

# Engajamento no Trabalho em Gestores: Influência de Recursos Pessoais e do Trabalho

Eliane Böttcher<sup>1,\*</sup>, Janine Kieling Monteiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-7876-1473> / Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Brasil; Lidcom Consultoria, Brasil

<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0003-2577-1322> / Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Brasil

---

## Resumo

Esta pesquisa investigou a influência dos fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira, do suporte informacional, emocional e instrumental recebido no trabalho, autoeficácia e esperança disposicional sobre o engajamento no trabalho, a partir de um estudo, baseado na Psicologia Positiva, com 283 gestores da região metropolitana de Porto Alegre. A coleta foi transversal, por meio de Questionário Sociodemográfico Laboral e escalas: Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES), Percepção sobre Sucesso na Carreira (EPSC), e sobre o Suporte Social no Trabalho (EPSST), Autoeficácia Geral e Esperança Disposicional. A partir da Correlação de Spearman e da análise de Regressão Linear foi evidenciado que a existência de suporte informacional, desenvolvimento, identidade, esperança disposicional e suporte instrumental juntos, predizem, positiva e de forma significativa, o engajamento no trabalho em gestores, sendo o suporte informacional o fator de maior poder preditivo.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, liderança, saúde ocupacional.

---

## Work Engagement in Managers: Influence of Personal and Work Resources

### Abstract

This research investigated the influence of factors that compose successful career perception; informational, emotional, and instrumental support at work; and self-efficacy and dispositional hope regarding engagement at work, through a positive psychology study with 283 managers from the metropolitan region of Porto Alegre. The collection was cross-sectional, using a labor sociodemographic questionnaire and the following scales: Utrecht Work Engagement (UWES), Career Success Perception scale (EPSC), Social Support at Work (EPSST), and the General Self-Efficacy and Dispositional Hope scale. From the Spearman correlation and the analysis of linear regression, the existence of informational support, development, identity, and dispositional hope and instrumental support have been evidenced to , positively and significantly predict the engagement in work of managers, with informational support being the most predictive factor.

**Keywords:** job satisfaction, leadership, occupational health.

---

## Compromiso Laboral en Gerentes: Influencia de los Recursos Personales y Laborales

### Resumen

Esta pesquisa investigó la influencia de los factores que conforman la percepción del éxito profesional, el apoyo informativo, emocional e instrumental recibido en el trabajo, su autoeficacia y la esperanza disposicional en el compromiso laboral, de un estudio, en psicología positiva, con 283 gerentes de la región metropolitana de Porto Alegre. La colección fue transversal a través del Cuestionario sociodemográfico laboral y escalas: Utrecht de Compromiso en el Trabajo (UWES), Percepción sobre Suceso en la Carrera (EPSC) y sobre el Soporte en el Trabajo (EPSST), Autoeficacia General y Esperanza Disposicional. A partir del análisis de correlación de Spearman y regresión lineal, se demostró que la existencia de soporte informativo, desarrollo, identidad, esperanza disposicional y apoyo instrumental juntos, predicen positiva y significativamente el compromiso en el trabajo en los gerentes, siendo el soporte informativo el factor más predictivo.

**Palabras clave:** satisfacción en el trabajo, liderazgo, salud ocupacional.

Este estudo baseia-se no modelo teórico de Recursos, Demandas e Engajamento no Trabalho - JDR-WE (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), vinculado à Psicologia Positiva. Nesse modelo, o engajamento no trabalho é resultado de um processo dinâmico entre os recursos percebidos pelo próprio profissional e as demandas inerentes à realização do seu trabalho. Os recursos percebidos podem ser pessoais (intrínsecos) ou do trabalho (extrínsecos ao trabalhador). Já as demandas são caracterizadas como sendo, por exemplo, a pressão, cargas físicas, emocionais, intelectuais, sociais e/ou organizacionais, e percebidas como estressoras ou desafiadoras pelo profissional.

Este processo dinâmico tem o potencial de engajar os trabalhadores em ações profissionais mais complexas e efetivas, além de gerar um prazer mais intenso em realizá-las (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002), principalmente quando o indivíduo perceber as demandas como desafios motivacionais para a sua prática profissional, vendo-se com recursos (pessoais e de trabalho) para lidar com elas. Nesse caso, o profissional atuará como um agente ativo na construção do seu trabalho (atitude *Job Crafting*), de forma a perceber-se com recursos para ver-se estimulado a ir além do esperado, tendo como desfecho provável, resultados que proporcionem orgulho e prazer ao realizar (Vazquez, 2018).

Em contrapartida, o risco de adoecimento psicossocial no trabalho será maior na medida em que: a) as demandas identificadas pelo profissional como estressoras forem maiores, somada à percepção escassa e/ou pobre de recursos (internos e de trabalho); ou b) a percepção de recursos para lidar com estressores for maior, porém, aliada à percepção de baixo desafio de demanda (monotonia). Nesta realidade, onde há desequilíbrio dos três pontos (recursos pessoais, de trabalho e demandas), principalmente a médio ou longo prazo, haverá desgaste da energia deste profissional. Nesse processo insalubre, estratégias de coping e de regulação das emoções negativas do trabalhador terão que contribuir, mais ativamente, para o processo de atingimento de resultados individuais ou organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Magnan, Vazquez, Pacico, & Hutz, 2016; Vazquez, 2018).

A forma de desdobramento deste processo dinâmico (recursos e demandas) será caracterizada pelo engajamento quando houver um funcionamento saudável por parte deste indivíduo. Ou, quando este desfecho não for favorável, será caracterizada por adoecimentos como o *burnout* ou a adição ao trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013; Vazquez, 2018). Dessa forma, o engajamento no trabalho é um estado mental singular e positivo que desencadeia sensação de bem-estar, de preenchimento e de identificação por parte da pessoa em relação à sua atividade profissional e desempenho laboral (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli, 2018; Schaufeli et al., 2013; Vazquez, 2018).

Além de atuar como um fator de proteção psicossocial para o trabalhador, o engajamento é um vínculo de trabalho que também é visto como um indicador de saúde para este profissional (Vazquez, 2018). Sabe-se que a diminuição do índice de energia vital (por sofrimento, cansaço, insatisfação, ou sentimento de inutilidade) prediz de forma negativa o engajamento. A existência de distúrbios psiquiátricos menores associa-se, negativamente, com o engajamento no trabalho, reforçando a relação deste construto com a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores (Dalanhol, Freitas, Machado, Hutz, & Vazquez, 2017).

