*”

(EL-3)/“*É uma profissão que tu gosta, fascinante, que cada dia tu descobre uma coisa diferente*” (EL-4) e significado agregado a atividades.

A dimensão Dedicção também foi evidenciada, pois os Eletricistas e Encarregados de Turma demonstraram prazer, inspiração pela profissão que possuem, tendo reconhecimento por parte da família e da população: “*As pessoas enxergam a gente e dá uma alegria nas pessoas*” (EL-1)/“*o meu trabalho eu descrevo, sinceramente como heróis (...) pessoal chegar e dizer “bah muito obrigado”*” (EE-1).

4.3.2.3 Engajamento no Trabalho: Dimensão *Concentração*

A última dimensão do construto de Engajamento no Trabalho é conhecido como Concentração. A Concentração caracteriza-se como um estado total de concentração, imersão, felicidade vivenciada pelo sujeito no ambiente de trabalho (SALANOVA; AGUT; PEIRO, 2005; SCHAUFELI; BAKKER, 2003). A *Concentração* caracteriza-se como elevado nível de concentração acarreta no trabalhador a percepção de que o tempo tende a passar rapidamente, assim como, o mesmo demonstra dificuldade para desligar-se de sua atividade profissional (SCHAUFELI et al., 2002). Neste estudo tais características ficam evidentes nas falas que seguem:

(...) Passa rápido (...) se tu tiver em campo, tu tando em campo a tua atividade tah tocada, tem bastante coisa pra fazer e aí a hora passa que voa (...) eu acredito que isso acontece, porque tu sai de manhã cedo pro serviço e volta de noite (...) (EE-1).

(...) Passam rápido, iiiii correm as horas, porque nosso serviço é cronometrado, a gente tem hora pra tudo e passa rápido (ênfase nesta fala). A gente quando menos espera termina e tem que ir embora (...) Nós mantemos o foco no serviço ali, porque a gente não fica olhando toda hora no relógio, então a gente foca o serviço e quando foi ver, foi! (...) (EE-4).

(...) Passam rápido, passam rápido, a gente trabalhando passam rápido bã” (...) porque a gente fica focado naquilo ali né? Tu fica ali, te foca no trabalho e trabalha e nem vê o horário passar né?! A semana mesmo pra mim, passa que é um tapa, a gente nem vê, quando vê já é sexta-feira (...) (EL-5).

(...) Muito rápido, ééé que tu ta sempre envolvido fazendo uma coisinha aqui uma coisinha lá e quando vê já tah estourando a hora e tu nem percebeu” (...) “é geralmente, as vezes é deslocamento longo né? (...) (EL-7).

Conforme visualizado nas falas dos Eletricistas e Encarregados de Turma observa-se que os mesmos consideram que seu dia de trabalho tende a passar rapidamente. Em alguns casos, os entrevistados mencionaram que existem dias que tendem a passar mais lentamente,

enquanto que outros tendem a passar de maneira rápida, o que parece ser evidenciado nos trechos das entrevistas a seguir:

(...) Depende do que a gente for fazer no dia. Quando for mais serviço, mas rapidinho passa né? Mas às vezes pouquinho coisa parece que não passa o dia (...) Eu gosto quando é bastante serviço. Quando é desligamento, quando é serviço pegado (...) mas o que mais acontece é o rápido, né? Porque quase sempre é pegadão assim, mas eu acho que passa bem ligeiro (...) (pausa) porque eu gosto de fazer o que eu toh fazendo. Sei lá, tu te interte ali na atividade, eu acho que é por causa disso (...) (EL-2).

(...) Depende, às vezes passa mais rápido, quando é viagem longa, às vezes a gente dorme tipo, não tem como 3 horas andando de caminhão, aí o cara dorme, chega no serviço, faz o serviço, as vezes da 3 horas, 2 horas de serviço, daí volta de novo, mais 03 horas de viagem de volta aí quando vê já passou o dia (...) “ahh mas são os dias que passam mais rápido que normalmente acontece, porque a gente viaja bastante, tah sempre na estrada é difícil, porque tipo o serviço da cidade fica mais pra concessionária que tem a concessão do estado e o que é mais longe fica pra gente (...) (EL-3).

(...) Depende, tem dias que passam muito rápido, quando tu vê já foi o dia. Digamos quando é uma estrutura mais complicadinha, no lugar difícil de fazer, passa voando o tempo. Agora tem dias queeee (ênfase), no final de semana, por exemplo, não sei se porque teu psicológico sabe que é final de semana, daí não passa nunca (...) Os dias que passam rápido tu fica ali entertido no que tu fazendo, concentrado e passa. Dai você diz “nossa falta só isso de tempo pra acabar” e tem dias que vai, faz o serviço e parece que tu tah fazendo no ritmo, mas daí termina e ainda tem um tempão (...) Ahhhh mas o que mais acontece é de passar mais rápido (...) (EL-4).

(...) Depende do serviço que tu tah fazendo, é bem relativo porque, vamos ser bem realista, tem serviço que tu gosta de fazer, sabe?! (...) Quando a gente tah trabalhando na rede, colocando poste, colocando cabo, coisa assim parece que o horário some, né? Quando tu vê já tah no horário de ir embora e tu pensa assim “ah poderia fazer mais um pouquinho daí tu vê bah, mas o horário não dá” (...) “o que mais acontece é de passar mais rápido (reflexão, pausa) por tu gostar, tu gostar de fazer está parte que te disse, lidar na rede (...) (EE-2).

Em suma, a partir da análise das falas dos Eletricistas e Encarregados de Turma foi possível observar que os mesmos vivenciam em seu dia a dia de trabalho nível intenso de concentração, foco, onde estes tendem a perder a noção de tempo (VAZQUEZ et al., 2015). A partir dos relatos parece ser evidenciado que os dias de trabalho tendem a passar de maneira rápida em decorrência da demanda de trabalho, das viagens diárias que tendem a serem longas e pela identificação que estes trabalhadores têm com a sua atividade profissional. Porém, durante a realização das entrevistas e análise das falas não foi possível identificar dificuldade por parte dos Eletricistas e Encarregados de Turma para desvincular-se de seu trabalho. Neste caso, a dimensão *Concentração* foi evidenciada em partes, pois os trabalhadores demonstraram foco, concentração, atenção, perda da noção do tempo, porém, não existe a manifestação de dificuldade para desligar-se das atividades laborais.

4.3.3 Análise conjunta dos resultados da análise quantitativa e qualitativa do Engajamento no Trabalho

As entrevistas realizadas com os Eletricistas e Encarregados de Turma serviram para complementar as discussões realizadas na etapa quantitativa, o que possibilitou um aprofundamento na análise e conclusões produzidas em relação ao Engajamento no Trabalho. Da mesma maneira, é fundamental mencionar que foi possível constatar relações entre os achados das duas etapas deste estudo.

De uma maneira geral, os resultados quantitativos sinalizaram para uma maior predominância dos sentimentos vinculados ao fator *Dedicação*, tendo a maior média geral, como também, apresentou as duas variáveis com as maiores médias individuais (10 e 13). Desta maneira, evidenciou-se que, para os trabalhadores, as variáveis com maior concordância referem-se aos sentimentos de envolvimento, persistente frente a dificuldades, ser um trabalho desafiador e que proporciona orgulho. Essa percepção foi reforçada pelos entrevistados, os quais destacaram que sentem orgulho pelo trabalho que desenvolvem, pois através dele existe a possibilidade de auxiliar as pessoas e possibilitar o desenvolvimento da sociedade. Além disso, também foram manifestados os riscos físicos eles enfrentam diariamente, mas que estes são minimizados pelo sentimento de satisfação, prazer que a atividade profissional lhes proporciona.

Em relação ao fator Vigor, na etapa quantitativa, este apresentou média geral inferior a *Dedicação*, porém, o resultado entre eles foi muito similar, sendo 5,20 para a *Dedicação* e 5,12 para o *Vigor*. Assim, compreende-se que os Eletricistas e Encarregados de Turma também tendem a manifestar sentimentos de energia, entusiasmo, inspiração em relação ao seu trabalho (VAZQUEZ et al., 2015). Este fato foi corroborado através dos discursos dos entrevistados onde manifestaram que mesmo trabalhando durante longos períodos de tempo estes tendem a manter níveis elevados de energia, persistência em face das dificuldades. Estes fatos foram evidenciados no momento onde os entrevistados relatam viagens distantes, dormir em colchonetes, se alimentar em horários não convencionais, ficar longe da família mais de uma semana, trabalhar diariamente 10 horas. Mesmo com estas nuances os Eletricistas e Encarregados de Turma relataram a importância de seu trabalho e o orgulho que sentem em relação a ele, minimizando assim aqueles momentos de sobrecarga.

Em suma, é fundamental salientar que na análise quantitativa dos dados o fator *Concentração* foi excluído, pois após os testes estatísticos ele ficou representado apenas por duas variáveis, sendo que duas já haviam sido eliminadas (HAIR et al., 2009). Assim, na análise

final restaram duas variáveis que teriam inicialmente vínculo com a dimensão *Concentração*. Estas foram realocadas uma para o fator *Vigor* (09) e a outra para o fator *Dedicação* (11). Após esta realocação observou-se que a variável (09) *sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho* possui vínculo com as características do fator *Vigor*, já que pode ser interpretado como alto nível de energia e/ou desejo em investir esforços durante a realização do trabalho (VAZQUEZ et al., 2015). A variável (11) *eu fico absorvido com meu trabalho* que passou a integrar o fator *Dedicação* pode ser entendido como um estado de concentração integral na realização da atividade e/ou inspiração, desta maneira, compreende-se que estas mudanças podem ser explicadas teoricamente (VAZQUEZ et al., 2015).

Já quanto à análise qualitativa da dimensão *Concentração* ficou evidente que a grande maioria dos trabalhadores tem a sensação de que as horas passam rapidamente. A explicação para este fato seria que o trabalho com a alta tensão exige máxima concentração e foco. Da mesma forma em que a demanda de tarefas sempre é intensa, com viagens diárias a locais distantes e, assim, o trabalho torna-se uma atividade cronometrada. Entretanto, algo que corrobora com o resultado da etapa quantitativa é o fato de que não foram evidenciadas, na fala dos entrevistados, dificuldade destes se desvincularem de sua atividade profissional. Ressalta-se que os entrevistados demonstram orgulho pela empresa e pela sua atividade profissional, mas não demonstram estar vinculado constantemente com o trabalho.