O engajamento pode ser caracterizado por três fatores que são interconectados. O primeiro desses fatores é a dedicação ou conexão desta pessoa com sua atividade laboral devido ao senso de significado, orgulho, inspiração, entusiasmo e desafios percebidos. O segundo fator é o vigor, que se refere a altos níveis de resiliência e de energia, tendo o trabalhador desejo aumentado de

investir esforços frente a dificuldades. O terceiro e último fator é a concentração, que diz respeito ao estado de absorção em seu trabalho, de modo que este indivíduo nem perceba a passagem do tempo (Schaufeli, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Quando os recursos de trabalho satisfazem as necessidades básicas do ser humano como autonomia, competência e relacionamento, eles passam a desempenhar um papel motivacional para o trabalhador, pois impactam na percepção de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento do profissional, aumentando, por consequência, seu bem-estar (Deci & Ryan, 1985). Quanto mais recursos percebidos (pessoais e de trabalho), maiores serão os níveis de engajamento e as iniciativas pessoais (Schaufeli & Bakker, 2004), e menores os níveis de intenção em sair da organização (Oliveira e Rocha, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2008).

Ampliando a complexidade, vale ressaltar que recursos pessoais podem ser influenciados por recursos de trabalho como os momentos de feedback positivo ou elogios (Pacico, Ferraz, & Hutz, 2014; Schaufeli, 2012). De forma cíclica, o trabalhador engajado desempenha melhor suas tarefas, o que oportuniza novos momentos de feedback positivo, e reforça a influência positiva sobre o aumento de recursos pessoais como a autoeficácia (Schaufeli, 2012). Como resultado, a presença de recursos de trabalho (p. ex.: a liderança ativa desse trabalhador) contribui para o equilíbrio entre recursos e demandas, e amplia a possibilidade do engajamento ocorrer (Schaufeli, 2018).

Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz e Schaufeli (2015) encontraram diferenças no nível de engajamento conforme o cargo ocupacional, sendo maior em trabalhadores com posições com autonomia e escopo na tomada de decisão, como os cargos de gestão. Percebe-se que o engajamento no trabalho está mais fortemente ligado à forma como o trabalhador realiza o seu trabalho, e não tanto às metas, tarefas, tipo de organizações ou setor ao qual esteja vinculado (Ferreira et al., 2016; Magnan et al., 2016).

Os gestores em uma organização são os profissionais responsáveis pela liderança de outros. Além da influência e impacto que exercem nas condições de saúde emocional dos trabalhadores sob sua responsabilidade, junto às demandas laborais e atingimento de resultados do negócio, o gestor também é um trabalhador que vive sob intensas demandas e pressões por parte da organização, dos seus pares, dos próprios membros da sua equipe e de si próprio. Gestores são trabalhadores que dispõem de certos poderes e competências, mas também vulnerabilidades e necessidades específicas. Justifica-se, dessa forma, a relevância pela compreensão dos recursos (pessoais e do trabalho) que influenciam no vínculo engajamento no trabalho em gestores, chegando-se ao problema a ser aqui investigado: Qual a influência dos fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira para os gestores, do suporte informacional, emocional e instrumental recebido no trabalho, sua autoeficácia e esperança disposicional sobre o engajamento no trabalho?

Recursos de trabalho que satisfaçam as necessidades humanas (p. ex.: apoio social, interações de suporte social e necessidade de pertencer) possuem potencial para estimular as pessoas e contribuir para o vínculo de engajamento ocorrer (Schaufeli, 2012; Schaufeli et al., 2013). O suporte social no trabalho é visto como um fator de proteção e promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador (Siqueira & Gomide Jr, 2008). Entendido neste artigo como um recurso do trabalho, a percepção de suporte social é composta por três fatores: 1) Suporte social emocional, ou seja, percepção do trabalhador de que existem pessoas em quem possa confiar, que demonstram preocupação para com o outro; 2) Suporte social instrumental, como o apoio material, gerencial, finan-

ceiro e/ou técnico recebidos; e 3) Suporte social informacional, traduzido pela percepção de existência de diálogo, comunicação clara, precisa e confiável, de base para o agir (Gomide Jr., Guimarães, & Damásio, 2004).

Ao investigar o impacto da percepção de suporte social no trabalho (composta por suporte informacional, instrumental e emocional) em 302 profissionais de saúde no Rio de Janeiro, Gottardo e Ferreira (2015) identificaram que quanto maior o Suporte social informacional, maiores os índices de afeto e de satisfação dirigidos ao trabalho. Estudos demonstram que afetos positivos associados ao trabalho, como a satisfação no trabalho e a sensação de estar realizando atividades significativas, possuem potencial para estimular os trabalhadores e aumentar o engajamento deles (Ferreira et al., 2016; Schaufeli et al., 2013). Já em estudo com 506 docentes brasileiros, Mercali e Costa (2019) referem que os recursos de trabalho mais presentes (maior média) são os referentes à execução da atividade, seguido dos recursos sociais e de desenvolvimento.

Ao estudar trabalhadores brasileiros, Chinelato, Ferreira e Valentini (2019) observaram que a ambiguidade de papéis e a falta de informações necessárias para a realização do trabalho apresentaram relação negativa com o engajamento. Já a participação na tomada de decisões influenciou, de forma positiva e significativa, o engajamento no trabalho, tendo o engajamento um papel mediador sobre o desempenho do profissional.

Para Oliveira e Rocha (2017), o engajamento no trabalho é influenciado de forma significativa pela percepção de práticas de Recursos Humanos (RH) adotadas nas organizações, pela qualidade da relação entre o liderado e o seu líder, e pelas avaliações autorreferentes, ou seja, avaliações positivas do trabalhador sobre si. Da mesma forma, Boikanyo e Heyns (2019) afirmaram ter encontrado correlação positiva e significativa entre engajamento no trabalho e práticas de gerenciamento da qualidade total, principalmente nas dimensões empoderamento, recompensa/treinamento, suporte da alta administração e trabalho em equipe.

Diferentes autores percebem a existência de correlação forte e positiva entre autoeficácia e engajamento no trabalho (Ferreira et al., 2016; Schaufeli & Salanova, 2008; Schaufeli et al., 2013; Weiland, 2015). A autoeficácia é a crença generalizada e relativamente estável que o profissional possui em si para realizar tarefas e lidar com desafios (Pacico et al., 2014). Para fins deste artigo, a autoeficácia é entendida como um recurso pessoal do trabalhador. De maneira geral, pessoas com alta autoeficácia demonstram iniciativa, persistência e esforço porque acreditam que podem lidar com os eventos e desafios de forma satisfatória (Pacico et al., 2014).

Da mesma forma, o recurso pessoal esperança disposicional é um estado emocional positivo direcionado ao futuro (Carlomagno, Natividade, de Oliveira, & Hutz, 2014) que surge da interação entre a motivação do indivíduo para alcançar seu objetivo (agenciamento) e as rotas traçadas (caminhos) para o atingimento deste (Carlomagno et al., 2014; Pacico & Bastianello, 2014). Alves, Oliveira, Dias e Teixeira (2017), em revisão sistemática de literatura sobre esperança em trabalhadores, concluíram que está relacionada ao desempenho no trabalho, já que profissionais com escores mais altos de esperança estão mais motivados ao atingimento de metas, criando rotas para atingi-las.

Para Hirschi (2014), a disposição para pensar sobre as metas e construir rotas/planos pode estar associada à maior clareza do trabalhador sobre seus interesses e expectativas. Em estudo com 194 profissionais da região metropolitana de Porto Alegre, Carlomagno et al. (2014) identificaram que escores mais altos de esperança tendem a estar relacionados com a amplitude de opções, mas também com a qualidade de soluções frente a problemas, le-

vando, assim, a um maior desempenho no trabalho. Dessa forma, o trabalhador com níveis mais altos de esperança disposicional consegue criar rotas alternativas para o atingimento dos objetivos, demonstrando flexibilidade e criatividade para o atingimento destes (Pacico & Hutz, 2018), e manejando de forma resiliente situações de fracasso (Hirschi, 2014).

Em estudo com 234 profissionais brasileiros, Weiland (2015) encontrou correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho e a esperança disposicional. Da mesma forma, para Hirschi (2014) existe relação positiva e significativa entre esperança, satisfação de trabalho e de vida, assim como, entre esperança e atitudes positivas frente ao desenvolvimento de carreira.

De forma mais ampla que o trabalho, carreira é uma continuidade, uma seqüência de posições hierárquicas e de experiências ocupadas durante a vida de um trabalhador, não apenas no que tange a trabalhos formais vinculados a uma única organização, ou enquanto profissão inicialmente escolhida e/ou estudada, mas sim, enquanto trajetória, independente da direção que esta tomou. A carreira é influenciada pelas expectativas individuais, imposições, expectativas da organização e da própria sociedade (Costa, 2014; Hall, 2002). Porém, a escolha por trilhá-la ou não, por mais difícil que seja, é do trabalhador.

A percepção que o profissional possui sobre a sua carreira o direciona efetivamente para a sua tomada de decisão (Costa & Dutra, 2011). No entanto, o sucesso na carreira é composto por vários fatores e, de forma sistêmica, influenciado pelas outras esferas da vida do profissional (Costa, 2014).

A percepção de sucesso na carreira é composta por 11 fatores (Costa, 2014). Dois deles são compreendidos neste artigo como recursos de trabalho: 1) Hierarquia e promoção que revela o quanto o trabalhador está satisfeito com seu sucesso em relação às posições hierárquicas e às promoções obtidas; e 2) Remuneração, que demonstra o quanto o profissional se percebe bem-sucedido em termos de recompensas financeiras.

Os demais fatores são entendidos neste estudo como recursos pessoais do trabalhador: 3) Identidade, que indica o quanto esta carreira faz sentido para o profissional enquanto expressão de si, trazendo-lhe reconhecimento de pessoas próximas e felicidade; 4) Competência, o quanto o profissional se sente competente profissionalmente e percebe que se diferencia no que faz; 5) Desenvolvimento, que revela o quanto o trabalhador percebe que o seu trabalho é cada vez mais desafiante e lhe possibilita desenvolvimento; 6) Contribuição, que indica a percepção de que sua carreira contribui para a sociedade; 7) Cooperação, que demonstra o quanto o profissional se considera bem-sucedido no trabalho em equipe; 8) Criatividade, ou seja, a percepção de ser criativo profissionalmente; 9) Empregabilidade, o quanto o profissional se sente seguro em relação a ter oportunidades de trabalho além da atual; 10) Valor, que mostra o quanto o profissional percebe que respeita seus valores enquanto desempenha sua carreira, agindo com orgulho de si e de forma ética; e o 11) Equilíbrio vida-trabalho, que revela o quanto este trabalhador está satisfeito com sua capacidade em lidar com os desafios de desenvolver a carreira e aproveitar a sua vida.

Para Costa (2011), todos os fatores são importantes, porém os fatores subjetivos (recursos pessoais) possuem maior relevância para a explicação deste construto. O fator que melhor explicou a percepção sobre o sucesso na carreira para profissionais da educação foi a percepção de competência. Entretanto, a identidade, o desenvolvimento, e a cooperação também foram fatores que explicaram essa percepção nesses profissionais investigados.

Corroborando esta ideia, Costa, Chiuzi e Dutra, (2013), em pesquisa realizada com 97 professores de universidades particulares da grande São Paulo, evidenciaram que a percepção de sucesso

na carreira para docentes ocorreu prioritariamente pelos fatores subjetivos: por cooperação em equipe, competência pelo que fazem, e identidade com a docência. Em um estudo com 500 profissionais de São Paulo, Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) encontraram que há correlação inversa entre a percepção sobre o sucesso na carreira e a intenção de rotatividade.

Moreira, Silva e Gomes (2018) ao fazer estudo com 356 mulheres docentes, perceberam que as que ocupam cargo de gestão têm maior percepção de sucesso na carreira. Da mesma forma, as profissionais com maior titulação acadêmica demonstraram, de forma significativa, maior percepção de sucesso na carreira. Os fatores pessoais tiveram maior relevância para a percepção do sucesso na carreira para este grupo de profissionais, em detrimento dos de trabalho (remuneração ou hierarquia e promoção).

Contudo, este artigo amplia o entendimento do fator protetivo de saúde emocional, o engajamento no trabalho, para gestores da região metropolitana de Porto Alegre. Tem por objetivo analisar a influência dos fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira para os gestores, do suporte informacional, emocional e instrumental recebido no trabalho, sua autoeficácia e esperança disposicional sobre o engajamento no trabalho.