4.4 COMPREENDENDO AS RELAÇÕES ENTRE O CCO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Após se realizar as análises quantitativas e qualitativas dos construtos CCO e Engajamento no Trabalho buscaram-se estabelecer as relações existentes entre tais conceitos. Assim, com o intuito de se chegar nesta relação, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados estão expostos na Tabela 21. Desta maneira, a análise da Correlação de Pearson possibilita medir a força, a intensidade ou o grau de relação linear que se estabelece entre duas variáveis aleatórias (HAIR et al., 2009).

Segundo os autores Hair et al. (2009) e Lopes et al. (2008) ao se calcular o Coeficiente de Pearson seus valores poderão ser positivos ou negativos que oscilam de +1 a -1, passando por zero. Assim, valores próximos a -1 representa pouca dispersão e correlação forte negativa. Já os valores próximos a 'zero' indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis e os valores próximos a +1 indicam pouca dispersão, expressando uma correlação forte e

positiva. Além disso, Pestana e Gageiro (2014) mencionam que as variações do Coeficiente de Correlação de Pearson são classificadas como: muito baixa quando os valores oscilam entre 0,01 e 0,2; baixa quando os valores estão entre 0,2 e 0,39; associações moderadas entre 0,4 e 0,69; associações altas entre 0,7 e 0,89; associações muito altas onde os valores apresentados estão entre 0,9 e 1.

Tabela 21 - Matriz de correlação entre os fatores CCO e do Engajamento no Trabalho.

<i>Correlações</i>	<i>Vigor</i>	<i>Dedicação</i>	<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	<i>Sugestões Criativas</i>	<i>Cooperação com os Colegas</i>
<i>Vigor</i>	1	0,578**	0,548**	0,314**	0,34**
<i>Dedicação</i>		1	0,382**	0,221**	0,273**
<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>			1	0,421**	0,342**
<i>Sugestões Criativas</i>				1	0,433**
<i>Cooperação com os Colegas</i>					1

*Correlação é significativa ao nível de 0,05

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a relação existente entre os fatores que compõem o CCO e o Engajamento no Trabalho, a partir desta avaliação é possível verificar que em nenhum caso surgiu correlação negativa. A análise da Tabela 21 também possibilitou observar que se obtiveram coeficientes de correlações significativos. Da mesma maneira, entende-se que 100% dos casos demonstraram coeficientes de correlação entre 0,2 a 0,69 o que indica correlações que possui intensidade baixa ou moderada (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Ao se analisar a relação existente entre os fatores que compõem o construto do Engajamento no Trabalho, sinalizada na cor rosa na Tabela 19, verifica-se que o valor de coeficiente de correlação é positivo, o que demonstra que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Quanto à intensidade das correlações, considera-se as mesmas como moderada, pois se encontram no intervalo entre 0,4 e 0,69 (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Ressalta-se ainda que o Coeficiente de Correlação obtido entre *Vigor* e a *Dedicação* é de 0,578. Este resultado sugere que existe correlação moderada entre os dois fatores, assim, é possível observar diferenças entre estes, porém que os mesmos podem ser relacionados. Segundo os autores Schaufeli e Bakker (2003) e Vazquez et al (2015) a dimensão *Vigor* é

definida como níveis altos de persistência, resiliência, energia, desejo de investir esforços mesmo frente a dificuldades. Já a *Dedica* caracteriza-se como entusiasmo, inspiração, orgulho, senso de significado e desafio relacionado à atividade laboral. A partir das definições trazidas pelos autores citados é possível sugerir que estas duas dimensões acabam complementando-se, pois se existe energia, persistência, resiliência o trabalhador tende a ter inspiração, orgulho e agregar significado ao seu trabalho.

Na etapa qualitativa a dimensão *Vigor* pode ser explicada a partir da fala do EE-1 “*A gente dormiu no chão, aí saía e se deslocava, chegava, saía de manhã, chegava de noite. Chegava só tomava um banho e ia jantar no restaurante e voltava ali de novo*”, e do EL-2 “*Eu tento dar u meu, u máximo que eu consigo, eu tento ir no meu limite trabalhando (pausa) vou tentando ajudar os guris vô*”. Já a dimensão *Dedicação* é manifestada a partir das falas do EE-1 “*A gente trabalha de cabeça erguida, levanta com vontade pra vim trabalhar*” e do EL-4 “*É uma profissão que tu gosta, fascinante, que cada dia tu descobre uma coisa diferente, por mais que esteja trabalhando todo dia, cada dia um desafio diferente, nunca é a mesma coisa*”. Desta maneira, a correlação manifestada na etapa quantitativa entre *Vigor* e *Dedicação* também pode ser justificada na etapa qualitativa deste estudo.

No que se refere ao construto do CCO, apontado na cor verde na Tabela 21, observa-se que os fatores demonstraram coeficientes com associação baixa e moderada entre as dimensões, não sendo evidenciadas correlações negativas. Também é possível analisar que as dimensões *Sugestões Criativas* e *Cooperação com os Colegas* (0,433), apresentaram o maior valor (0,433), sendo ainda considerado como positiva e associação moderada (PESTANA; GAGEIRO, 2014).

Tal resultado sugere que no ambiente de trabalho dos Eletricistas e Encarregados de Turma são manifestados comportamentos vinculados à dimensão *Cooperação com os Colegas*. Estas se caracterizam como ações que tem como objetivo o auxílio a colegas de trabalho quando estes estão com dificuldades pessoais ou profissionais (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2011; PODSAKOFF et al., 2000). A dimensão *Sugestões Criativas* é descrita como ideias que são manifestas pelos trabalhadores tendo como intuito aprimorar as atividades profissionais ou o setor (BASTOS; SIQUEIRA; GOMES, 2011; PODSAKOFF et al., 2000). A partir de tais definições, é possível sugerir que existe correlação entre as dimensões, pois ao cooperar com os colegas, dialogar com eles, normalmente tendem a surgir ideias inovadoras que aprimoram a atividade profissional.

Já a etapa qualitativa acaba complementando a ideia exposta no parágrafo anterior através das falas dos entrevistados: *Cooperação* - “*Ninguém deixa ninguém na mão, porque se ficar na mão vai prejudicar toda equipe né?! A gente vai se ajudando um ao outro*” (EL-01);

“A gente sempre ajuda, a gente sempre procura ajuda né? Porque querendo ou não é tudo uma equipe, tu faz uma família dentro da equipe” (EL-07). *Sugestões Criativas* – “Normalmente a gente fala, conversa, muitas vezes a gente consegue colocar em prática as ideias que a gente tem” (EL-01); “Todo dia eu toh dando ideia, como eu sou também substituto os lideres perguntam bastante coisa pra mim” (EL-02).

Ao se considerar a relação entre as dimensões do CCO e a percepção quanto ao Engajamento no Trabalho, destacado na cor roxa na Tabela 21, pode-se assegurar que os resultados evidenciaram associações positivas e, na maioria dos casos, correlações baixas. Também é importante mencionar que a dimensão *Dedicação* (Engajamento no Trabalho) e *Divulgação da Imagem Organizacional* (CCO) exibiram correlação entre os construtos (0,382) a qual é definida como positiva e moderada. Tal resultado evidencia que quanto mais o trabalhador tem sentimentos de entusiasmo, orgulho, significado agregado ao seu trabalho (*Dedicação*), mais ele tende a manifestar, disseminar este orgulho, como também, as vantagens e méritos de integrar aquela organização (*Divulgação da Imagem Organizacional*). Tal correlação ainda pode ser justificada a partir das falas dos Eletricistas e Encarregados de Turma a seguir (falas EL-1 3 EL-3 representam a *Dedicação* e Falas do EE-1 e EE-4 representam a *Divulgação da Imagem Organizacional*):

(...) Olha eu descrevo hoje como um serviço muito, muito bonito pra mim, porque eu posso tah ajudando os outros, né? Levando energia pras pessoas que não tem! Às vezes nestes temporal mesmo, a gente vai pra fora e tem gente que tava 15, 20 dias sem luz. As pessoas enxergam a gente e dá uma alegria nas pessoas e a gente também fica feliz de poder tah ajudando os outros (...) (EL-1).

(...) Muito importante né? Se não é a gente, muita coisa não anda, lavoura, hospital, colégio, tudo, tudo depende de luz, né? Mesmo que tenha gerador, mas muitos lugares não tem. Tipo a vida meio que pará sem luz” (...) “É muito importante, como se diz , a gente, a gente ajuda no desenvolvimento da humanidade (...) (EL-3).

(...) Aí eu digo “é uma empresa boa de trabalhar, é uma empresa que te dá oportunidade de crescer”. Eu entrei como eletricista e agora toh como encarregado. Aí te dá à oportunidade de cresce, te ajuda e te dá às condições também (...) (EE-1).

(...) Tive mais oportunidade, uma empresa que dá bastante oportunidade, tipo de subir de cargo, de crescimento. Este aspecto é muito bom (...) (EE-4).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos os estudos a respeito do CCO e do Engajamento no Trabalho ganharam considerável atenção em todo o mundo, estas especialmente nas áreas da Psicologia e da Administração (TRUSS et al., 2013). Os gestores atualmente têm se atentado para o fato de que são os sujeitos o diferencial competitivo das organizações (ALVES, 2016; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Somente quando se integram as visões externas e internas ao homem nas organizações será possível identificar e intervir nos fenômenos organizacionais. Assim, se tem a possibilidade de se compreender em que medidas os sujeitos, grupos e organizações integram seus objetivos pessoais em algo que estabeleça significado entre as relações do sujeito com o seu trabalho (ALVES, 2016; CASADO, 2002).

Considerando, assim, a importância de se aprimorar os estudos a respeito da relação entre o sujeito e o trabalho, como também, ampliar as discussões a respeito dos comportamentos manifestos pelos trabalhadores no ambiente organizacional. Este estudo se propôs analisar a relação existente entre o CCO e o Engajamento no Trabalho a partir da percepção dos trabalhadores que atuam como Eletricistas e Encarregados de Turma em uma concessionária de energia elétrica localizada no estado do RS.

No momento em que se realizou a análise de correlação entre o CCO e o Engajamento no Trabalho se observou que, de maneira geral, existem relações entre estes dois construtos, tendência está que também foi apresentada em estudos anteriores como, por exemplo, o de Martins, Costa e Siqueira (2015). A relação existente entre o CCO e o Engajamento no Trabalho foi encontrada entre os fatores *Dedicação* e *Divulgação da Imagem Organizacional*. Desta maneira, tal resultado remete a ideia de que quanto maior for o sentimento de entusiasmo, inspiração, desafio, orgulho, significado agregado às tarefas realizadas por parte do trabalhador, maior será seu ato de manifestar os benefícios, qualidades e orgulho da organização. Este fato ficou evidente tanto na análise quantitativa (cálculo da Correlação de Pearson através dos questionários) quanto na análise qualitativa (análise de conteúdo através das entrevistas semiestruturada).