## Hipóteses de Estudo

Como hipóteses deste estudo, temos que:

**H1.** A autoeficácia, a esperança disposicional e os fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e de suporte social no trabalho têm relação significativa e positiva com o engajamento no trabalho em gestores;

**H2.** Autoeficácia, esperança disposicional, os fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e de suporte social no trabalho são preditores para o engajamento no trabalho em gestores.

## Método

É um estudo de natureza aplicada, com método quantitativo, delineamento explicativo e transversal (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

## Participantes

A amostra foi composta por 283 gestores, 35% acima do mínimo sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson e Tathan (2009) por ocasião do cálculo amostral necessário para este estudo, respeitando-se um erro de 5%. Como critérios de inclusão: ser responsável pela gestão direta de pelo menos uma pessoa (independente da nomenclatura do seu cargo) há pelo menos seis meses no momento de realização da pesquisa; ter, no mínimo, cinco anos de experiência profissional, mesmo que não em cargos de gestão; e estar sediado em uma organização pertencente a uma das 34 cidades que compõem a Região Metropolitana de Porto Alegre (Fedozzi, Soares, & Mammarella, 2015). O tempo correspondente a cinco anos de experiência é critério do próprio instrumento EPSC (Costa, 2011) e o de seis meses foi exigido por entender ser um período mínimo de aculturação e percepção das condições de recursos de trabalho oferecidos pela organização, por parte do trabalhador.

## Instrumentos

Foram utilizados seis instrumentos autoaplicáveis, sendo um deles o Questionário Sociodemográfico Laboral. Como recurso pessoal, foram utilizadas duas escalas unifatoriais.

**Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho - versão brasileira (UWES).** Traduzida e adaptada para a população brasileira por Vazquez et al. (2015) com consistência interna de  $\alpha = 0,95$  para o fator geral de engajamento no trabalho. É composta por três fatores: Vigor ( $\alpha = 0,86$ ); Dedicção ( $\alpha = 0,87$ ) e Concentração ( $\alpha = 0,85$ ) e possui 17 itens conforme uma escala Likert de 7 pontos, sendo que 0 indica “nunca” e 6 indica “sempre/todo dia”.

**Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST).** Construída e validada para o Brasil por Gomide Jr. et al. (2004) avalia a percepção do trabalhador sobre três tipos de suportes sociais recebidos no trabalho: a Percepção de suporte social emocional ( $\alpha = 0,83$ ), Informacional ( $\alpha = 0,85$ ) e Instrumental ( $\alpha = 0,72$ ). Composta por 18 frases que são apresentadas com uma escala Likert indo de “discordo totalmente” - 1 a “concordo totalmente” - 4, e entendida, para fins deste estudo, como recurso de trabalho.

**Escala de Percepção sobre Sucesso na Carreira (EPSC).** Foi desenvolvida e validada para o Brasil por Costa (2011) e possui Alfa de Cronbach geral de  $\alpha = 0,93$ . Baseada em uma escala Likert, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”, possui 48 itens que compõem 11 fatores, e estes agrupados em duas dimensões (Costa, 2014). A dimensão objetiva (entendida para fins deste estudo como recursos de trabalho), que se baseia em parâmetros objetivamente mensuráveis e externos ao trabalhador; composta pelos fatores Hierarquia/Promoção ( $\alpha = 0,84$ ) e Remuneração ( $\alpha = 0,79$ ). A dimensão subjetiva (entendida como recursos pessoais) considera a satisfação da pessoa com a própria carreira e os sentimentos de realização. É composta por oito fatores: Competência ( $\alpha = 0,82$ ), Contribuição ( $\alpha = 0,83$ ), Cooperação ( $\alpha = 0,74$ ), Criatividade ( $\alpha = 0,67$ ), Desenvolvimento ( $\alpha = 0,78$ ), Empregabilidade ( $\alpha = 0,71$ ), Identidade ( $\alpha = 0,81$ ) e Valores ( $\alpha = 0,57$ ), e pelo fator Equilíbrio Vida-Trabalho ( $\alpha = 0,72$ ).

**Escala de Autoeficácia Geral.** Construída e validada para o Brasil por Pacico et al. (2014), com consistência interna de  $\alpha = 0,89$ . Esta é composta por 20 frases com escala Likert de 5 pontos (1 - “sempre falso” - 5 - “sempre verdadeiro”).

**Escala de Esperança Disposicional.** Adaptada e validada para o Brasil por Pacico, Bastianello, Zanon e Hutz (2012), e avalia as cognições do trabalhador, a partir dos caminhos planejados para a obtenção dos seus objetivos (rota) e da motivação em perseguir o atingimento da sua meta (agenciamento). Com  $\alpha = 0,79$ , é composta por 12 frases em escala Likert de quatro pontos que vai de “discordo totalmente - 1” a “concordo totalmente - 4” (Pacico & Bastianello, 2014).

## Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O acesso aos participantes ocorreu por conveniência e pelo método Bola de Neve (Biernacki & Waldorf, 1981). A pesquisa também foi divulgada por meio das redes sociais em suas diferentes mídias (Facebook, LinkedIn, e-mail e/ou Whatsapp), durante os meses de novembro de 2018 e março de 2019. Os voluntários responderam ao instrumento em formato on-line, após o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (CEP/Unisinos), cujo número do CAAE é 99789618.0.0000.5344.

## Procedimentos de Análise de Dados

O banco de dados com as respostas dos participantes foi estruturado no IBM *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS, versão 25, sendo adotado o nível de significância de  $p < 0,05$ . Foi realizada uma análise exploratória e descritiva para caracterizar a amostra e

analisar a dispersão e propriedade da distribuição para as variáveis de interesse. Na sequência, adotados os pressupostos necessários como multicolinearidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos resíduos para correlacionar as variáveis, compreender a força e a direção das relações entre as mesmas (Correlação de Spearman), e para a realização de análises estatísticas por meio de modelos de Regressão Linear Múltipla, método *Stepwise* (Field, 2009). A análise assumiu como variável dependente o engajamento no trabalho e como independente, 16 variáveis, conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1  
Variáveis a serem testadas

Dimensão	Fator	"Recursos Pessoais"	"Recursos de Trabalho"
Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST)	1. Autoeficácia Geral	X	
	2. Esperança Disposicional	X	
	3. Suporte Emocional		X
	4. Suporte Instrumental		X
	5. Suporte Informacional		X
Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC)	6. Hierarquia e promoção		X
	7. Remuneração		X
	8. Identidade	X	
	9. Competência	X	
	10. Desenvolvimento	X	
	11. Contribuição	X	
	12. Cooperação	X	
	13. Criatividade	X	
	14. Empregabilidade	X	
	15. Valores	X	
	16. Equilíbrio Vida - trabalho	X	

## Resultados

Os participantes desta pesquisa são gestores de empresas localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, sendo que em 71,4% ( $n=202$ ) das empresas a localização era na própria capital. Enquanto entendimento das empresas 85,9% são organizações privadas ( $n=243$ ), 63,2% do segmento de serviços ( $n=179$ ), 45,6% de grande porte ( $n=129$ ), 25,4% de médio (entre 100 e 499 funcionários,  $n=72$ ) e 29% de pequeno porte/microempresas ( $n=82$ ).