A partir das análises realizadas quanto ao perfil dos participantes deste estudo, chamou a atenção o fato de que nesta concessionária todos os profissionais que atuam nas funções de Eletricista e Encarregado de Turma são homens, o que reforça a questão do estereótipo de gênero ligado a profissões. A atividade profissional em redes de alta tensão normalmente é tida como masculina, pois exige esforço físico para execução das tarefas. Segundo Moscovici (1973) esta compreensão pode estar ligada a representação social que são um conjunto de

valores, ideias e práticas que influenciam o comportamento, a maneira de pensar dos sujeitos, influenciando, assim, a ações destes em diferentes contextos, sendo um deles as organizações.

A análise do perfil sociodemográfico dos profissionais que participaram da etapa quantitativa e qualitativa evidenciou uma diferença entre estes. Na etapa quantitativa o tempo de empresa estava entre 1 ano a 3 anos. Já na etapa qualitativa o tempo de empresa variou entre 5 a 10 anos. Estes dados sugerem que os trabalhadores que se disponibilizaram a participar da entrevista (etapa qualitativa), manifestando seus sentimentos, emoções são trabalhadores que atuam na organização a muitos anos. Este fato reforça a ideia apresentada pelos autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), Oliveira e Rocha (2017) e Bastos, Siqueira e Gomes (2014) de que o CCO e o Engajamento no Trabalho tendem a diminuir o *turnover*, potencializar a satisfação dos trabalhadores o que os levará a manifestar, divulgar ideias positivas quanto a organização onde atuam.

Outro fator que chamou a atenção durante a análise do perfil sociodemográfico foi o fato destes profissionais trabalharem durante o período de 08 horas e 48 minutos a 10 horas diárias (carga-horária permitida pela CLT – 8 horas e no máximo acréscimo de 2 horas extras por dia). Este fato vai de encontro a grande maioria das profissionais que tem uma carga-horária diária de trabalho de 08 horas. Mesmo tendo a necessidade de realizar horas-extras diariamente os Eletricistas e Encarregados de Turma não se sentem desmotivados, ou mesmo, cansados, ao contrário, conforme as falas trazidas na análise qualitativa, os mesmos percebem como algo natural este número de horas de trabalho.

No que se refere ao CCO, este estudo, evidenciou que os comportamentos vinculados à dimensão *Cooperação com os Colegas* obtiveram as maiores médias, o que indica que estes tendem a ser mais presente no ambiente de trabalho. Tais comportamentos estão relacionados, especialmente, ao auxílio, suporte, orientação aos colegas menos experientes. De igual modo, todos os entrevistados relataram uma concordância em relação ao predomínio destes comportamentos no contexto de trabalho, o que apoiou os resultados alcançados na etapa quantitativa através da aplicação do ECCO.

O fato de esta dimensão ter demonstrado as maiores médias na etapa quantitativa e também ter sido evidencia nas entrevistas pode estar vinculada as características da função desenvolvida por tais profissionais. Os trabalhadores do setor elétrico estão, normalmente, expostos a riscos psíquicos como, por exemplo, pressão quanto ao cumprimento de metas, carga horária de trabalho que normalmente supera às 10 horas diárias. Assim como, poderão estar expostos a perigos físicos como, acidentes de trânsito (em decorrência das viagens ou por atuarem nas ruas de grandes cidades), choques e indução elétrica, agressão física por parte da

população. Desta forma, em decorrência das dificuldades enfrentadas diariamente estes profissionais tendem a desenvolver um sentimento pertencimento, de equipe, de família que precisa se auxiliar quando surgem problemas pessoais, como também, profissionais.

É importante sinalizar que durante a análise dos questionários a *Divulgação da Imagem Organizacional* também demonstrou ser um comportamento recorrente entre os trabalhadores. Neste sentido, sugere-se que os mesmos tendem a manifestar uma imagem positiva a respeito da empresa, como também, defendê-la frente a críticas que pessoas externas. Já nas entrevistas, os Eletricistas e Encarregados de Turma evidenciaram que sempre procuram demonstrar, de maneira espontânea, as características positivas da organização, mas somente poucos entrevistados manifestaram que procuram defender a empresa frente a críticas de pessoas externas. Este fato não minimiza o orgulho que eles sentem em relação à organização e sim o fato de evitarem se indispor com pessoas desconhecidas ou mesmo clientes.

As evidências reunidas na etapa quantitativa também demonstraram que, na visão dos Eletricistas e Encarregados de Turma, as *Sugestões Criativas* que contemplam a manifestação de ideias inovadoras para aperfeiçoar o setor ou a atividade profissional são os menos praticados no ambiente de trabalho. Nas entrevistas em apenas dois casos houve dissensões nas falas dos participantes, já que a maioria sinalizou estes comportamentos como recorrentes entre os membros da organização. Tais comportamentos se manifestam, especialmente, quando se trata de problemas pessoais que poderão acarretar em risco de acidente para o trabalhador.

Nas análises relacionadas ao Engajamento no Trabalho, os Eletricistas e Encarregados de Turma que responderam ao questionário evidenciaram a predominância da dimensão *Dedicação*. Está se mostra como sentimentos de envolvimento, orgulho, persistência manifestada pelo sujeito em relação sua atividade profissional. Tal percepção também foi corroborada pelos trabalhadores que participaram das entrevistas e que reforçaram a ideia de que atuar no setor elétrico é estar exposto a riscos constantes a saúde física. No entanto, estes riscos são minimizados pelos protocolos de segurança, mas principalmente pelo significado que eles agregam ao trabalho. Em relação ao significado agregado a função, os participantes da pesquisa demonstram sentir orgulho do trabalho que desenvolvem, pois é a partir deste que podem auxiliar as pessoas que estão sem energia, ou possibilitar o desenvolvimento de diferentes setores como, agricultura, indústria, comércio.

A análise quantitativa do Engajamento no Trabalho também evidenciou que os Eletricistas e Encarregados de Turma tendem a se sentir com energia, força, vigor, entusiasmo, inspiração em relação ao seu trabalho (dimensão *Vigor*). Ao tratar-se das entrevistas tais resultados foram reafirmados pelos participantes, pois mesmo que tenham sido expostos

dificuldades e problemas como, por exemplo, carga horária intensa de trabalho, tais profissionais tendem a manter o foco, dedicação e envolvimento com sua atividade. Em muitos casos, os entrevistados reiteraram a satisfação de atuarem no setor elétrico e que mesmo que um dia venham se desligar desta organização irão buscar uma nova oportunidade na mesma área.

Em contrapartida, durante a análise quantitativa observou-se a exclusão da dimensão *Concentração* (HAIR et al., 2009), assim as duas variáveis que restaram foram integradas uma a dimensão *Vigor* e outra a *Dedicação*. Já durante as entrevistas está foi identificada em partes, uma vez que, os Eletricistas e Encarregados de Turma mencionaram o fato de perceberem que os dias de trabalho tendem a passar rapidamente. No entanto, em nenhum caso foi verbalizado dificuldade para desvincular-se do trabalho. Pode-se constatar que na fase quantitativa não ocorreram manifestações da dimensão *Concentração*, já na fase qualitativa não houve manifestação integral desta dimensão.

Em suma, a partir dos resultados que foram expostos, é possível sugerir que todos os objetivos propostos por este estudo foram alcançados da seguinte maneira:

- A partir da Correlação de Pearson foi evidenciado que existe relação entre o CCO e o Engajamento no Trabalho, especialmente entre os fatores *Dedicação* e *Divulgação da Imagem Organizacional*;
- A identificação do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa possibilitou uma visão abrangente dos profissionais o que tende a contribuir para uma melhor compreensão dos demais dados trazidos pelo estudo;
- Através da análise dos dados quantitativos e qualitativos foi possível observar que tanto os Eletricistas como os Encarregados de Turma demonstraram ações que estão vinculadas ao CCO (divulgar as qualidades da organização, auxiliar/cooperar com os colegas de trabalho, sugerir melhorias para o ambiente de trabalho);
- Quanto ao Engajamento no Trabalho foi evidenciado que tanto os Eletricistas como os Encarregados de Turma evidenciaram níveis dentro da média de engajamento. Isto sugere que tais profissionais conseguem lidar de maneira positiva com a demanda de trabalho e seus recursos pessoais (SCHAUFELI et al., 2015);

Em suma, as discussões e considerações trazidas por este estudo tende a contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de novas possibilidades de gestão, tanto no setor elétrico, como também, em outros setores da economia. No momento em que os gestores compreendem a necessidade de se investir no desenvolvimento e manutenção do CCO e do Engajamento no Trabalho a organização tende a ter como consequências: diminuição do

turnover e absenteísmo, maior produtividade individual e da equipe; qualidade do trabalho executado, ampliação da capacidade criativa; melhor utilização dos recursos; capacidade dos para superação de desafios e problemas no trabalho (BOLINO et al., 2015).

Além disso, ao se aprimorar as discussões a respeito dos conceitos estudados neste trabalho é possível contribuir também para a qualidade de vida dos sujeitos no ambiente laboral. Como se sabe o CCO e o Engajamento no Trabalho tendem a potencializar os relacionamentos interpessoais, o trabalho cooperativo, a criatividade e o sentimento de realização do trabalhador quanto ao seu trabalho (ARAUJO, 2015).

É fundamental ainda reforçar que este estudo tende a contribuir para aprofundamento teórico a respeito do CCO e do Engajamento no Trabalho, como já mencionado. Mas também, tende a gerar uma maior valorização dos trabalhadores que atuam como Eletricistas e Encarregados de Turma nas concessionárias de energia elétrica. Estes são profissionais que enfrentam uma carga de trabalho de 10 horas diárias (diferente da grande maioria da população), precisam utilizar EPIs pesados e, muitas vezes, desconfortáveis, assim como estão expostos a ambientes extremos com calor, frio, chuva.

De maneira geral, esta pesquisa procurou cooperar para as pesquisas que são realizadas no campo de comportamento organizacional, mais especificamente do CCO e Engajamento no Trabalho. Deste modo, acredita-se na sua relevância teórica, assim como, prática, existindo a possibilidade de se agregar ainda mais conhecimento aos temas explorados.