Os principais dados de caracterização dos gestores deste estudo estão apresentados na Tabela 2. Enquanto idade, eles possuem em média 41,06 anos ( $DP+/- 8,00$ ), variando de 23 a 69 anos. A maioria 51,6% ( $n=146$ ) define-se como do gênero masculino, encontra-se casados ou em união estável (77%,  $n=218$ ), com filhos (67,1%,  $n=190$ ) e tendo, predominantemente, algum tipo de pós-graduação (75%,  $n=212$ ). O grupo de gestores possui em média 20,53 anos de experiência ( $DP+/- 7,96$ ), sendo que, especificamente em cargo de gestão na empresa atual, a média foi de 8,73 anos ( $DP+/- 6,83$ ). A maior parte dos gestores 80,6% ( $n=228$ ) possui vínculo formal com Carteira de Trabalho e/ou são concursados, 45,9% ( $n=130$ ) possui cargos de gestão equivalente a Coordenação e Supervisão, seguido de 31,8% de Gerentes e Executivos ( $n=90$ ), e 15,5% ( $n=44$ ) em cargos de Diretoria ou Presidência.

Ao realizar a análise de confiabilidade a partir da Alfa de Cronbach, percebe-se que todas as escalas deste estudo evidenciaram nível adequado de confiabilidade (Tabela 2). Tanto no teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov quanto no Shapiro-Wilk ( $p \leq 0,001$ ), a amostra demonstrou ser não paramétrica para as variáveis investigadas (Field, 2009).

A partir do teste de correlação de Spearman, pode-se afirmar que existe correlação significativa e positiva ( $p \leq 0,001$ ) entre todas as 16 variáveis deste estudo e o engajamento no trabalho, ou seja, quanto mais alguma destas variáveis aumentar, maior será o nível do engajamento no trabalho para os gestores. Estes dados estão mais bem explanados na Tabela 3.

A fim de melhor compreender a riqueza destes dados, um novo teste foi realizado. Para tanto, foram consideradas as 16 variáveis que tiveram correlação positiva, no mínimo fraca, com engajamento no trabalho. Ainda, objetivou-se avaliar o poder preditivo dos fatores: a) suporte informacional, emocional e instrumental (que compõem a percepção de suporte social no trabalho); b) identidade, competência, desenvolvimento, contribuição, cooperação, criatividade, empregabilidade, valores, hierarquia, remuneração, e equilíbrio vida-trabalho (que compõem a percepção de sucesso na carreira); e c) da autoeficácia geral e da esperança disposicional; sobre o engajamento no trabalho em gestores. Logo, foi realizada a análise de Regressão Linear Múltipla método *Stepwise* (Tabela 4).

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo ( $R^2=0,438$ ;  $p < 0,05$ ), onde cinco variáveis explicaram, conjuntamente, o modelo para o engajamento no trabalho no grupo de gestores da região metropolitana de Porto Alegre (Tabela 4). Os resultados indicam magnitude de efeito alta ( $R^2 = 0,438$ ), já que possuem valores entre 0,25 e 0,50 (Field, 2009).

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo ( $R^2=0,438$ ;  $p < 0,05$ ), onde cinco variáveis explicaram, conjuntamente, o modelo para o engajamento no trabalho no grupo de gestores da região metropolitana de Porto Alegre (Tabela 4). Os resultados indicam magnitude de efeito alta ( $R^2=0,438$ ), já que possuem valores entre 0,25 e 0,50 (Field, 2009).

O modelo final representou 43,8% da variância da variável engajamento no trabalho, onde os fatores suporte informacional (a partir da percepção de suporte social no trabalho), desenvolvimento e identidade (que compõem a percepção de sucesso na carreira), esperança disposicional e suporte instrumental (que compõe a percepção de suporte social no trabalho), juntos, constituíram-se em preditores positivos e significativos sobre o engajamento no trabalho no grupo de gestores. Destaca-se, para tanto, que o suporte informacional, a partir da percepção de suporte social, é a variável de maior poder preditivo neste modelo ( $\beta=0,261$ ).

## Discussão

O engajamento no trabalho é um vínculo entre o trabalhador e a sua atividade laboral, que atua como um fator protetivo para a saúde deste profissional quando ocorre de forma favorável e equilibrada (Vazquez, 2018). É um fenômeno complexo, resultado do equilíbrio dinâmico entre três partes: os recursos pessoais (intrínsecos ao trabalhador); os recursos de trabalho (percebidos pelo próprio profissional); e as demandas, igualmente percebidas pelo trabalhador, inerentes ao seu trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2013; Vazquez, 2018).

No presente estudo, percebe-se que todas as variáveis estudadas, sejam os recursos de trabalho compreendidos a partir dos fatores suporte social informacional, emocional e instrumental; dos fatores remuneração, hierarquia e promoção; assim como os recursos pessoais dos trabalhadores analisados a partir dos fatores identidade, competência, desenvolvimento, contribuição, cooperação, criatividade, valores, empregabilidade e equilíbrio vida-trabalho, autoeficácia e esperança disposicional estão correlacionados com o engajamento no trabalho de forma positiva. Dessa forma, quanto mais os gestores reconhecerem a presença de suporte social no trabalho, perceberem-se com sucesso em suas carreiras, com autoeficácia e esperança disposicional, mais engajamento no