É importante argumentar que esta pesquisa tem como fator limitante a questão de ter abordado temas vinculados diretamente ao sujeito no ambiente laboral. Quando se trata da relação homem-trabalho surge à questão da subjetividade que poderá ter muitos resultados concretos e reais, manifestando-se como cooperação, auxílio e suporte a colegas. Ou ainda resultados psíquicos como sentimento de pertencimento, orgulho, energia. Porém, mesmo que se tenha a pretensão de descrevê-los, medi-los é algo que varia muito de sujeito para sujeito (DEJOURS, 1987; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; HELOANI; LACMAN, 2004).

Outro fator que poderá ter limitado o resultado deste estudo está vinculado ao fato de ter incluído informações a respeito dos trabalhadores de uma única organização (estudo de caso). Assim como, a dificuldade que surgiu em incluir os Eletricistas e Encarregados de Turma que atuam, nesta organização, no Estado do Espírito Santo. Assim como, a impossibilidade de se entrevistar os Eletricistas e Encarregados de Turma de todas as unidades localizadas no Estado do RS.

Em suma, para pesquisas futuras, sugere-se que sejam ampliadas as discussões a respeito da relação entre CCO e Engajamento no trabalho, considerando, por exemplo, outros

construtos. Assim como, a possibilidade de se estudar a influência ou impacto que o CCO realiza sobre o Engajamento no Trabalho ou vice-versa. Da mesma forma, sugere-se que sejam realizados outros estudos que utilizem técnicas de coleta e análise diferentes das utilizadas neste estudo. E por fim, indica-se ainda, que a investigação com esta temática seja aplicada também em outras organizações, tendo como objetivo confrontar os resultados aqui encontrados, existindo ainda a possibilidade de estar aliada a outros construtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. W. et al. Careerist Orientation and Organizational Citizenship Behavior in Expatriates and Non-Expatriates. **Group & Organization Management (SAGE)**, 40 (6) 469-489, 2012.

ALBRECHT, S. L. The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role Performance Test of a Model. **International Journal of Manpower**, Special Issue Theme Changing Work Environments and Employee Wellbeing, 33, 840-853, 2012.

ALVES, A. E. **Habilidades de resiliência em distribuidora de energia elétrica: recrutamento, seleção e treinamento de eletricitas e operadores do centro de operações da distribuição**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

ALVES, E. A. P.; SILVA, C.O. Clínica da atividade e oficina de fotos: eletricitas em foco. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 62-71, jul. /dez. 2014.

ANDRADE, T. et al. Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, Vol. 19, No. 64, p. 236-262, 2017.

ANDREW, O. C.; SOFIAN, S. Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 40, 498-508, 2012.

ARAÚJO, M. et al.. Possibilidades para envelhecer positivamente: Um estudo de caso com base na psicologia positiva. **Revista E-Psi**, Jan. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA. **Setor de Distribuição: A distribuição de energia**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/setor-de-distribuicao/a-distribuicao-de-energia>>. Acesso em: 10 janeiro 2017.

AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação de Desempenho Docente. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 30, Brasília. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. CDROM, 2006.

AZIM, M. T. Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 60, p. 207-225, 2016.

BAKKER, A. B.; RODRIGUEZ-MUÑOZ, A.; VERGEL, A. I. S. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement human relations, Vol. 69(1) 169–189, 2016.

BAKKER, A.; OERLEMANS, W. Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. **Journal of Psychology**, 150, 755-778. doi: 10.1080/00223980.2016.1182888, 2016.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 389-411, 2014.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. La teoría de Demandas y Recursos Laborales. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 107-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>, 2013.

_____. Towards a model of work Engagement. *Carrer Development International. Journal of educational Psychology*, 13 (3), p. 209-233, 2008.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: Integration and future research on work Engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P., *Work Engagement: a handbook of essential theory and research* New York: **Journal Psychology Press**, 2010.

BAKKER, A. B. et al. An Evidence-Based Model of Work Engagement. **Psychological Science**, 20: 265, 2011.

_____. Work Engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Journal Work e Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

_____. Job resources boost work Engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**. 99(2), p. 274-284, 2007.

BAKKER, A. B. Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. **Journal of Vocational Behavior**, 66 (1), p. 26-44, 2005.

BARBALET, J. M. **A Cidadania**. Lisboa: Estampa, 1989.

BARSADE, G. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. **Administrative Science Quarterly**. v. 47, n. 4, p. 644-675, dec. 2002.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1968.

_____. **The functions of the executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70 ed. 2014.

BASTOS, A. V. B. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. P. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. SIQUEIRA (Org.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, v. 26, 1983.

BEER, L. T.; TIMS, M.; BAKKER, A. B. Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 88, 631–655, 2016.

BEERI, I. Turnaround management strategies in public systems: the impact on group-level organizational citizenship behavior. **International Review of Administrative Article Sciences** (Sage), 78 (1) 158-179, 2012.

BENZECRY, D. F.; PIRES, H. M. Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e Desempenho em Vendas. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, BA: out., 2009.

BERGERON, D. M.; SCHROEDER, T. D.; MARTINEZ, H. A. Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? *J autocarro Psychol.* 29: 71-86, 2014.

_____. The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? **Academy of Management Review**, 32, p. 1078–1095. doi:10.5465/AMR.2007.26585791, 2007.

BERNHARD, F.; O'DRISCOLL, M. P. Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: **Leadership Style and Nonfamily Employees' Work Attitudes and Behaviors**. **Group & Organization Management** (SAGE) 36 (3) 345 -384, 2011.

BERKOWITZ, L.; CONNOR, W. H. Success, failure, and social responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 4, 664-669. In: BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BEUKER, I.; BOTHA, E. Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. **SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, 39(2), Art. #1144, 10 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1144>, 2013.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOLINO, M. C. et. al. "Well, I'm Tired of Tryin'!" Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. **Journal of Applied Psychology American Psychological Association** v. 100, n. 1, p. 56–74, 2015.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. **Journal of Applied Psychology**, 90, p. 740–748. doi:10.1037/0021-9010.90.4.740, 2005.

BORMAN, W. C.; BRUSH, D. H. More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. **Human performance**, 6 (1), p. 1-21, 1993.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: SCHIMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.), **Personnel Selection in Organizations**, p. 71-98. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BOTHA, C.; MOSTERT, K. A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. **SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir**

Bedryfsielkunde, 40(1), Art. #1135, 11 pages. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajip. v40i1.1135](http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1135), 2014.

BOWLING, N. A.; WANG, Q.; LI, H. Y. The Moderating Effect of Core Self-Evaluations on the Relationships between Job Attitudes and Organisational Citizenship Behavior. **Applied Psychology: An International Review**, 61, 97-113, 2012.

BOWLING, N. A. Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. **J Bus Psychol** (Springer), 25: 119-130, 2010.

BRASIL. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei dos Direitos Autorais**. Lei n° 9610, 1998.

_____. Ministério da Saúde: Conselho Nacional de Saúde. **Normas de Pesquisa com novos Fármacos, Medicamentos, Vacinas e Testes Diagnósticos envolvendo Seres Humanos**. Resolução n° 251/97, 1997.

BREEVAART, K.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Daily self-management and employee work engagement. **Journal of Vocational Behavior** 84, 31–38, 2014

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial Organizational Behavior. **Academy of Management Review**. v. 11, n. 4, 1986.

BURCHELL, D.. Ancient Citizenship and its Inheritors. In F.E. ISIN; TURNER, B. (eds.) **Handbook of Citizenship Studies**. London: Sage, 2002.

CAESENS, G.; STINGLHAMBER, F. The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. **Revue européenne de psychologie appliquée**, Vol. 64 - N° 5 - p. 259-267, 2014.

CALDWELL, C. Duties Owed to Organizational Citizens – Ethical Insights for Today’s Leader. **Journal of Business Ethics**, 102: 343-356, 2011.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF), set/out; 57(5), p. 611-4, 2004.

CAPITÃO, C. G., SCORTEGAGNA, S. A., BAPTISTA, M. N.. A Importância da Avaliação Psicológica na Saúde. **Avaliação Psicológica**, 4(1), p. 75-82, 2005

CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. de V. M.; CAEIRO, M. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 1278-1322, 2017.

CARTER, M. Z.; MOSSHOLDER, K. W.; FIELD, H. S., ARMENAKIS, A. A. Transformational Leadership, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Racial and Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. **Group & Organization Management**, Vol. 39 (6) 691 -719, 2014.

CARPENTER, N. C.; BERRY, C. M.; HOUTO, L. A Meta-analytic Comparison of Self- and Other-reported Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 35, p. 547-574, 2014.

CARVALHO, V. A. et al. Resiliência y el Modelo Burnout-Engajamento en Cuidadores Formales de Ancianos. **Journal Psicothema Behavior**, v. 18, n. 4, p. 791-796, 2006.

CASADO, T. A motivação e o trabalho In: **A gestão de pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S.. Engajamento, bem-estar no Trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, 2014.

CHAMBEL, M. J. A Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 31 n. 2, pp. 269-278, Abr-Jun 2015.

CHAUDHARY, A.; RANGNEKAR, S.; BARUA, M. K. Organizational climate, climate strength and work engagement. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 133 (2014) 291 – 303. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.195, 2014.

CHIAZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHIABURU, D. S.; SAWYER, K.; SMITH, T. A.; BROWN, N.; HARRIS, T. B. When Civic Virtue isn't Seen as Virtuous: The Effect of Gender Stereotyping on Civic Virtue Expectations for Women Dan S. **Sex Roles**, 2014.

CHIEN LIAO, H. Does organizational citizenship behavior add value to human interaction with e-services? **Emerald Insight** Vol. 39, 4, pp.485-504, 2015.

CHINELATO, R. S. C.; FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F. Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. **Paidéia** [online]. vol.25, n.62, pp.325-332, 2015.

CHOW, C. W.C.; LAI, J. Y.M.; LOI, R. Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. **Tourism Management** (Elsivier) 48, 362- 369, 2015.

CHOU, T. Y.; CHOU, S. T.; JIANG, J. J.; KLEIN, G. The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? **Information & Management** (Elsevier), 50 105- 111, 2013.

CIFRE, E. et al. Job-person fit and well- being from a gender perspective. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 161-168. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a22>, 2013.

CLARK, O. L.; ZICKAR, M. J.; JEX, S. M.; Role Definition as a Moderator of the Relationship Between Safety Climate and Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Nurses. **J Bus Psychol**, 29: 101-110, 2014.