Tabela 2  
Descrição da amostra

Variáveis	Especificações	n	%	Média (DP)
Idade				41,06 (+/-8)
Gênero	Feminino	137	48,4	
	Masculino	146	51,6	
Estado Civil	Solteiro(a)	37	13,1	
	Casado(a)/União estável	218	77,0	
	Separado(a)/Viúvo(a)	28	9,9	
Tem filhos	Sim	190	67,1	
	Não	93	32,9	
Escolaridade mais alta	Mestrado/Doutorado	47	16,6	
	Especialização/MBA	165	58,3	
	Graduação	67	23,7	
	Médio/Técnico	4	1,4	
Experiência profissional				20,53 (+/-7,96)
Tempo como gestor na empresa atual				8,73 (+/-6,83)
Quantas pessoas gerenciam você				1,71 (+/-1,19)
Vínculo com empresa	Formal (com Carteira ou Concursado)	228	80,6	
	Sociedade/Empreendedor/Pessoa Jurídica	44	15,6	
	Semiformal (com carteira + por fora) ou Informal (sem Carteira ou sem registro)	11	3,9	
Cargo	Presidente / Diretor	44	15,5	
	Gerente / Executivo	90	31,8	
	Coordenador / Supervisor ou Encarregado	130	45,9	
	Especialista/Consultor	19	6,7	
Renda	acima de R\$15.001	29	10,7	
	R\$12.001 a R\$15.000	28	10,3	
	R\$8.001 a R\$12.000	56	20,6	
	R\$5.001 a R\$8.000	75	27,6	
	R\$3.001 a R\$5.000	69	25,4	
	R\$1.500 a R\$3.000	15	5,5	

trabalho será possível de existir.

Os dados apresentados respondem à primeira hipótese deste estudo (H1), já que existe relação positiva e significativa entre estas 16 variáveis destacadas e o engajamento no trabalho. São variáveis possíveis de estarem presentes na realidade laboral de muitos gestores, seja por já existirem enquanto recurso interno ou de trabalho para este grupo de profissionais, ou de serem propostas e desenvolvidas para favorecerem a saúde dos gestores, contribuindo assim, para um maior engajamento destes profissionais.

Estes dados vão ao encontro do modelo teórico Recursos, Demandas e Engajamento no Trabalho (Schaufeli et al., 2002) já que, quanto mais recursos percebidos pelos trabalhadores (sejam os recursos pessoais ou os de trabalho), maiores serão as condições para os profissionais atingirem níveis de engajamento no trabalho elevados (Schaufeli & Bakker, 2004). Assim, com o reforço destes dois pilares que compõem este modelo (recursos pessoais e de trabalho), tende a ser menor o desgaste deste profissional para lidar com o terceiro pilar que compõe o modelo teórico - as demandas e pressões do seu trabalho. Consequentemente, o gestor passa a ter mais condições para atingir os resultados individuais, assim como, em influenciar nas condições de saúde emocional da equipe e em seus resultados.

No entanto, visando a aprofundar a compreensão destes dados e explicar a influência destas 16 variáveis no engajamento no trabalho de gestores, buscou-se validar a segunda hipótese deste estudo, que versa sobre o modelo de predição para o engajamento no trabalho ocorrer. Assim, a partir deste estudo, pode-se dizer que cinco destas variáveis predizem o engajamento no trabalho, ou seja, se coexistirem no ambiente laboral irá aumentar o engajamento no trabalho em gestores, explicando 43,8% da sua va-

riância. São elas: Suporte social informacional, desenvolvimento, identidade, esperança disposicional e suporte instrumental, tendo-se desta forma, apenas em parte, a segunda hipótese confirmada.

No presente estudo com grupo de gestores, a variável de maior poder preditivo para o engajamento no trabalho ocorrer é o suporte social informacional (vinculado à percepção de suporte social no trabalho), ou seja, o gestor perceber que sua organização possui diálogo, com uma rede de comunicação confiável e funcional servindo de base para o agir. Esses dados corroboram com os estudos de Chinellato et al. (2019) e os de Gottardo e Ferreira (2015), sendo que no destes últimos, constatou-se que quanto maior o suporte social informacional, maiores serão os índices de afetos e de satisfação dirigidos ao trabalho.

A presença do fator desenvolvimento é a segunda variável explicativa deste modelo de predição. Ou seja, o gestor precisa perceber que o seu trabalho é desafiante e lhe possibilita momentos de desenvolvimento (Costa, 2014). Esse dado vai ao encontro dos estudos de Vazquez et al. (2015), no qual trabalhadores com posição de autonomia e escopo na tomada de decisão tendem a ter maior nível de engajamento.

A terceira variável que compõe o modelo de predição para o engajamento no trabalho é o fator identidade, ou seja, o gestor precisa perceber que sua carreira faz sentido para si, demonstrando expressão de si, gerando-lhe felicidade e reconhecimento de pessoas próximas (Costa, 2014). Este dado confere com os achados de Schaufeli et al. (2013) que afirmam que afetos positivos, como a sensação de estar realizando atividades significativas, possuem potencial para estimular as pessoas e aumentar o seu engajamento no trabalho.

A quarta variável deste modelo de predição sobre o engaja-

Tabela 3  
Alpha de Cronbach, médias, desvio padrão, e correlações de Spearman entre as variáveis (n=283)

Fatores	$\alpha$	M	DP	1	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	4	5
1. Engajamento no Trabalho	0,94	4,50	0,87																			
2. Percepção de Suporte Social no Trabalho	0,93	2,78	0,57	,530**																		
2.1 Suporte Informacional	0,85	2,69	0,72	,490**	,915**																	
2.2 Suporte Emocional	0,83	2,80	0,60	,431**	,821**	,642**																
2.3 Suporte Instrumental	0,72	2,91	0,63	,456**	,794**	,626**	,494**															
3. Percepção de Sucesso na Carreira Total	0,96	4,11	0,48	,590**	,495**	,428**	,450**	,407**														
3.1 Identidade	0,80	4,18	0,65	,554**	,431**	,389**	,377**	,356**	,871**													
3.2 Competência	0,83	4,33	0,51	,506**	,310**	,287**	,269**	,244**	,834**	,724**												
3.3 Desenvolvimento	0,79	4,28	0,58	,476**	,359**	,289**	,363**	,288**	,713**	,542**	,636**											
3.4 Contribuição	0,84	4,27	0,61	,400**	,279**	,241**	,289**	,190**	,768**	,596**	,670**	,598**										
3.5 Cooperação	0,79	4,35	0,53	,475**	,402**	,356**	,376**	,307**	,823**	,699**	,731**	,576**	,705**									
3.6 Criatividade	0,69	3,95	0,62	,358**	,215**	,154**	,236**	,186**	,551**	,359**	,519**	,520**	,475**	,418**								
3.7 Empregabilidade	0,75	3,67	0,82	,331**	,314**	,301**	,287**	,210**	,709**	,604**	,517**	,408**	,497**	,589**	,362**							
3.8 Valores	0,60	4,55	0,55	,377**	,282**	,226**	,255**	,247**	,566**	,552**	,474**	,408**	,414**	,494**	,304**	,334**						
3.9 Hierarquia	0,82	3,97	0,72	,539**	,492**	,459**	,426**	,380**	,848**	,719**	,694**	,571**	,593**	,677**	,384**	,540**	,367**					
3.10 Remuneração	0,74	3,44	0,85	,384**	,472**	,390**	,376**	,471**	,681**	,574**	,418**	,372**	,359**	,427**	,323**	,462**	,271**	,617**				
3.11 Equilíbrio	0,77	3,91	0,74	,315**	,312**	,250**	,290**	,295**	,663**	,607**	,504**	,316**	,406**	,484**	,233**	,464**	,388**	,487**	,458**			
4. Autoeficácia Geral	0,88	4,10	0,45	,402**	,276**	,261**	,217**	,212**	,540**	,450**	,529**	,388**	,409**	,518**	,493**	,370**	,325**	,409**	,299**	,375**		
5. Esperança Disposicional	0,79	4,29	0,47	,411**	,231**	,202**	,202**	,195**	,510**	,436**	,491**	,413**	,421**	,447**	,487**	,312**	,382**	,355**	,255**	,312**	,606**	

Nota. \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 e \* no nível 0,05; M=Média. DP = Desvio Padrão.

Tabela 4  
Regressão Linear Múltipla para o Engajamento no trabalho

Variável Desfecho	"Variáveis Predictoras Significativamente"	$\beta$	t	p
"Engajamento no Trabalho"	Fator Suporte Informacional - Percepção de Suporte Social	0,261	4,321	0,000
	Fator Desenvolvimento - Percepção de Sucesso na Carreira	0,210	3,770	0,000
	Fator Identidade - Percepção de Sucesso na Carreira	0,197	3,435	0,001
	Esperança Disposicional	0,129	2,576	0,011
	Fator Suporte Instrumental - Percepção de Suporte Social	0,136	2,279	0,023
R <sup>2</sup>	0,438			
R <sup>2</sup> ajustado	0,428			
n= 283, p <0,05	Durbin-Watson = 1,824			

mento no trabalho é a esperança disposicional, ou seja, o gestor perceber-se com o recurso que vem da interação entre a motivação do indivíduo para alcançar seu objetivo (agenciamento) e as rotas traçadas (caminhos) para o atingimento deste, agindo com flexibilidade e criatividade frente aos obstáculos (Carlomagno et al., 2014; Pacico & Bastianello, 2014; Pacico & Hutz, 2018). Carlomagno et al. (2014) identificaram que escores mais altos de esperança tendem a estar relacionados tanto com a amplitude de opções quanto com a qualidade de soluções frente a problemas, levando assim, a um maior desempenho no trabalho. A esperança aumenta a motivação do profissional para perseguir metas e persistir, agindo de forma resiliente frente ao fracasso (Hirschi, 2014); além de se correlacionar, positiva e de forma estatisticamente significativa, com o engajamento no trabalho (Weiand, 2015).

O gestor perceber suporte social instrumental no seu trabalho é a quinta variável que influencia neste modelo de predição para o engajamento no trabalho. Ou seja, perceber suporte gerencial, material, financeiro e/ou técnico no trabalho (Gomide Jr. et al., 2004). É importante salientar que, como nos afirma Siqueira e Gomide Jr. (2008), o suporte social no trabalho, composto pelo suporte informacional, emocional e instrumental, é visto como um importante fator de promoção e de proteção da saúde e de bem-estar do trabalhador, e ações que promovam suporte social podem influenciar positivamente no engajamento no trabalho (Schaufeli, 2012).

Contudo, na presente pesquisa, o engajamento no trabalho foi predito não apenas por recursos do trabalho (suporte informacional e instrumental), mas também por recursos pessoais (identidade, desenvolvimento, e a esperança disposicional). Amplia, assim, o olhar sobre fatores protetivos para a saúde emocional dos gestores, baseando-se na Psicologia Positiva.

Ao dar luz às necessidades dos próprios gestores, na medida em que também são trabalhadores, esse estudo tem uma dupla relevância. Primeiro, porque amplia os fatores que predizem o engajamento no trabalho para este importante grupo ocupacional. Gestores são a principal conexão entre as demandas, os objetivos que a organização possui, e entre as necessidades dos demais trabalhadores de suas equipes. Segundo, porque a promoção de saúde poderá ser ampliada, em formato espiral, para diferentes níveis de trabalhadores, reforçando que compreender o engajamento no trabalho em gestores pode ser entendido como um importante fator de proteção psicossocial.

A literatura brasileira avança e acumula evidências importantes de associações e predições de diferentes fatores com o engajamento no trabalho. No entanto, esse estudo propõe e testa um modelo que inclui a percepção de sucesso na carreira, a percepção de suporte social no trabalho, a esperança disposicional e a autoeficácia. A influência desse conjunto de variáveis no engajamento no trabalho ainda é pouco explorado na literatura atual. Logo, essa pesquisa contribui não apenas com associações, mas com o avanço da explicação dos fatores preditores para o vínculo engajamento no trabalho, em um grupo muitas vezes de difícil acesso (os gestores).

A partir de todos os resultados encontrados nesta pesquisa, e com o objetivo de reforçar os níveis de engajamento no trabalho em gestores, sugere-se a implementação de estratégias e ações que promovam diálogos de forma mais integrativa, colaborativa e participativa, e que fomentem a escuta e a circularidade da comunicação junto a esse grupo de trabalhadores. Da mesma forma, recomenda-se implementar programas que promovam o autocohecimento e a consequente percepção dos recursos pessoais dos gestores, a fim de reforçar e estimular a presença de fatores como a esperança disposicional, o que contribui para a resolução de problemas e para o manejo de obstáculos e conflitos no trabalho.

Constitui uma estratégia importante para o grupo de gestores a implementação de programas que proponham o estímulo à reflexão e às ações sobre os interesses relacionados à identidade / identificação e expressão de si através do trabalho e carreira. Como destacado no presente estudo, a percepção de lidar com desafios dispondo de recursos do trabalho e pessoais para enfrentá-los, por consequência, afeta positivamente o nível de engajamento no trabalho.

Cumpramos ressaltar, como limitação desta pesquisa, o fato de que foi conduzida para retratar a percepção de gestores da região metropolitana de Porto Alegre, diminuindo suas possibilidades de generalização. Da mesma forma, pode-se citar que os instrumentos são todos de autorrelato, refletindo a percepção do trabalhador em relação às variáveis estudadas, podendo-se considerar a possibilidade de algum viés em razão de desejabilidade social.

Como sugestão para pesquisa futura, os dados de engajamento no trabalho e sucesso na carreira poderiam ser contrapostos com dados reais das organizações, assim como, com variáveis de desempenho destes profissionais. Outro ponto de agendamento de pesquisa é a ampliação deste estudo para outros cargos de trabalhadores, a fim de confirmar se este modelo explicativo também representa os fatores preditores sobre o engajamento no trabalho para grupos ocupacionais de trabalhadores que não desempenhem a liderança de pessoas, compreendendo assim, se os resultados aqui encontrados se assemelham ou se distanciam em outros

níveis hierárquicos.

## Referências

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M.M.M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. (Edição Especial). *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(6), 71-93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Alves, C. F., Oliveira, C. T., Dias, A. C. G., & Teixeira, M. A. P. (2017). Relação entre esperança e carreira: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(2), 1-9. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2017v18n2p181>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, Thousand Oaks, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Boikanyo, D. H., & Heyns, M.M. (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-7. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2334>
- Carlomagno, L. L. L., Natividade, J. C., de Oliveira, M. Z., & Hutz, C. S. (2014). Relações entre Criatividade, Esperança, Otimismo e Desempenho Profissional. *Trends in Psychology / Temas em Psicologia*, 22(2), 497-508. <https://doi.org/10.9788/TP2014.2-18>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Work engagement: a study of daily changes. *Ciências Psicológicas*, 13(1), 3-18. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Costa, L.V. (2011). *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo* (Tese de doutorado), Universidade de São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24022011-202406/pt-br.php>
- Costa, L. V. (2014). Sucesso na Carreira. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 280-297). Porto Alegre: Artmed.
- Costa, L. V., Chiuzi, R. M., & Dutra, J. S. (2013). Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. *Revista de Administração da UNIMEP – Unimep Business Journal*, 11(2), 103-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273728673005.pdf>
- Costa, L. V., & Dutra, J. (2011). Avaliação da Carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo*, 1(1), 1-22. <https://doi.org/10.20503/recape.v1i1.6493>
- Dalanhol, N. S., Freitas, C. P. P., Machado, W. L., Hutz, C. S., & Vazquez, A. C. S. (2017). O engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. *Psico*, 48(2), 109-119. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2017.2.25885>
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Fedozzi, L., Soares, P. R., & Mammarella, M. (2015). Dinâmica da metropolização brasileira: investigação da Região Metropolitana de Porto Alegre no período 1980-2010. Em L. Fedozzi & P. R. Soares (Eds.), *Porto Alegre: transformações na ordem urbana* (pp.17-40). Rio de Janeiro: Letra Capital - Observatório das Metrópoles.
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., ... & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2009). *Descobrimos a Estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Gomide Jr, S., Guimarães, L. C., & Damásio, L. E. (2004). *Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte no trabalho*. Em II Seminário de Pesquisa Gibest, do Grupo Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte social e Trabalho. Uberlândia, Brasil.
- Gottardo, L. F. S., & Ferreira, M. C. (2015). Suporte social, avaliações autorreferentes e bem-estar de profissionais de saúde. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 67(1), 146-160. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672015000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672015000100011)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hirschi, A. (2014). Hope as a Resource for Self-Directed Career Management: Investigating Mediating Effects on Proactive Career Behaviors and Life and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1495-1512. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9488-x>
- Magnan, E. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/309102252\\_Normatization\\_of\\_the\\_Brazilian\\_Utrecht\\_Work\\_Engagement\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/309102252_Normatization_of_the_Brazilian_Utrecht_Work_Engagement_Scale)



- Mercali, G., & Costa, S. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>
- Moreira, M. G., Silva, A. H., & Gomes, M. E. R. (2018). Percepção de sucesso na carreira: um estudo com docentes de universidades federais do Rio Grande do Sul. *Pretexto*, 19(3), 63-80. <https://doi.org/10.21712/pretexto.v19i3.4762>
- Oliveira, L.B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN), São Paulo*, 19(65), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Pacico, J. C., & Bastianello, M. R. (2014). Instrumentos para avaliação da esperança: escala de esperança disposicional e escala de esperança cognitiva. Em C. S. Hutz, *Avaliação em psicologia positiva* (pp. 101 – 110). Porto Alegre: Artmed.
- Pacico, J. C., Bastianello, M. R., Zanon, C., & Hutz, C. (2012). Adaptation and Validation of the Dispositional Hope Scale for Adolescents. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 26(3), 488-492. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722013000300008>
- Pacico, J. C., Ferraz, S. B., & Hutz, C. (2014). Autoeficácia – Yes, we can! Em C. S. Hutz (Org.), *Avaliação em Psicologia Positiva* (pp. 111-119). Porto Alegre: Artmed.
- Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2018). Esperança e autoeficácia como indicadores de criatividade: aspectos a considerar para a avaliação. Em A. C. S. Vazquez & C. S. Hutz (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações* (pp.131-141). São Paulo: Hogrefe.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10. Recuperado de [http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141\\_1.pdf](http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf)
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Em C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1-37). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2018). O que é engajamento? Em A. C. S. Vazquez & C. S. Hutz, (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações* (pp.33-61). São Paulo: Hogrefe.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. Em K. Näswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Orgs.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2008). *Suporte no trabalho*. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.277 – 288). Porto Alegre: Artmed.
- Vazquez, A. C. S. (2018). O que é psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOI). Em A. C. S. Vazquez & C. S. Hutz (Org), *Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações* (pp.3-32). São Paulo: Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., Magnan, E. S., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: A versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). Em C. S. Hutz (Org), *Avaliação em Psicologia Positiva: técnicas e medidas* (pp. 75-89). São Paulo: Hogrefe.
- Weiland, R. R. (2015). *A relação do engajamento no trabalho e das características pessoais no desenvolvimento da carreira profissional*. Lume: Repositório Digital. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/141015>

## Informações sobre os autores:

### Eliane Böttcher

Rua Corticeira, 749 - Hípica  
91755-654 Porto Alegre, RS, Brasil  
E-mail: eliane@lidcom.com.br

### Janine Kieling Monteiro

E-mail: janinekm@unisininos.br