COLEMAN, V. I.; BORMAN, W. C. Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. **Human resource management Review**, 10 (1), 25-44, 2000.

COOPER-THOMAS, H. D. et al. The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, 84, 318–331, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, P. P.; RODRIGUES, L. C.; COIMBRA-NETO, J. Impactos da Geração Y no Serviço Público Federal: Estudo de caso na 6ª Superintendência Regional da CODEVASF. Id on Line **Rev. Mult. Psic.** V.11, N. 37, ISSN 1981-1179, 2017.

CURTIN, D.. Ecological Citizenship. In ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, p. 293-304. London: Sage, 2002.

DADERMAN, A. M.; BASINSKA, B. A. Job Demands, Engagement, and Turnover Intentions in Polish Nurses: The Role of Work-Family Interface. **Frontiers in Psychology**. 7:1621. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01621, 2016.

DALLARI, D.. Ética e Cidadania. In: QUEIROZ, J. J. (Org.). **Ética no Mundo de Hoje**, p. 20-25. São Paulo: Edição Paulinas, 1985.

DALANHOL, N. S. et al. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico**, Porto Alegre, 48 (2), p. 109-119, 2017.

DECONINCK, J. B. Outcomes of ethical leadership among salespeople. **Journal of Business Research** (Elsivier), 68, 1086- 1093, 2015.

DEJOURS, C. Trabalhar não é derrogar. **Laboreal – Uma plataforma virtual sobre El trabajo real**. v. VII. nº1, 76 – 80, 2011.

_____. **Conferências Brasileiras: identidades, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1999.

_____. **A loucura do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Oboré, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; GEVERS, J. M. P. Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. **Journal of Vocational Behavior**, doi: 10.1016/j.jvb.2015.09.001, 2015.

DEMEROUTI; E. et al. The job demands resources model of burnout. **Journal of applied Psychology**, v. 3, p. 499-512, 2001.

DEMO, G.; HORTA, P.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: estudo em uma multinacional. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, art. 4, pp. 566-585, Jul./Ago. 2012.

DEMIRTAS, O. Ethical Leadership Influence at Organizations Evidence from the Field. **J autocarro Ética**, 126: 273-284 DOI: 10.1007 / s10551-013-1950-5, 2015.

DIERDORFF, E. C.; BELL, S. T.; BELOHLAV, J. B.. The Power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. **Journal of Applied Psychology**, 96, p. 247–262. doi: 10.1037/a0020929, 2011.

DÍAZ-FÚNEZ, P. A.; PECINO, V.; MAÑAS, M. A. Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. **Revista de Psicología** Vol. 34 (2), 2016.

DOUGLAS, H. E.; BORE, M.; MUNRO, D., Coping with university education: The relationships of time management behaviour and work engagement with the five factor model aspects. **Learning and Individual Differences**, 45, 268-274, 2016. 5, 2016.

EHRHART, M. G.; AARONS, G. A.; FARAHNAK, L. R. Going above and beyond for implementation: the development and validity testing of the Implementation Citizenship Behavior Scale (ICBS). **Ehrhart et al. Implementação Science**, 2015.

ERSOYA, N. C.; BORNA, M. P.; DEROUSSA, E.; MOLENA, H. T. Antecedents of organizational citizenship behavior among blue-and white-collar workers in Turkey. **Journal of Vocational Behavior** (Elsivier), 35: 356-367, 2011.

FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Caderno UniFOA**, ed. 13, ago. 2010.

FIELD, L. K.; BUITENDACH, J. H. Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. **SA Journal of Industrial Psychology/SA**, 37(1), Art. #946, 10 pages. doi:10.4102/sajip.v37i1.946, 2011.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIN, R., O’CONNOR, P.; CRICHTON, M. Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills. **Ashgate Publishing Company**, Burlington, 2008.

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. 1427-1445, 2013.

FREDRICKSON, B. L. The role of Positive Emotions in Positive Psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. **Am Psychol**. Mar. 56 (3), p. 218 –226. 2001.

FÜLLERMANN, D. et al. Individual and group-level job resources and their relationships with individual work engagement. **J Occup Health**. 16;58(3):255-68. doi: 10.1539/joh.15-0044-OA. Epub 2016 Apr 22, 2016.

GARROSA, E. et al. The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 169-177. DOI: http://dx.doi.

org/10.5093/tr2013a23, 2013.

GALIĆ, Z et al. When Employers Betray: A Study of Psychological Contract Breach Among Croatian Employees. **Zagreb International Review of Economics & Business**, 59-69, 2016.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P.. Feeling Good Doing Good; A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychology Bulletin**, 112 (2), p. 310-329, 1992.

GHAZI, M.; JALALI, S. The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers. **Journal of History Culture and Art Research**, Vol. 6, N ° 1, 2017.

GHOSH, P.; RAI, A.; SINHA, A. Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. **Personnel Review**, 43(4), 628–652, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e Cidadania Organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GRAHAM, J. W.. Organizational Citizenship Informed by Political Theory. **Paper presented at the meeting of the Academy of Management**, Chicago, 1986.

GUAY, R. P. et al. The Interactive Effect of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance Dimensions in South Korea. **International Journal of Selection and Assessment**, (2), 2013.

GUDOLLE, L., S.; ANTONELLO, C., S.; FLACH, L.. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online], vol.13, n.1, pp.14-39. ISSN 1678-6971, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAKANEN, J.J.; PERHONIEMI, R.; TOPPINEN-TANNER, S. Positive gain spirals at work: from job resources to work Engajamento, personal initiative and work-unit innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**, 73, 78–91, 2008.

HARRIS, T. B.; LI, N.; KIRKMAN, B. L. Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. **The Leadership Quarterly** (Elsivier), 25: 314- 328, 2014.

HARMS, P. D.; BAI, Y.; HAN, G. H. How leader and follower attachment styles are mediated by trust. **Human Relations**, Vol. 69 (9) 1853 -1876, 2016.

HART, T. A.; GILSTRAPB, J. B.; BOLINO, M. C. Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, 69: 3981- 3988, 2016.

HARTOG, D. N.; BELSCHAK, F. D. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. **Journal of business ethics** 107(1): 35–47, 2012.

HAUN, S.; STEINMETZ, H.; DORMANN, C. Objective work–nonwork conflict: From incompatible demands to decreased work role performance. **Journal of Behavior Professional**, 79: 578-587, 2011.

HAVENS, D., S.; WARSHWSKY, N.; VASEY, J. R.N. work engagement in generational cohorts: the view from rural US hospitals. **Journal of Nursing Management**. Volume 21, Issue 7, 927–940, Oct., 2013.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 077-086, Set./Dez. 2004.

HENKER, N.; SONNENTAG, S.; UNGER, D. Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. **Journal of Business and Psychology**, 30 (2). pp. 235-247. ISSN 0889-3268, 2015.

HOOLE, C.; HOTZ, G. The impact of a total reward system of work engagement. **SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, 42(1), a1317. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>, 2016.

HOOLE, C.; BONNEMA, J. Work engagement and meaningful work across generational cohorts. **SA Journal of Human Resource Management. SA Tydskrif vir Menslikehulpbronnbestuur**, 13(1), Art. #681, 11 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>, 2015.

HU, Q.; SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. **Journal of Vocational Behavior**, 79 , 181–190, 2011.

HUHTALA, M. et al. The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. **J Bus Psychol**. p. 1-16 DOI 10.1007/s10869-014-9369-2, 2014.

_____. Does the ethical culture of organizations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. **Journal of Business Ethics** 101:231–247. DOI 10.1007/s10551-010-0719-3. 2011.

HUNG LIN, L.; LING HO, Y. Guanxi and OCB: The Chinese Cases. **Journal of Business Ethics**, 96: 285-298, 2010.

HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

IMAMURA, K. et al. Work Engagement as a Predictor of Onset of Major Depressive Episode (MDE) among Workers, Independent of Psychological Distress: A 3-Year Prospective Cohort Study. **PLoS ONE**, 11(2):e0148157. doi:10.1371/journal.pone.0148157, 2016a.

INELMEN, K.; SELEKLER-GOKSEN, N.; YILDIRIM-ÖKTEM, O. Understanding citizenship behavior of academics in American- vs Continental European-modeled universities in Turkey. **Personnel Review**, Vol. 46, pp.1142-1164, 2017.

ISIN, E.; TURNER, B. Citizenship Studies: An introduction. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, (pp. 1-10). London: Sage, 2002.

ISEN, A. M.; LEVIN, P. F. Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness. **Journal of Personality and Social Psychology**. vol. 21, n. 3, p. 384-388, 1972.

JANOSKI, T.; GRAN, B. Political Citizenship: foundations of rights. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.). **Handbook of Citizenship Studies**, p. 13-52. London: Sage, 2002.

JENSEN, J. M.; RAVER, J. L. When Self-Management and Surveillance Collide: Consequences for Employees' Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. **Group & Organization Management (SAGE)**, 37 (3) 308 -346, 2012.

JIANG, L.; PROBST, T. M., Do your employees (collectively) trust you?: the importance of trust climate beyond individual trust. **Scandinavian journal of management**. Amsterdam [u.a.]: Elsevier, ISSN 0281-7527, ZDB-ID 723269-x. - Vol. 31.2015, 4, p. 526-535, 2012.

JIN, J.; ROUNDS, R. Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 326-339. doi: 10.1016/j.jvb.2011.10.007, 2012.

JOPPKE, C.. Multicultural Citizenship. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, p. 245-258. London: Sage, 2002.

JUNG, H. S.; YOON, H. H. Understanding pay satisfaction The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. **International Journal of Hotelaria**, 48, 22-26, 2015.

JULIATTO, C. I. J.; BORTOLOZZI, F. **Um jeito próprio de investigar**: a produção do conhecimento pela pesquisa. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2005.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engajamento and DisEngajamento at Work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAO, R. X. Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy. **EmeraldInsight**, Vol. 46, 4, pp.718-739, 2017.

KAMMERLANDER, N. et al. Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus. **Journal of Business Venturing**, p. 1-21, 2014.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **The Social Psychology of Organizations**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1966.

KARANGER, E. et al. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. **Public Relations Review**, 41(1), pp. 129-131, 2015.

KIM, W.; PARK, J. Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. **Sustainability**, 9, 205; doi:10.3390/su9020205, 2017.

KLUEMPER, D. H.; DEGROOT, T.; CHOI, S. Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. **Journal of Management**. Vol. 39 No. 4, 878-905, 2013.

KOZUSZNIK, M. W.; RODRIGUEZ, I.; PEIRO, J. M. Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes. **International Journal of Stress Management**, 22, 1–23, 2015.

KULIKOWSKI, K. Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool – a literature review. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**. 30(2):161–175. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.00947>, 2017.

KUTCHER, E. J.; BRAGGER, J. D.; RODRIGUEZ-SREDNICKI, O.; MASCO, J. L. The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship. **Behavior Journal of Business Ethics**, 95: 319-337, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. The Association of Distributive and Procedural Justice With Organizational Citizenship Behavior. **The Prison Journal** (Sage), 93 (3) 313 -334, 2013.

LAMM, E.; TOSTI-KHARAS, J.; KING, C. E. Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. **J Bus Ethics** (Springer) 128: 207-220, 2015.

LAMM, E.; TOSTI-KHARAS, J.; WILLIAMS, E. G. Read This Article, but Don't Print It: Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. **Group & Organization Management** (SAGE) 38 (2) 163 -197, 2013.

LASCHOBBER, T. C.; DE TORMES EBY, L. T. Substance Use Disorder Counselors' Job Performance and Turnover after 1 Year: Linear or Curvilinear Relationship? **Adm Policy Ment Health**, 40: 300-31, 2013.

LATIF, S. A. A análise fatorial ajudando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, 00(0), p. 1-10, 1994.

LAWRENCE, J.; OTT, M. BELL, A. Faculty Organizational Commitment and Citizenship. **Res High Educ** (Springer), 53: 325-352, 2012.

LAVY, S.; LITTMAN-OVADIA, H. My Better Self: Using Strengths at Work and Work Productivity, Organizational Citizenship Behavior, and Satisfaction. **Journal of Career Development** (sage), 44 (2) 95-109, 2017.

LEE, C. H; WANG, M. L.; LIU, M. S. When and How Does Psychological Voice Climate Influence Individual Change Readiness? The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Work Engagement. **Front. Psychol.** 8:1737. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01737, 2017.

LEE, G. et al. Essential role of grim-led programmed cell death for the establishment of corazonin-producing peptidergic nervous system during embryogenesis and metamorphosis in *Drosophila melanogaster*. **Research paper**, 2013.

LIN, H. C.; LEE, Y. D. A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees' Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination. **EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education** , v13 n7 p3463-3478 Aug, 2017.

LISTER, R.. Sexual Citizenship. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, p. 191-208. London: Sage, 2002.

LIU, C. et al. Job Stressors, Job Performance, Job Dedication, and the Moderating Effect of Conscientiousness: A Mixed-Method Approach. **International Journal of Stress Management**, Vol. 20, No. 4, 336-363, 2013.

LIUA, Y.; COHEN, A. Values, commitment, and OCB among Chinese employees. **International Journal of Intercultural Relations** (Elsivier), 34: 493-506, 2010.

LLORENS, S. et al. Does a Positive Gain Spiral of Resources Efficacy Beliefs and Engagement Exist? **Computers in Human Behavior**, v. 23, p. 825-841, 2007.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** Organizational Behaviour Human Performance. v. 4, n. 4, 1969.

LOFLAND, J. Styles of reporting qualitative field research. **The American Sociologist**, v. 9, n. 3, p. 101-111, 1974.

LOPES, L. F. D. et al. **Caderno Didático: estatística geral**. Santa Maria: UFSM, 2008.

MACHADO, P. G. B.; MARTINS, P. C. P.; PEREIRA, A. M. B. Engajamento no Trabalho em Profissionais de uma Empresa de Transporte Público Urbano. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 32, n. 79, p. 175-185, Supl 1., 2014.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? **Journal of Personnel Psychology**, 64(3), p. 559-592, 2011.

MAGNAN, E. S. et al.. Normatização da Versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, 15 (2), 2016.

MAIA, L. F. S.; OLIVEIRA, M. V. F; ORGAN, D. W. **Trabalhos Acadêmicos: princípios, normas e técnicas.** Natal: Editora do CEFET-RN, 2006.

MAKIKANGAS, A. et al. Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal person-centered analysis. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 135-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a19>, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALINGUMU, W. et al. Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. **Psychologica Belgica**, 56 (4), pp 342-356, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINOVA, S.; DYNE, L. V.; MOON, H. Are Good Citizens Good Transformational Leaders as Well? An Employee-Centric Perspective on Transformational Leadership. **Group & Organization Management** (SAGE) Vol. 40 (1) 62 -87, 2015.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. 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.** v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MARTINS, P. C. P.; MACHADO, P. G. B.; PEREIRA, A. M. T. B. Engajamento no Trabalho: uma discussão teórica. **Fractal, Revista Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629-644, set./dez., 2013.

MARTINS, G. de A. **Estatística Geral e Aplicada.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Rev. Psychol.** 52:397–422. 2001.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

MEHTAP, O. Understanding the effects of political influence behaviors on informal performances. **Qual Quant** (Springer), 48: 2671-2685, 2014.

MEHTAP, O.; KOKALAN, O. The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. **Qual Quant** (Springer), 47: 3609-3619, 2013.

MERIAC, J. P. Work ethic and academic performance: Predicting citizenship and counterproductive behavior. **Learning and Individual Differences** (Elsivier), 22: 549- 553, 2012.

MERCIAC, J. P.; GORMAN, C. A. **Work Ethic and Work Outcomes in an Expanded Criterion Domain.** *J Bus Psychol (CrossMarck)*, 32: 273-282, 2017.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior** (Elsevier), 80: 1-16, 2012.

MILLER, T. Cultural Citizenship. In: ISIN, F. E.; TURNER, B. (Eds.) **Handbook of Citizenship Studies**, p. 231-244. London: Sage, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOOM, H.; VAN DYNE, L.; WROBEL, K.. The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research. In: TURNIPSEED, D. L. (Ed.). **Handbook of Organizational Citizenship Behavior**, p. 3-23. Nova York: Nova Science Publishers, 2004.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORENO-JIMENEZ, B.; GALVEZ, M. El efecto del distanciamiento psicológico del trabajo en el bienestar y la satisfacción con la vida: un estudio longitudinal. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 145-151. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a20>, 2013.

MORRISON, E. W. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the importance of the employee's perspective. **Academy of Management Journal**, 37, p. 1543-1567, 1994.

MOSCOVICI, S. **A social psychological analysis.** London: Academic Press, 1973.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, V. 75, 2015.

MOURA, L., R.; N., I.; CHARÃO-BRITO, L.; LOPES, L. F. D. Vigor, Dedicacão, Absorcão: uma análise da percepção de profissionais pós-graduados sobre engajamento no trabalho. **Revista CESUMAR**, v. 22, n. 2, p. 229-245, jul./dez. 2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOYSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011

MRÓZ, J.; KALETA, K. Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement and Job Satisfaction in Service Professions. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health.** 29(5):767-782 <http://dx.doi.org/10.13075/ijomh.1896.00578>, 2016.

NEAR, J.; MICELI, M. I. Organizational Dissidence: the case of whistle-blowing. **Journal of Business Ethics** 4. 1985.

NEWMAN, A. et al. How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. **J Bus Ethics** (CrossMark), 145: 49-62, 2017.

NG, T. W. H.; LAMA, S. S. K.; FELDMAN, D. C. Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? **Journal of Vocational Behavior** (Elsevier) 93: 11-32, 2016.

NIELSEN, T. M. et al. Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. **Journal of Management**, 38 N. 2, 668-694, 2012.

NISHI, D. et al. Resilience, post-traumatic growth, and work engagement among health care professionals after the Great East Japan Earthquake: A 4-year prospective follow-up study. **Journal of Occupational Health. J Occup Health**, 58: 347-353, 2016.

OGUNFOWORA, B. It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. **Human Relations** (Sage), 67 (12) 1467 -1490, 2014.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review of Business Management**, São Paulo, Vol. 19, No. 65, p. 415-431, Jul./Sep. 2017.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

OLIVEIRA, A. **O Papel do Profissional de Relações Públicas no Planejamento Estratégico da Imagem Organizacional**. 2015. Trabalho Final de Curso (Bacharel em Comunicação Social) - Universidade Regional do Noroeste.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. USA: **Sage Publications**, Inc. PSYCH761 White Paper (OCB), 2006.

ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.

_____. **Organizational Citizenship Behavior**: The good soldier syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988.

ÖZBEK, M. F.; YOLDASH, M. A.; TANG, T. L. P. Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. **J Bus Ethics** (CrossMark), 137: 365-382, 2016.

PAEK, S. et al. Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. **International Journal of Hospitality Management**, 50, 9–26, 2015.

PAILLÉ, P.; BOIRAL, O. Pro-environmental behavior at work: Construct validity and Determinants. **Journal of Environmental Psychology** (CrossMark) 36: 118 -128, 2013.

PAILLE, P.; CHEN, Y.; BOIRAL, O.; JIN, J. The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. **J Bus Ethics**, 121: 451-466, 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS**. 6ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

PARK, J.; SOHN, Y. W.; HA, Y. J. South Korean Salespersons' Calling, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Career Assessment** (Sage) Vol. 24 (3) 415-428, 2016.

PENG LIN, C. et al. Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Business Ethics** (Springer), 2010.

PEN-YUAN LIAO. The Role of Self-Concept in the Mechanism Linking Proactive Personality to Employee Work Outcomes. **Applied Psychology: an International Review**. Vol. 39, 4, pp.485-504, 2015.

PENGER, S.; CERNE, M. Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 27(1), 508–526. doi:10.1080/1331677X.2014.974340, 2014.

PERUGINI, M. L. et al. Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfi les asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. **Ciências Psicológicas**, 11(2), 127-137. doi: <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>, 201.

PETROVIC, I. B.; VUKELIC, M.; CIZMC, S. Work Engagement in Serbia: Psychometric Properties of the Serbian Version of the Utrecht Wor Engagement Scale (UWES). **Front. Psychol.** 8:1799. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01799, 2017.

PICCOLI, B.; WITTE, H.; REISEL, W. D. Job insecurity and discretionary behaviors: Social exchange perspective versus group value model. **Scandinavian Journal of Psychology**, 58, 69 – 79, 2017.

PIRES, J. G.; NUNES, M. F.; NUNES, C. H. S. S. Instrumentos Baseados em Psicologia Positiva no Brasil: uma Revisão Sistemática. **Psico - USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 287-295, mai./ago. 2015.

PODSAKOFF, P. M. et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3), p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of Citizenship Behavior on Organizational Performance: a review and suggestions for future research. **Human Performance**, 1997.

PORTO, J. B.; TAMAYOU, A. Estrutura dos valores pessoais: A relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 23(1), 63-70, 2007.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p. 393-402, 2003.

QUINONES, M.; VAN DEN BROECK, A.; DE WITTE, H. Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 127-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a18>, 2013.

RAFIEI, M. The effect of emotional quotient on organizational citizenship behavior in some Iranian hospitals. **EmeraldInsight**, Vol. 46, 7, pp.1189-120, 2017.

REGO, A. **Caderno de Pesquisas em Administração**. USP, v. 9, n.1, jan./mar.,2002.

REILEY, P. J.; JACOBS, R. R. Ethics Matter: Moderating Leaders' Power Use and Followers' Citizenship Behaviors. **J Bus Ethics** (CrossMark), 134: 69-81, 2016.

RENARD, M.; SNELGAR, R. J. The engagement and retention of non-profit employees in Belgium and South Africa. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, 14(1), a795. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.795>, 2016.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, 53(3), 617-635, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIVKIN, W.; DIESTEL, S.; SCHIMIDT, K. H. Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. **Journal of Vocational Behavior**, 88, 185-194, 2015. 17, 2015.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M. C. O Impacto da Liderança Transacional e Transformacional sobre uma Cidadania Organizacional. **Psico-USF**, vol.20 no.3 Itatiba, 2015.

RODRIGUEZ, R. L.; MARTINEZ, M.; SALANOVA, M. Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional una combinación ganadora. **Universitas Psychologica**, 13 (3), 961-974. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>, 2014

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J.. **Management and the Worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROSSI, E. Z. **Método de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2010.

RUÃO, T. **Marcas e Identidades**. Porto: Campo de Letras, 2006.

RUIZ-PALOMINO, P.; MARTINEZ-CANˆAS, R. Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–organization Fit. **J Bus Ethics** (Springer), 120: 95-108, 2014.

SAKURAYA, A. et al. Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study. **Sakuraya et al. BioPsychoSocial Medicine**, 11:6 DOI 10.1186/s13030-017-0091-y, 2017.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El Engajamento en el Trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRO, J.M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. **Journal of Applied Psychology**, 90, 1217-1227, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SÁNCHEZ-MANJAVACAS, A.; SAORÍN-IBORRA, M. C.; WILLOUGHBY, M. Internal Employability as a Strategy for Key Employee Retention. **Rev. innovar**, vol. 24, N. 53, 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SAORÍN-IBORRA, M. C.; SÁNCHEZ-MANJAVACAS, A. M. S. La empleabilidad interna percibida como estrategia clave del comportamiento de ciudadanía organizativo y la intención de abandonar la empresa. **Tourism & Management Studies**, Vol. 9, No. 2, 93-992, 2013.

SEERS, A. Team-member Exchange Quality: a new construct for role-making research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 43, p. 118–135. doi:10.1016/0749-5978(89)90060-5, 1989.

SCHAUFELI, W. B. What is Engajamento? In C. Truss et al. (Eds), **Employee Engagement in Theory and Practice**. London: Routledg, 2014.

SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In TRUSS, C. et al. (Orgs.), **Employee engagement in theory and practice**. Londres: Routledge, 2013.

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

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Defining and Measuring Work Engajamento: bringing clarity to the concept. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (ed.) **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. Psychology Press: New York, p. 10–24, 2010.

_____. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 293-315, 2009.

_____. A. B. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 25, p. 293-315, 2004.

_____. Test Manual for the Utrecht Work Engajamento Scale. **Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands**, 2004. Disponível em: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. **Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht**, 2009. Traduzido por Angs, Benevides-Pereira, Porto-Martins. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/manual-UWES-BR.pdf>. Acesso em 10 jan. 2017.

_____. **The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research**. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. "A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health". In: BAUER, G.; HAMMING, O. (Eds), **Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach**, Springer, Dordrecht, pp. 43-68, 2014.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; VAN RHENEN, W. Workaholism, Burnout and Engajamento: three of a kind or three different kinds of employee well-being? **Applied Psychology: international Review**, 57 (2), p. 173–203, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; VAN RHENEN, W. Over de Rol Van Positieve en Negatieve Emoties bij het Welbevinden Van Managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). **About the role of positive and negative emotions in managers' well-being**, 2006.

SCHAUFELI, W. B. et al. What is engagement? In: TRUSS, C et al.(Eds.) **Employee Engagement in Theory and Practice**. London: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B., et al. Burnout and Engagement in University Students: a cross national study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 33, p. 464-481, 2002a.

SCHAUFELI, W. B. et al. The Measurement of Engajamento and Burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 30, p. 71-92, 2002b.

SCHEEPERS, R. A., et al. How personality traits affect clinician-supervisors' work engagement and subsequently their teaching performance in residency training. **Medical teacher** 38 (11), 1105-1111, 2016. 5, 2016.

SCORSOLINI-COMIN et al. From Authentic Happiness to Well-Being: The Flourishing of Positive Psychology. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 26 (4), p. 663-670, 2013.

SCOPINHO, R. A. Privatização, Reestruturação e Mudanças nas Condições de Trabalho: o caso do setor de energia elétrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2002.

SCORSOLINI-COMIN, F.; SANTOS, M. A. Psicologia positiva e os instrumentos de avaliação no contexto brasileiro. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 23(3), p. 440-448, 2010.

STANDER, M. W; ROTHMAN, S. Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. **SA Journal of Psychology Industrial**, 36 (1), Art. # 849, 8 páginas. DOI: 10,4102 / sajip.v36i1.849, 2010.

SELIGMAN, M. E. P.; STEEN, T. A.; PARK, N.; PETERSON, C. Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions. **Tidsskrift For Norsk Psykologforening**, 42, p. 874–884, 2005.

SELIGMAN, M. E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American psychologist**, 55(1), p. 5-14, 2000.

SERVIÇO ESPECIALIZADO EM SEGURANÇA DO TRABALHO – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. **Caderno de Procedimentos de Segurança para Trabalhos com Eletricidade**. SEST/DASA/Proace/UFVJM – Versão 01/2016.

SHAPIRA-LISHCHINSKY, O.; TSEMACH, S. Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers’ Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. **University Council for Educational Administration**, Vol. 50 (4) 675 -712, 2014.

SIDDIQI, M. A. Work engagement as a reaction to work environment and customer outcome: a service marketing perspective. **Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World**, 24:1, 21-38, DOI: 10.1080/21639159.2013.852911, 2014.

SIMBULA, S.; GUGLIELMI, D. I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 117-125. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a17>, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e Análise de um Modelo para Comportamento de Cidadania Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p.165-184, 2003.

_____. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995.

_____. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M et al. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, v. 1, p. 148-155, 2014.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. Jr.; OLIVEIRA, Á. F. **Cidadania, Justiça e cultura nas organizações: Estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

SIMONS, J. C.; BUITENDACH, J. H. Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. **SA Journal of**

Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 39(2), Art. #1071, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1071>, 2013.

SMITH, R. A.; CRAFFORD, A.; SSCHURINK, W. J. Reflections on shifts in the work identity of research team members. *SA Journal of Human Resource Management. SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 13(1), Art. #664, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.664>, 2015.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, P. J. Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, 1983, 1989.

SONNENTAG, S.; KÜHNEL, J. Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. **Journal of Occupational Health Psychology**. 21(4), 379-390, 2016.

SPECTOR, P. E.; FOX, S. Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? **Applied Psychology**, 59 (1), 21-35, 2010.

SPRINGER, L. J.; OK, C. Drivers of work engagement: an examination of core self- valuations and psychological climate among hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, 44, 84–98, 2015.

STROBEL, M. et al. The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. **Human Relations**, 66 (6) 829 -856, 2013.

SZALKOWSKA, A.; ŻEMOJTEL-PIOTROWSKA, M.; CLINTON, A. Entitlement and organizational behaviors: the moderating role of narcissism. **Current Issues in Personality Psychology**, v.3 (4), 2015.

TESSARI, C. A. . O padrão de demanda por mão de obra na lavoura paulista e a questão do trabalhador nacional: nem vadio, nem escasso, nem instável (1890-1915). **Economia & Sociedade**, v. 23, p. 465-487, 2014.

THAU, S eta al. Satisfying Individual Desires or Moral Standards? Preferential Treatment and Group Members' Self-Worth, Affect, and Behavior. **Journal of Business Ethics** 113 (1), 133-145, 2012.

TIMMS, C. BROUGH, P. I Like Being a Teacher: career satisfaction the work environment and work engament. **Journal of Administration**, 51 (6), p. 768-789. Doi 10.1108/JEA-06-2012-0072, 2012.

TLADINYANE, R.; VAN DER MERWE, M. Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur** 14(1), a752. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.752>, 2016.

TOFIGHI M. et. Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. **Ethiop J Health Sci**. Vol. 25, N ° 1, 2015.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 153-159. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a21>, 2013.

TRACY, B; MATTA, V.; VICTORIA F. **Engajamento Total!**[tradução Luis Henrique Cavalcante Alves de Medeiros Misiara e Francine Cavalcante Alves de Medeiros Misiara]. – São Paulo: SB Coaching Editora, 2016.

TRIDAPALLI, J. et al. OS Conflitos da Geração X e Y no Mercado de Trabalho. **Revista Humus**, V. 7, n. 20, 2017.

TUI MCKEOWN; ROBYN, C. Professional contractor wellbeing: mutual benefits of organisational support. **International Journal of Manpower**. Vol. 33 No. 7, 2012, pp. 786-803. DOI 10.1108/01437721211268320, 2012.

TRVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa na educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TZINER, A.; SHARONI, G. Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. **Journal of Work and Organizational Psychology** (Elsivier), 30, 35-42, 2014.

UGWU, F. O.; ONYISHI, I. E.; RODRIGUEZ-SANCHEZ, A. M. Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. **Personnel Review**, 43, 377–400, 2014.

VALLIÈRES et al. Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. **Journal of Work and Organizational Psychology**, 33 (1). pp. 41-46, 2017.

VALENTINE, S. et al. Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction. **Journal of Business Ethics**, 101: 509-523, 2011.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN-PARKS, J. M.. Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. v. 17, p. 215- 285. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995.

VAN DIJKE, M. et al. Nostalgia buffers the negative impact of low procedural justice on cooperation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** (Elsivier) 127, 15-29, 2015.

VARGAS, C. I. H., Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. **Pensam. psicol. [online]**, vol.14, n.2, pp.89-100, 2016.

VAZQUEZ, A. C. Z. et al. Avaliação do Engajamento das Pessoas com seu Trabalho. A Versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES). In: HUTZ, C. S. (Org.).

Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas. São Paulo: Hogrefe CETEPP, v. 1, p. 75-90, 2016.

VAZQUEZ, A. C. Z et al. Adaptação e Validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF** (Impresso), v. 20, p. 207-217, 2015.

VECINA M. L.; CHACÓN, F. Is engagement different from satisfaction and organizational commitment? Relations with intention to remain, psychological well being and perceived physical health in volunteers. **Anales de psicología**, 29(1): 225-232. 31, 2013.

VELOSO, E., F., R.; DUTRA, J., S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **ENANPAD 2008**. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. Anais do XXXII Encontro da ANPAD, 2008.

VERGARA, S. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGAUWE, J. et al. Fear of Being Exposed: The Trait-Relatedness of the Impostor Phenomenon and its Relevance in the Work Context. **J bus Psychol**, 30: 565-581, 2015.

VICTOR, J.; HOOLE, C. The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. **SA Journal of Human Resourch Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, 15(0), a853. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.853>, 2017.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIGODA-GADOT, E.; BEERI, I. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. **Change-Oriented OCB in Public Administration**, 2017.

VILELA, R.A.G, Silva R.C., JACKSON FILHO, J.M., **Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde**. Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 35 (122): 289-302, 2010.

WAAL, J. J.; PIENAAR, J. Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. **SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, 39(2), Art. #1113, 10 pages. [http:// dx.doi.org/10.4102/sajip. v39i2.1113](http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1113), 2013.

WARR, P. Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 29, 99-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>, 2013.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. Ed. 3. São Paulo: Saaiva, 2012.

WEAVER. S. T.; ELLEN, P. S.; MATHIASSEN, L. Contextualist Inquiry into Organizational Citizenship: Promoting Recycling Across Heterogeneous Organizational Actors. **Journal of Business Ethics** (Springer), 129: 413-428, 2015.

WEIGEL, S. et al. Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model', **Journal of Vocational Behavior**, 77, 2010, 140–53, 2010.

WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; PIERCE, J. R. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. **Journal of Applied Psychology**, 93, p. 125–139. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.125, 2008.

WIND, A. et al. Mental retirement? Trajectories of work engagement preceding retirement among older workers. **Scand J Work Environ Health**, 43(1):34-41 doi:10.5271/sjweh.3604, 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YONGXING, G. et al. Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. **Anales de psicología**, vol. 33, no 3 (october), 708-713, 2017.

XNATHOPOULOU, D. et al. When do Job Demands Particularly Predict Burnout? The moderating role of job resources. **Journal of Managerial Psychology**, 22, p. 766-786. doi:10.1108/02683940710837714, 2007.

ZANDONADE, V.; BIANCO, M. F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 70, jul./set. 2014.

ZHANG, M.; FAN, D. D.; ZHU, C. J. High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. **J Bus Ethics** (Springer), 120: 423-435, 2014.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas Organizações de Trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIS, P.; ANAGNOSTOPOULOS, F.; ARTEMIADIS, A. K. Residency Training: Work engagement during neurology training. **Neurology**, 87(5), e45-e48. J Occup Health. 2016 Jul 22;58(4):347-53. doi: 10.1539/joh.16-0002-OA. Epub 2016 Jun 6, 2016.

ZOGHBI, P.; LARA, M. Do Unfair Procedures Predict Employees' Ethical Behavior by Deactivating Formal Regulations? **Journal of Business Ethics**, 94: 411-425, 2010.

APÊNDICE
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ECCO E UWES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Esse questionário é parte integrante da pesquisa para a elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a qual tem como objetivo: Investigar a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho sob a perspectiva de eletricitistas e Encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica localizada Rio Grande do Sul (RS). Além disso, destacamos que a participação será voluntária, que os dados não serão tratados de modo individualizado e que a confidencialidade dos respondentes será mantida.

Mestranda: Bruna Brandt de Oliveira- *Orientadora:* Prof^a Dr^a Vania Barros Estivaleta

PARTE I

Identificação do Perfil Sociodemográfico

1- Idade: _____	2- Sexo: () Feminino() Masculino
3- Escolaridade: 1 () Ens. Fundamental Incompleto (1º grau) 2 () Ens. Fundamental Completo (1º grau) 3 () Ens. Médio Incompleto (2º grau) 4 () Ens. Médio Completo (2º grau) 5 () Curso Técnico. Qual? _____ 6 () Graduação. Qual? _____ 7 () Especialização. Qual? _____ 8 () Mestrado. Qual? _____ 9 () Doutorado. Qual? _____	4- Estado Civil: 1 () Solteiro 2 () Casado 3 () Separado 4 () Viúvo 5 () Outro _____
5- Possui Filhos: 1 () Sim. Nº _____ 2 () Não	6- Tempo de empresa: _____
7- Unidade de atuação: Cidade: _____	8- Tempo no atual cargo: _____
9- Ocupa função de chefia: 1 () Sim. Quanto tempo: _____ 2 () Não	10- Carga horária diária de trabalho: _____

PARTE II

Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO)

Bastos, Siqueira e Gomes (2014)

A seguir são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da empresa onde trabalham. **INDIQUE COM SINCERIDADE, A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ PRÁTICA ESSES COMPORTAMENTOS ATUALMENTE.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses () que estão antes de cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nunca faço	2 Poucas vezes faço	3 Às vezes faço	4 Muitas vezes faço	5 Sempre faço
-----------------	---------------------------	--------------------	---------------------------	------------------

1. () Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la.
2. () Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
3. () Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
4. () Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.
5. () Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.
6. () Quando falo sobre essa empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.
7. () Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.
8. () Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.
9. () Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.
10. () Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.
11. () Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades dessa empresa.
12. () Quando estou com familiares, costumo elogiar essa empresa.
13. () Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldade no trabalho.
14. () Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela.

PARTE III

Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Vazquez et al. (2015)

Leia atentamente as frases apresentadas abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente deste modo em seu trabalho. Todas as questões deverão ser respondidas com um “X” em apenas uma opção. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

Não existem **respostas** certas ou **erradas**.

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

Muito obrigada pela colaboração!

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de Identificação:

Idade: _____ Sexo: _____

Escolaridade: _____

Está do Civil: _____

Número de Filhos: _____

Tempo de Empresa: _____

Unidade de atuação: _____

Tempo no atual cargo: _____

Carga Horária diária: _____

Questões:

Dimensões	Nº da questão	Questões
<i>Sugestões Criativas</i>	01	Quando você pensa nas atividades que realiza no ambiente da empresa onde trabalha o que você conservaria e o que modificaria? De que forma você apresenta as suas ideias inovadoras a seus líderes?
<i>Divulgação da Imagem Organizacional</i>	02	Quando amigos, familiares ou outras pessoas te perguntam como é trabalhar nessa empresa, o que você responde?
	03	Como você reage ao ouvir pessoas que não trabalham na sua empresa falando mal dela?
<i>Cooperação com os colegas</i>	04	Quando você percebe que um colega de trabalho está com problemas o que costuma fazer?
	05	De que maneira se estabelecem as relações de ajuda e apoio com os colegas de trabalho na organização?
<i>Vigor</i>	06	Ao trabalhar durante longos períodos de tempo ou quando surgem problemas em seu trabalho como você reage? Como se sente?
<i>Dedicação</i>	07	Para você, qual o significado do seu trabalho? Como você o descreveria?
<i>Concentração</i>	08	Durante seu dia de trabalho as horas passam rapidamente ou demoram a passar? Por que acredita que isso aconteça?

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos, Siqueira e Gomes (2014) e Alvez et al. (2016)

APÊNDICE C – TERMO DE CONCENTIMENTO (TCLE)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “**Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho: um estudo em uma concessionária de energia elétrica**”. O objetivo deste trabalho é investigar a relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho sob a perspectiva de eletricitistas e Encarregados de turma que atuam em uma concessionária de energia elétrica.

Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao Senhor (a). Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de dissertação e artigos. Acredita-se que esta pesquisa seja importante porque contribuirá para o desenvolvimento de novos conhecimentos acerca de uma área que possui papel fundamental na qualidade de vida dos trabalhadores, uma vez que o Comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho tendem a potencializar os relacionamentos interpessoais, a criatividade, o trabalho cooperativo, o sentimento de realização do trabalhador quanto ao seu trabalho.

Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário ou responderá uma entrevista. O questionário contém questões de múltipla escolha, já a entrevista será realizada pela pesquisadora por meio de perguntas abertas. Ressalta-se que durante o preenchimento do questionário ou a realização da entrevista estarão presentes apenas você e a pesquisadora, garantindo sua autonomia, ou seja, você terá o direito de decidir sobre aquilo que diz respeito à sua própria pessoa. Quanto aos riscos, o (a) participante poderá sentir algum cansaço ou desconforto devido à extensão do questionário ou da entrevista, no entanto poderá desistir a qualquer momento e retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima Barros Estivalet pelo telefone (55) 991677617.

Todos os dados coletados nesta pesquisa serão armazenados junto ao Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, prédio 74 C, em armário da sala 4305, sob a responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima Barros Estivalet (pesquisadora responsável), durante o período de cinco anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Eu, _____ (nome do participante) ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2018.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho: um estudo em uma concessionária de energia elétrica.

Pesquisador responsável: Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima Barros Estivaleta.

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Telefone para contato:(55) 991677617.

Local da coleta de dados: Sirtec Sistema Elétricos.

As responsáveis pelo presente projeto, Vania de Fátima Barros Estivaleta e Bruna Brandt de Oliveira, se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos (as) participantes (as) envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário estruturado com escalas validadas e entrevista semiestruturada na empresa Sirtec Sistemas Elétricos, durante o período de outubro e novembro de 2017, nas unidades localizadas nos Estados do RS, ES e BA.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Departamento de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, sala 4205, 97105-970 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Vania de Fátima Barros Estivaleta. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Caae

Santa Maria,.....dede 20.....

Vania de Fátima Barros Estivaleta

APÊNDICE E – DIÁRIO DE CAMPO

1. Instrumento (s) de coleta de dados utilizado (s): _____	Data de Realização: _____
2. Descrição dos dados coletados (manifestações verbais, ações e atitudes) 	
3. Descrição do contexto no qual os dados foram levantados (local, número de pessoas, descrição do ambiente) 	
4. O que chamou mais minha atenção? Quais sentimentos houve? 	
5. Reflexões desenvolvidas a partir dos dados	6. Ideia (s), referência (s) teórica (s) que pode (m) fundamentar ests (s) reflexão(ões).
Anotações:	Contatos: