



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Antecedentes e Consequências do Work Engagement: Um Diagnóstico nos Servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros

Juliana Márcia da Silva Mendes

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Antecedentes e Consequências do Work Engagement: Um Diagnóstico nos
Servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros

Juliana Márcia da Silva Mendes

Mestrado em Administração Pública

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Orientadora:

Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa

Setembro, 2024

Te dedico, meu pai, toda esta trajetória, cada conquista e descobertas.
Te dedico a minha vida todinha, pois sem você não teria sentido, e eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Para esta caminhada acontecer recebi muitos estímulos, apoio, forças de várias formas e sentidos. Senti vibrações do infinito soprando aos meus ouvidos seguir em frente. Senti abraços apertados transbordando felicidade que me fizeram renascer em cada dificuldade, em cada saudade e em todo amanhecer. Sozinha eu nada seria. Sem meu porto eu não chegaria, e sem meus amores eu não viveria.

Agradeço as minhas manas Josi, simplesmente por existir. Pela força e apoio para viver esta experiência, mesmo naquele momento em que navegávamos em mar revolto, doído e saudoso. Nosso TUDO, nosso amor me leva sempre mais longe, me traz de volta, e me faz ser grata todos os dias por ter você. Ina, pela presença constante, cuidado e estímulos. Seu amor alimentou meus caminhos percorridos, e alimenta a vida que existe em mim. Você é muito importante e meu amor por você não tem limites. Agradeço a Luiza, sobrinha amada, pela leveza, alegria, torcida e por fazer transbordar de mim um amor incondicional que faz de minha alma força e vida. À Jolie pela alegria que trouxe a nossa família. Você é essencial, Lelequinha. Ao Raffa, pelo apoio e cuidado que chegam de várias formas. Que bom que você existe em nossas vidas. Que bom ter você por perto. Que bom que é você, meu cunhado indispensável que amo tanto. Mami, obrigada pelo amor que chega, pela força que vibra, pelo cuidado que toca. Você é excepcional, e me orgulho muito de ser sua filha. Papi, onde estiver, minha gratidão e amor por você são eternos e infinitos. Você é meu TUDO, meu amor, minha luz, meu exemplo, minha base e sustentação. Você está em tudo, sua presença é constante, e nossas vidas se misturam porque você faz parte de mim. Nada seria possível sem você. Te amo infinito e além!

Agradeço à Patrícia por aceitar me orientar e ser meu exemplo de pesquisadora nesta jornada. Te admiro desde o primeiro dia de aula. Você é excepcional, brilha, e não tinha melhor pessoa para me ensinar a descortinar o mundo da pesquisa, da descoberta, e da esperança de contribuir para algo que faça diferença na vida de alguém. Sem palavras para agradecer o tanto que fez por mim, a diferença que fez na minha vida. Muito obrigada por tudo.

Aos amigos que se mantiveram de mãos dadas com as minhas, que estiveram presentes, que se fizeram presentes, que vibraram amor e apoio, que nunca me abandonaram. Amo cada um de vocês e sou muito grata, pois tenho as melhores pessoas juntinho de mim.

Aos amigos que fiz, mestrando guerreiros, pela amizade e desafios vividos juntos. Cada dia de aula junto com vocês foi incrível. Nossa jornada continuará em terras brasileiras!!!

A tantos outros, que torceram, apoiaram e fizeram parte desta pesquisa.

E a Deus, por permitir TUDO isso, por me dar tanto, pelas oportunidades de crescer e ser melhor. Que eu consiga honrar tantas bênçãos que Ele tem me permitido nesta vida.

Muito obrigada.

RESUMO

O work engagement é definido por Schaufeli et al. (2002, p. 74) “como um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” e promove resultados positivos como satisfação e bem-estar, assim como o aumento da produtividade, desempenho e eficiência relacionados às atividades laborais. A Administração Pública Brasileira tem evoluído na análise sobre o tema, reconhecendo a importância sobre o assunto e o impacto, positivo ou negativo, que ele pode gerar na vida dos servidores públicos e nas Instituições aos quais eles estão vinculados.

Com o intuito de quantificar o nível do work engagement nos Tribunais Regionais Federais no Brasil, assim como compreender o impacto da Percepção do Apoio Organizacional, da Justiça Organizacional, do Significado do Trabalho (recursos) e da Carga de Trabalho (demanda) no Work Engagement, e as consequências para o bem-estar e a satisfação dos servidores públicos, esta investigação analisou as respostas ao questionário aplicado a 463 servidores públicos dos TRFs e os resultados demonstraram que os recursos pesquisados têm um efeito positivo no work engagement, da mesma forma que o work engagement é um mediador positivo para o bem-estar e para a satisfação destes servidores, e que a carga de trabalho está negativamente relacionada ao work engagement. Os resultados encontrados foram devidamente analisados e são potenciais de investigação futura, levando-se em consideração a importância do tema para a qualidade de vida dos servidores públicos e sua consequente contribuição na prestação de serviços efetivos para a sociedade brasileira.

Palavras-Chave: Work Engagement, Servidores Públicos, Job Demands-Resources, bem-estar, satisfação

ABSTRACT

Work engagement is defined by Schaufeli et al. (2002. p. 74) “as a positive, rewarding and work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption” and promotes positive results such as satisfaction and well-being as well as increased productivity, performance and efficiency related to work activities. The Brazilian Public Administration has evolved in the analysis of the subject, recognizing the importance of the subject and that impact, positive or negative, that it can generate in the lives of public servants and the Institutions to which they are linked.

In order to quantify the level of work engagement in the Federal Regional Courts in Brazil, as well as to understand the impact of the Perception of Organization Support, Organizational Justice, Meaning of Work (resources) and Workload (demand) on Work Engagement, and the consequences for the well-being and satisfaction of public servants, this research analyzed the answers to the questionnaire applied to 463 public servants of the TRFs and the results showed that the Resources surveyed have a positive effect on work engagement, in the same way that work engagement is a positive mediator for the well-being and satisfaction to these servers, and that workload is negatively related to work engagement. The results found were duly analyzed and are potential for future investigation, taking into account the importance of the theme for the quality of life of public servants and its consequent contribution to the provision of effective services to Brazilian society.

Keywords: Work Engagement, Public Servants, Job Demands-Resources, Well-being, Satisfaction

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO TEÓRICA.....	3
1.1 Breve descrição do Poder Judiciário Brasileiro.....	3
1.2 Os Servidores Públicos.....	4
1.3 Work Engagement	5
1.4 O Work Engagement na Administração Pública Brasileira.....	8
1.5 O Modelo Job Demand-Resources.....	10
1.5.1 Percepção do Apoio Organizacional	15
1.5.2 Justiça Organizacional.....	16
1.5.3 Carga de Trabalho.....	17
1.5.4 O Significado do Trabalho.....	17
1.6 Modelo de Investigação.	18
2. METODOLOGIA.....	19
2.1 Amostra.....	19
2.2 Procedimento	19
2.3 Instrumentos	19
3. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	23

3.2 Testes de Hipóteses – Análises de Regressão	25
3.3 Análise de Mediação.....	27
3.4 Resumo dos Testes de Hipóteses.....	28
4. DISCUSSÃO	31
4.1 Limitações do Estudo	35
CONCLUSÃO	37
BIBLIOGRAFIA	39
FONTES.....	43
ANEXOS.....	45
Anexo A – Questionário de Investigação	45

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	24
Tabela 2.....	26
Tabela 3.....	27
Tabela 4.....	28

Índice de Figuras

Figura 1	3
Figura 2	6
Figura 3	11
Figura 4	13
Figura 5	18

INTRODUÇÃO

O work engagement é um termo com conceitos variados, mas é de comum acordo entre os autores que ele está associado a uma expressão física, emocional, cognitiva e mental da pessoa. É um estado persistente e penetrante, “como um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002. p. 74). Além disso promove resultados pessoais positivos como satisfação, desenvolvimento de habilidades e bem-estar, e proporciona maior produtividade para a organização em decorrência da realização de atividades laborais com alto desempenho e eficiência. No Setor Público brasileiro o work engagement é um assunto ainda limitado (Camões et al. (2021), e torna-se urgente sua análise, pois isso pode contribuir grandemente para a identificação de fatores que o antecedem e o impulsionam nos servidores públicos. Os benefícios gerados impactam a vida desses trabalhadores e afeta a qualidade dos serviços entregues à sociedade, pela Administração Pública.

Este trabalho tem como objetivo compreender fatores específicos que antecedem o work engagement dos servidores dos Tribunais Regionais Federais, assim como sua influência na satisfação e no bem-estar desses trabalhadores, tendo em vista a importância da prestação de serviços pela Justiça Federal à sociedade brasileira para garantir direitos individuais, coletivos, sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e o Estado. Os servidores públicos do judiciário têm um papel significativo no cumprimento do dever da Justiça com o cidadão, motivo suficiente e relevante para que as instituições públicas conheçam sobre o tema e promovam ações com o objetivo de melhorar o bem-estar, a qualidade de vida no trabalho, a confiança, a motivação e, conseqüentemente, a entrega de serviços inovadores decorrentes da satisfação e do work engagement dos servidores do Poder Judiciário Federal Brasileiro.

Baseado no modelo Job Demands-Resources, os fatores investigados, assim como suas conseqüências para o servidor e para a organização a qual ele está vinculado, são o nível de work engagement dos servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros, assim como a percepção do apoio organizacional, da carga de trabalho e da justiça organizacional em relação à instituição a qual pertencem. Também é objetivo deste estudo medir o significado do trabalho que desempenham tem para esses servidores e o nível de bem-estar e satisfação no trabalho que eles sentem. Além disso, este estudo intencionou relacionar o impacto que esses fatores têm no work engagement, e verificar as conseqüências do work engagement na satisfação e no bem-estar no trabalho do servidor, além de contribuir para o estudo do tema na Administração Pública Brasileira.

Diante do exposto, a pergunta de investigação deste trabalho é: Qual o nível do work engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais, e quais são os impactos da “Percepção do Apoio Organizacional”, da “Percepção da Justiça Organizacional”, do “Significado do Trabalho” e da “Carga de Trabalho” no Work Engagement desses trabalhadores, e se o Work Engagement impacta a satisfação e o bem-estar dos servidores públicos da Justiça Federal Brasileira e se media a relação entre as variáveis deste estudo.

1. REVISÃO TEÓRICA

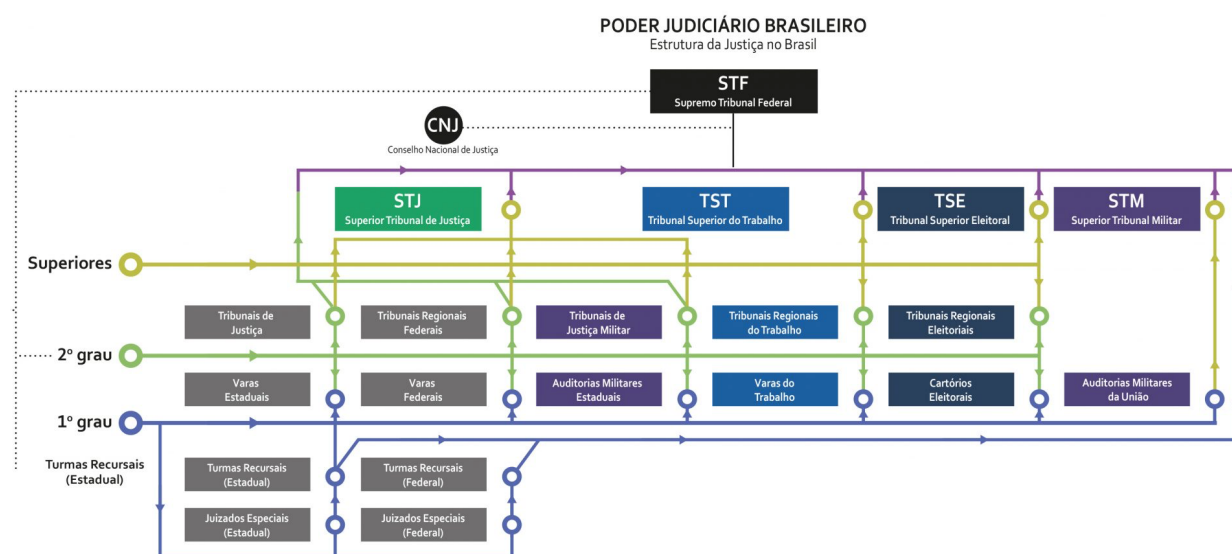
1.1 Breve descrição do Poder Judiciário Brasileiro

As instituições judiciárias no Brasil começaram a se formar desde a colonização portuguesa, mas a Justiça Federal só foi criada em 1890, depois da Proclamação da República. Extinta pela Constituição de 1937, foi recriada pela Constituição Federal de 1988, e dividida em 5 Tribunais Regionais Federais, além do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que é um órgão da justiça comum estadual e federal, com suas competências previstas no art. 105 da Constituição Federal. Em 2004 a Emenda Constitucional n.45 instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão dentro do Poder Judiciário de natureza administrativa, responsável por planejar e cooperar com políticas que visam à melhoria da prestação de serviços pelos tribunais.

A partir de 1889, já na fase Republicana, o Poder Judiciário Brasileiro foi dividido em ramos especializados, como Justiça Militar (1891), Justiça do Trabalho (1922) e Justiça Eleitoral, em 1932. Além dos Tribunais Superiores e de 1º e 2º grau Federal, ainda temos a Justiça Estadual, com competências específicas e diferentes das competências da Esfera Federal.

Figura 1

Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



<https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/>

Atualmente, os Tribunais Regionais Federais, cujos servidores são alvo deste estudo, são divididos em seis, sendo que o último, TRF6, instalado em 2022 em Minas Gerais, foi instituído pela Lei 14.226, de 20 de outubro de 2021.

Compete à Justiça Federal julgar causas em que a União, as entidades autárquicas ou as empresas públicas são interessadas, além das causas que envolvam Estados estrangeiros, tratados internacionais, crimes políticos, diretos indígenas, entre outras. Sua estrutura é formada da seguinte forma:

- TRF 1ª Região abrange os seguintes Estados: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins;
- TRF 2ª Região: Espírito Santo e Rio de Janeiro;
- TRF 3ª Região: Mato Grosso do Sul e São Paulo;
- TRF 4ª Região: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina;
- TRF 5ª Região: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.
- TRF 6ª Região: Minas Gerais.

A primeira Constituição Brasileira, outorgada em 1824, instituiu que todos os cidadãos poderiam ser admitidos em cargos públicos, de acordo com seus talentos e virtudes. A Constituição Republicana de 1891 seguiu a mesma linha, mantendo a admissão de servidores de forma pessoal. A partir da Constituição de 1934 o concurso público passou a ter estatura constitucional, mas foi somente com a Constituição de 1988, em seu artigo 37, que a investidura em cargo ou emprego público dependeria de prévio concurso público (provas e títulos), exceto para os cargos em comissão declarados de livre nomeação e exoneração. Entre tantas mudanças desde a criação do Poder Judiciário e a restauração Administrativa que o País passou, foi a Carta Magna de 88 que enumerou princípios norteadores da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade – além do princípio da eficiência, acrescido com a Emenda Constitucional n.19, de 1998. Pela primeira vez na história brasileira houve previsão da universalização do critério do mérito para ingresso no serviço público, tornando mais impessoal o critério de investidura de servidores públicos brasileiros (Rezende, 1998).

1.2 Os Servidores Públicos

De acordo com Borst et al. (2017), os compromissos de trabalho dos servidores públicos estão intimamente relacionados à eficiência administrativa e à qualidade dos serviços prestados pelos representantes do governo. Para a administração pública a eficiência é fator fundamental na busca de metas relacionadas à prestação de serviços públicos (Lu et al., 2022). Seu conceito diz respeito à satisfação do bem comum e produção de resultados positivos, econômicos e dentro dos critérios legais e morais que são cruciais para os Órgãos Públicos, dentro de uma perspectiva baseada em valores, inspirações e percepções humanas. E valor, de acordo com Melo et al. (2018), caracteriza a eficiência no setor público de forma única. Uma organização só atinge a eficiência se tem servidores e colaboradores motivados, engajados e psicologicamente dispostos a contribuir para o Órgão ao qual estão vinculados.

Liu (2018), assim como Borst et al. (2020) e outros pesquisadores, destacam que fatores como compromisso afetivo, motivação do serviço público, estabilidade emocional, autoeficácia, iniciativa e adaptabilidade são fatores pessoais que estão intimamente relacionados ao alto work engagement. A motivação, definida como “crenças, valores e atitudes”, direciona uma ação para realização e alcance de objetivos organizacionais. Para Andersen (2009), a motivação é um fator essencial para a explicação

do work engagement de funcionários públicos, e pode afetar diretamente o comportamento de trabalho dos funcionários. De acordo com Peretz (2020), a ligação entre motivação e work engagement está confirmada, porém, a construção entre eles envolve diferentes dimensões, e podem se relacionar de diferentes formas. Indivíduos motivados estão mais propensos a mobilizarem recursos de trabalho, se sentem mais responsáveis, otimizam suas necessidades e, por consequência, possuem maior work engagement em suas atividades (Luu, 2018).

As práticas de gestão dos órgãos públicos no Brasil precisam de evidências relacionadas ao work engagement, tendo em vista sua relação com o desempenho individual e organizacional. Portanto, torna-se necessária a identificação dos problemas e fatores que afetam o work engagement dos servidores públicos brasileiros (Camões, 2022).

1.3 Work Engagement

O conceito de work engagement foi introduzido no meio acadêmico por Kanh em 1990, que o definiu como o “aproveitamento dos membros da organização para os seus papéis de trabalho” (Kanh, 1990. p. 694), quando as pessoas que se conectam com as suas atividades laborais se esforçam e “se expressam fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente” (p. 694) para o desempenho de suas tarefas. É um comportamento que reflete a conexão com o papel de trabalho e a presença psicológica, com consequente desenvolvimento pessoal e organizacional. Apesar de terem se passado mais de 30 anos da publicação de Kanh, ainda não há uma definição consensual para work engagement, e sim uma evolução do conceito por diversos autores ao longo do tempo (Reis & Gomes, 2021).

Para Schaufeli et al., (2002. p. 74), o work engagement é “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção.” Enquanto o vigor é caracterizado por “altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho” e o funcionário tem vontade, se esforça e persiste ainda que se depare com dificuldades, a dedicação diz sobre o envolvimento e sentimento de “significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio”. A absorção, por sua vez, é o resultado do estado alegre de concentração onde o “tempo passa rapidamente” e a pessoa não percebe esta passagem do tempo por estar profundamente imersa no trabalho. Esses autores desenvolveram uma escala para mensuração do work engagement, a Utrecht Work Engagement Scales (UWES), que se tornou o instrumento mais utilizado no mundo para pesquisas de campo sobre o assunto (Bailey et al., 2017).

De acordo com Bakker et al. (2008), work engagement caracteriza-se por um estado positivo, gratificante e afetivo-emocional relacionado ao bem-estar no trabalho, que vai além de um momento específico e determinado, pois é o resultado da energia pessoal dos funcionários que ao desempenharem suas tarefas sentem-se cheios de energia, entusiasmados, absorvidos por suas atividades e se esforçam para atingirem seus objetivos e metas (Leiter et Bakker, 2010, cap. 1).

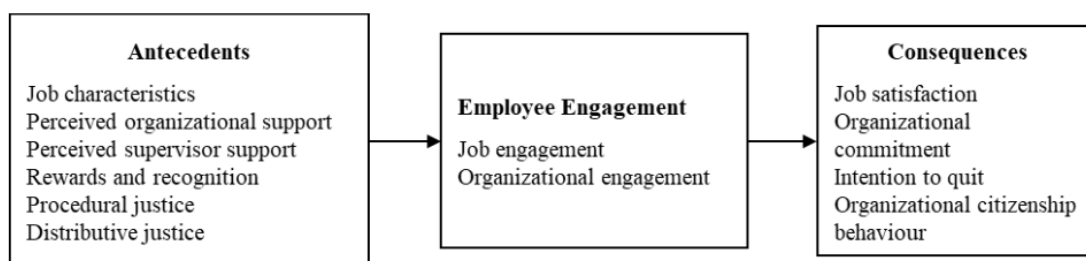
Saks (2006), define o work engagement como envolvimento, entusiasmo e satisfação pelo trabalho, enquanto Truss et al. (2013) o relacionou, pela primeira vez, como um subsistema de práticas de gestão

estratégica de pessoas. Para Saks (2006), os conceitos de work engagement e organizacional engagement estão relacionados, embora sejam diferentes. Enquanto o Work Engagement diz sobre os motivos que o trabalhador tem para se engajar, o Organizacional Engagement é sobre práticas da organização que promovem o engajamento em seus colaboradores (Engaja SA, 2022). O levantamento do índice de engajamento organizacional em todo o Brasil, Engaja S/A, liderado pela Flash, FGV-EAESP e Grupo Talenses, identificou que seis em cada dez brasileiros estão desengajados no trabalho; que executivos estão duas vezes mais engajados que o restante da organização; que mulheres e homens estão igualmente engajados; que pessoas em trabalho remoto estão mais engajadas que os que estão na modalidade presencial; e que o engajamento nas pessoas que estão há mais tempo na empresa é maior.

Saks (2006) relaciona variáveis como a percepção do suporte organizacional (PSO), justiça processual e justiça distributiva como antecedentes do Work engagement, seja ele organizacional ou do trabalho, e prediz como consequência do work engagement a satisfação no trabalho.

Figura 2

Antecedentes e Consequências do Work Engagement



Fonte: Saks (2006, p. 604).

O conceito de work engagement evolui e sofre críticas relacionadas à proximidade com outros conceitos como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, mas, segundo Reis & Gomes (2021), os conceitos são explicitamente diferentes. Esses autores afirmam que os indivíduos engajados têm conexão física, emocional e cognitiva com seu trabalho, e que o work engagement está relacionado às experiências individuais resultantes do trabalho, enquanto a satisfação envolve condições e julgamentos positivos ou negativos sobre situações de trabalho. É uma avaliação de um estado emocional do empregado sobre o que ele sente sobre seu trabalho e o que ele pensa sobre variados aspectos relacionados. No estudo desenvolvido por Rayton et al (2014), os resultados indicaram que o work engagement acontece quando os funcionários estão satisfeitos com seus empregos enquanto as organizações cumprem com suas obrigações. Para Saks (2006), a satisfação é uma consequência do work engagement.

O comprometimento diz sobre o apego afetivo, à permanência na organização e à percepção de obrigação de permanecer na organização. Christian et al. (2011) demonstra em seu trabalho que o work

engagement tem um maior valor preditivo do desempenho, e que indivíduos satisfeitos e comprometidos com a organização podem não apresentar características típicas de pessoas engajadas (vigor e absorção) e, conseqüentemente, não conseguem persistir em momentos de dificuldades. Também há proximidade em relação ao conceito de work engagement e envolvimento no trabalho. De acordo com May et al. (2004), o envolvimento está ligado à autoimagem e à necessidade de satisfazer as habilidades do trabalho enquanto o work engagement está relacionado à forma como os indivíduos alcançam o desempenho no seu trabalho. Além disso, ele envolve o uso ativo de emoções, comportamentos e cognições. May et al. (2004, p. 12) também sugerem que o work engagement pode ser pensado como um antecedente do envolvimento no trabalho, pois “os indivíduos que experimentam um envolvimento profundo em seus papéis devem se identificar com seus empregos” (p. 12).

Entendemos, então, que “envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, esforço e energia” (p. 11) sugerem work engagement e que, embora work engagement seja uma experiência pessoal, ele não acontece de forma isolada. Uma pessoa engajada pode influenciar outras, assim como as instituições que oferecem recursos de trabalho favoráveis podem alimentar o work engagement do seu funcionário com suas práticas de gestão e com suas estruturas organizacionais (Leiter & Bakker, 2010, cap. 1 e 2). A forma que a instituição considera e trata seu funcionário, a promoção de ambientes equilibrados e saudáveis, e a junção de valores corporativos e individuais inspiram confiança e lealdade nos funcionários que, naturalmente, se sentem mais engajados e com mais altos níveis de desempenho e satisfação (Leiter et Bakker, 2010, cap. 1).

As emoções positivas geradas pelos recursos de trabalho impactam positivamente os recursos pessoais (Xanthopoulos et al., 2009) e são capazes de influenciar os processos cognitivos abrindo possibilidades íntimas para que os funcionários lidem de maneira criativa e positiva diante os desafios e conflitos institucionais. Quanto mais confiança sentida no ambiente de trabalho, quanto mais apoio organizacional para que o funcionário se desenvolva e cresça profissionalmente, maior o work engagement, maior é a satisfação no trabalho e com a vida e maior a redução dos sintomas de depressão. Conseqüentemente, maiores são os resultados institucionais (Fredrickson et al., 2008).

O avanço dos estudos sobre work engagement estão se direcionando para a construção de relações entre work engagement e outras variáveis, a fim de que tenhamos condições de testar os modelos teóricos propostos na literatura (Reis & Gomes, 2021). O Work engagement pode influenciar também comportamentos sociais e individuais dos trabalhadores como cidadania e bem-estar, o que tende a gerar resultados positivos para indivíduos e organizações.

Entre tantos estudos e visões alternativas sobre o assunto, existe uma abordagem que considera o work engagement o oposto do burnout, definindo-os de forma independente, mas negativamente relacionados. Enquanto o work engagement é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, as dimensões opostas que caracterizam o burnout são a exaustão, o cinismo e a ineficácia (Maslach & Leiter, 1997). Em 2001, Maslach et al. apontaram seis áreas da vida profissional que podem levar ao work engagement ou ao esgotamento: carga de trabalho, sentimentos de escolha e controle, equipe

solitária, reconhecimento e recompensa, justiça e trabalho com significado e valorizado. Maslach (1982) restringiu o burnout aos serviços humanos e o caracterizou como uma síndrome baseada em três fatores: a exaustão emocional, responsável pela sensação de sobrecarga e exaustão com o trabalho; a despersonalização, que corresponde a um afastamento, indiferença ou falta de cuidado com os receptores do serviço; e a redução da realização pessoal que se refere à sensação de falta de eficácia com os destinatários e no cumprimento das responsabilidades do trabalho.

Originalmente, os estudiosos assumiram que o esgotamento era uma resposta aos estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho (Etzion 1984, Maslach et al. 2001). Embora as pesquisas de Kant et al. (2004) e Leiter & Maslach (2006) tenham confirmado que o esgotamento é um processo lento de perda progressiva de energia e entusiasmo, a ideia de que o burnout é encontrado exclusivamente no setor de serviços humanos foi rejeitada, e os pesquisadores adaptaram as primeiras conceptualizações do burnout para torná-lo aplicável a trabalhadores em várias ocupações.

O esgotamento pode existir em diferentes profissões e entre as reações de estresse causadas por ele encontram-se a depressão e a ansiedade. O estresse, definido como algo que gera perturbação negativa no equilíbrio cognitivo/emocional, tem por base os estressores, que são fatores externos que impactam as reações dos profissionais como por exemplo a sobrecarga de trabalho, as exigências (algo que exija a sustentação do esforço físico ou mental e que gere um custo fisiológico ou psicológico) e o ambiente de trabalho desfavorável. A exaustão é decorrente do esforço compensatório para manter o desempenho e superar o desgaste decorrente do estresse, que, a longo prazo, drena a energia do indivíduo (Demerouti et al., 2001). Em estudo realizado por Rayton et al. (2012), o adoecimento dos funcionários foi relacionado negativamente a um baixo work engagement.

1.4 O Work Engagement na Administração Pública Brasileira

A psicologia organizacional avançou nos estudos sobre work engagement, que também vem sendo estudado por pesquisadores da Sociologia, da Economia e da Administração. O setor público também está evoluindo nas análises sobre o tema, reconhecendo a importância do assunto para prever as consequências positivas e negativas em suas organizações. É necessário separar o estudo entre o público e o privado, já que as políticas e as práticas de gestão são diferentes. A origem da prática de gestão de pessoas no setor privado é a Revolução Industrial, enquanto na Administração pública ela surge com o objetivo de superar o modelo patrimonialista de Estado (Camões, 2022).

Um estudo realizado por Hayes et al. (2019), com 19 mil trabalhadores dos setores públicos e privados, em 19 países, entre eles o Brasil, identificou um nível baixo de work engagement, pois apenas 15,9% dos trabalhadores se sentiam engajados. Em 2015 o mesmo estudo encontrou o valor de 16,2%, ou seja, os valores caíram nos últimos 4 anos. No Brasil o valor encontrado foi de 14% em 2019. A literatura indica que o baixo work engagement traz consequências negativas para os trabalhadores e para as organizações, já que servidores desengajados são menos produtivos, enquanto o alto work engagement tende a gerar resultados positivos individuais e organizacionais.

Uma política de gestão de pessoas direcionada para o work engagement gera para o Órgão Público economia de recursos financeiros, humanos e materiais (Camões, 2022). Hayes (2018) identificou que de forma geral, quando as práticas organizacionais não contribuem para o aumento do work engagement, possivelmente é porque seus determinantes são desconhecidos em seus contextos específicos, confirmando a necessidade de práticas baseadas em pessoas.

De acordo com o relatório Laboratório de Inovação em Governo da Enap - GNova (2021) sobre “Engajamento de Servidores Públicos no Trabalho”, elaborado para ampliar o “entendimento sobre os determinantes do engajamento dos servidores públicos federais”, neste caso o público alvo foi servidores o Poder Executivo Federal, os modelos de gestão de pessoas no governo federal são normativos-prescritivos, baseados em decretos e instruções normativas, sem amparo de evidências comportamentais capazes de mensurar o real impacto no work engagement. No estudo que precedeu o relatório, o sentimento de injustiça sentido pelos servidores foi um dos pontos identificados para intervenção e mudança sistêmica, a fim de que a percepção contrária - justiça organizacional - impacte positivamente o Work Engagement; verificou-se que a interrupção de projetos leva ao aumento de sentimento de impotência, considerado, neste estudo, como o extremo do desengajamento. Outra questão importante foi sobre o aumento da produtividade, que eleva o nível de protagonismo, percepção dos resultados, reconhecimento e valorização no trabalho. Por outro lado, a produtividade disfuncional aumenta a carga de trabalho, gera desequilíbrio entre as dimensões pessoais e profissionais e, conseqüentemente, a um maior sofrimento, adoecimento e diminuição do Work Engagement. Relações de confiança e a percepção de segurança psicológica proporciona um ambiente favorável capaz de estabelecer o work engagement. Como resultado, as principais ações encontradas para estimular o work engagement dos servidores foram “estimular a autonomia e o protagonismo na realização do trabalho”, “criar espaços de reconhecimento para as equipes” e “apoiar o desejo de mobilidade do servidor desengajado”.

No setor público o work engagement é relacionado, principalmente, ao Public Serviv Motivation (PSM), a qual pressupõe que os funcionários apresentam comportamentos de beneficência social (Perry et al., 2010). Porém, considerando os benefícios da carreira pública no Brasil, como remuneração e estabilidade, os indivíduos podem ser atraídos para o setor público por fatores extrínsecos, e não somente intrínsecos, como estabelece o PSM. (Camões, 2022).

Fletcher et al., (2019), em uma revisão da literatura sobre os antecedentes do work engagement no setor público, apontou variáveis em diferentes níveis: individuais, do trabalho e organizacionais, e ressaltou que o contexto cultural é importante para as evidências. Para Camões (2022), os estudos sobre o work engagement devem se basear, também, em pesquisas já realizadas no contexto que se quer avaliar.

A literatura sobre work engagement no trabalho no Brasil é ainda limitada, especialmente no setor público, o que torna ainda mais urgente a necessidade de análise sobre este tema nas organizações públicas (Camões et al., 2021) (Reis, 2021). Ainda assim, já existem evidências que ele é um importante preditor de desempenho em contextos específicos. Estudar sobre este tema no setor público pode

contribuir para identificar quais são os fatores que motivam, impulsionam e engajam os servidores, e compreender como isso afeta o funcionamento do trabalho que desenvolvem, assim como o impacto do work engagement, ou desengajamento, nos resultados e objetivos de uma Instituição Pública. É preciso investigar as características culturais e organizacionais as quais os servidores estão inseridos para conseguir identificar fatores que influenciam o work engagement (Fletcher et al., 2019).

A cultura dentro dos órgãos públicos tem sido discutida desde a década de 80, tendo em vista a necessidade de adaptação às novas demandas e contextos sociais surgidos, como o aumento da participação dos cidadãos nas decisões políticas e a exigência de transparência na gestão de recursos públicos. Antes considerada cultura-produtora paternalista, as reformas administrativas se tornaram urgentes, com foco para o cliente/cidadão, comportamentos mais empreendedores, perfis e processos de trabalhos mais inovadores, flexíveis e responsivos (Ashworth, 1994).

A escala de medida do Work Engagement mais utilizada é a de Utrecht (UWES), e no Brasil ela foi validada em 2015 por Vazquez et al. na sua versão completa e reduzida. Em 2016, Ferreira et al. Validaram a versão reduzida e recomendaram seu uso para a avaliação de work engagement no contexto nacional. A terceira pesquisa com esta escala no Brasil foi conduzida por Sinval et al. (2018), que validou a versão em português com trabalhadores no Brasil e em Portugal, com achados similares relacionados à UMES-9.

Sobre preditores de work engagement são escassos os achados, mas podemos considerar variáveis como valores pessoais e organizacionais (Andrade, 2019), práticas de gestão e de liderança (Novaes et al. (2017), participação na tomada de decisão (Chinelato et al. (2019), e percepção de justiça no trabalho (distributiva e interpessoal) (Andrade, 2019) e Oliveira & Ferreira, (2016). No Brasil estudos são ainda mais escassos, e apenas a pesquisa de Andrade (2019) trabalhou com satisfação no trabalho como uma variável moderadora entre valores e work engagement. Tendo em vista a importância do work engagement, da satisfação e do bem-estar na vida funcional e pessoal dos servidores e para as organizações a qual eles estão vinculados, as primeiras hipóteses deste estudo são as seguintes:

H1a): O Work Engagement está relacionado positivamente com a satisfação dos servidores dos Tribunais Regionais Federais brasileiros e,

H1b) O Work Engagement está relacionado positivamente com o bem-estar do trabalhador nos servidores dos Tribunais Regionais Federais brasileiros.

1.5 O Modelo Job Demand-Resources

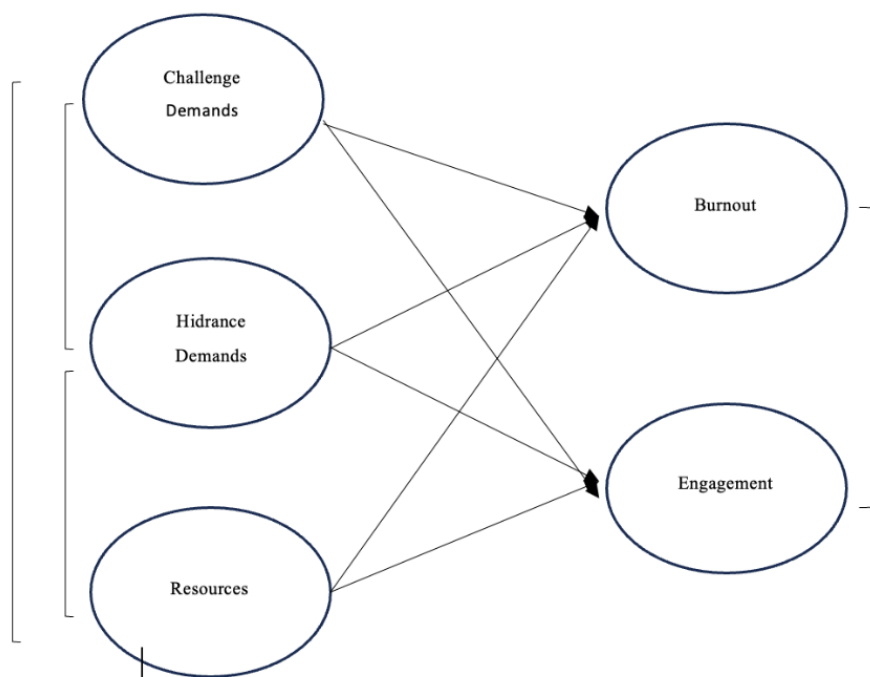
Introduzido pela primeira vez por Demerouti et al. (2001), e baseado em estudos sobre equilíbrio e estresse no trabalho, os quais relacionam a perturbação do equilíbrio entre as demandas e os recursos à disposição dos trabalhadores ao estresse (Bakker et al., 2006), o modelo demandas e recursos do trabalho (JD-R) descreve dois conjuntos específicos de condições de trabalho, demandas e recursos que, por sua vez, influenciam o do trabalhador em qualquer grupo ocupacional. De acordo com o modelo, altas demandas de trabalho e poucos recursos podem gerar esgotamento mental, físico e redução do work

engagement, enquanto recursos adequados, ainda que com altas demandas, podem gerar motivação positiva com promoção do work engagement e do compromisso organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004).

As exigências de trabalho estão relacionadas aos aspectos “físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico ou psicológico (cognitivo ou emocional)” mantidos pelos funcionários, que geram um custo fisiológico ou psicológico, ou ambos (Demerouti et al., 2001, p.26). Exemplos de demandas de trabalho são ambientes físicos prejudiciais, papéis ambíguos, sobrecarga de trabalho e pressões por tempo (Hakanen & Roodt, 2010). Importante ressaltar que nem sempre as demandas são negativas. Elas podem, também, estimular o trabalhador a alcançar uma meta, desde que isso não implique em um esforço além das possibilidades do funcionário. Lepine et al. (2005) argumentaram que estressores do trabalho são estímulos que provocam o processo de estresse, e podem resultar em tensões ou estímulos. As tensões, geradas por demandas que exigem esforços, consideradas obstáculos, estão negativamente relacionadas com o desempenho. Já os estressores considerados desafios podem ser estímulos e estão positivamente relacionados ao desempenho e à motivação. As demandas de trabalho desafiadoras estão associadas a resultados positivos e provocam no empregado uma sensação de realização, bem-estar, competência e crescimento. Para alguns, carga de trabalho e pressões de tempo, por exemplo, ainda que exijam esforços, são considerados desafios, enquanto, para outros, podem ser barreiras para o progresso e aprendizagem. As demandas consideradas obstáculos, como por exemplo os conflitos interpessoais e emocionais que geram desgastes e drenam a energia do funcionário são ameaças potenciais que resultam em insegurança, frustração e não contribuem para o crescimento pessoal. Crawford, LePine e Rich em 2010 relacionaram demandas desafiadoras, demandas obstáculos e recursos com o engagement e o burnout. Os desafios se relacionaram positivamente com o engagement, assim como os obstáculos com o Burnout.

Figura 3

Relação entre Demandas Desafiadoras, Demandas Obstáculos, Recursos, Burnot e Work Engagement



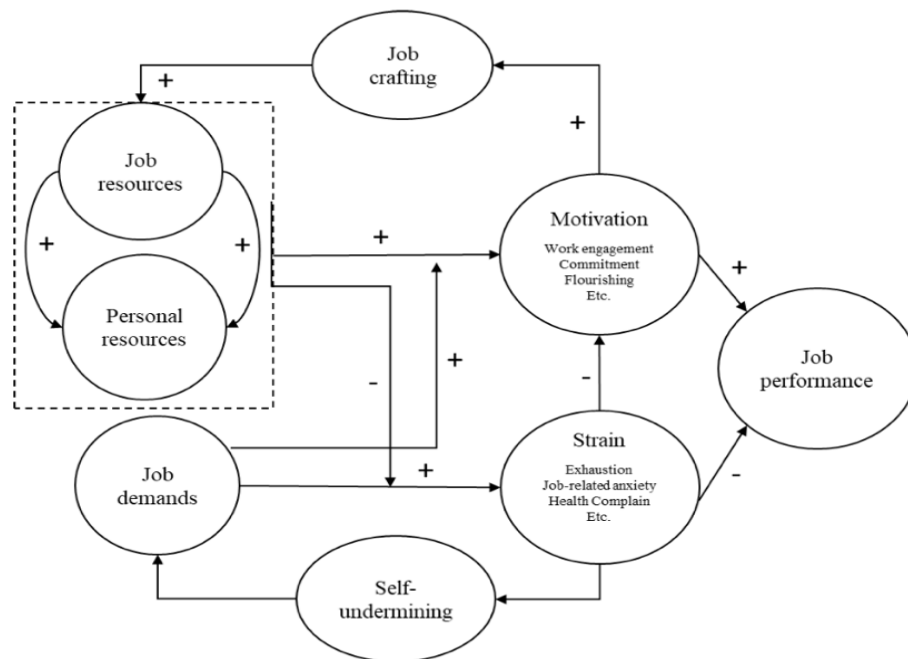
Fonte: Crawford, LePine e Rich (2010, p. 841).

Os recursos de trabalho, de acordo com Demerouti et al. (2001, p.501) são aspectos “físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem reduzir as demandas e os custos fisiológicos e psicológicos associados, são funcionais no alcance das metas de trabalho e estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento”. Podem existir no nível organizacional, como por exemplo salário, oportunidades e segurança, nas relações sociais e interpessoais, como o suporte dos colegas e da organização, nas tarefas realizadas pelo trabalhador, por exemplo feedback, confiança, autonomia, e na organização do trabalho, como a participação do trabalhador nas tomadas de decisões (Bakker et al., 2004).

O que o modelo JD-R supõe é que as altas demandas de trabalho podem esgotar os funcionários mental e fisicamente, resultando em uma baixa de energia e comprometimento da saúde. A carga excessiva de trabalho oriunda das demandas qualitativas e quantitativas leva à exaustão porque aumenta os custos fisiológicos e psicológicos do trabalhador para manutenção do desempenho profissional. Já os recursos de trabalho que geram motivação positiva estimulam o work engagement, e vinculam-se ao comprometimento organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004). Os recursos de trabalho quando promovem a motivação intrínseca que, de acordo Broeck et al. (2008), são as que atendem as necessidades básicas do ser humano - autonomia, sentimento de pertencimento e competência -, e a extrínseca (supervisão, remuneração, segurança, relações interpessoais) relacionadas às condições externas para realização do trabalho. Todas elas são fundamentais para lidar com as demandas e para o alcance dos resultados institucionais.

Figura 4

Modelo Job Demands-Resourcers



Fonte: Bakker e Demerouti (2016, p. 3).

Outras teorias utilizadas para explicar o work engagement são a Teoria da Conservação dos Recursos, que se baseia na ideia de que os indivíduos querem preservar os recursos adquiridos que consideram valiosos, sejam pessoais, sociais, materiais ou energéticos. Nesta situação, a oferta de recursos pode elevar os níveis de work engagement e amenizar os efeitos das demandas negativas (Xanthopoulou et al., 2007).

Outra teoria, a de Ampliar e Construir (Broaden-and-Build Theory), afirma que o work engagement tende a ocorrer quando os trabalhadores experimentam mais resultados positivos que emoções negativas. Segundo Bailey et al. (2015), as emoções positivas sentidas pelos indivíduos propiciam o work engagement.

O modelo JD-R estabelece uma ligação entre os recursos de trabalho e o bem-estar dos funcionários relacionado à motivação, ao work engagement e às atitudes positivas além das tarefas de trabalho. A promoção da qualidade de vida e de organizações saudáveis são condições e recursos necessários para engajar e energizar funcionários (Hakanen et Roodt, 2010). E funcionários engajados estão “comprometidos com a organização que lhes fornece recursos de trabalho” (Demerouti et al., 2001).

Schaufeli & Bakker (2004) foram os primeiros a investigarem o modelo JD-R e os antecedentes e as consequências do work engagement e do esgotamento (comprometimento da saúde e antítese do engajamento) e confirmaram que enquanto o work engagement mediava negativamente a relação entre o impacto dos recursos de trabalho e as intenções de rotatividade, o esgotamento influenciou

positivamente as intenções de rotatividade. É notório e consistente o papel dos recursos do trabalho no modelo JD-R como o principal antecedente do work engagement e outros resultados positivos (Hakanen et Roodt, 2010). Isso indica que os recursos promovem ganhos individuais e organizacionais mesmo que haja demandas e ameaças externas, pois os trabalhadores são estimulados a se desenvolverem pessoalmente e a atingiram as metas organizacionais.

Há também outros recursos, como os pessoais - autoeficácia, autoestima baseada na organização e otimismo – que levam a resultados positivos no trabalho e medeiam o impacto dos recursos de trabalho no work engagement e no esgotamento (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007).

Em estudo realizado por Bakker & Demerouti (2007) os recursos de trabalho reduziram o impacto das demandas de trabalho, confirmando esta premissa contida no modelo JD-R. Pesquisas realizadas apoiam a suposição de que diferentes recursos amenizam os efeitos negativos de variadas demandas de trabalho, assim como podem motivar e influenciar o work engagement sob grandes demandas (Hakanen et al., (2005). O modelo JD-R também propõe que as exigências externas e constantes do trabalho e a sobrecarga levam à exaustão e que, juntamente com a falta de recursos, a consequência é o desenvolvimento do burnout.

De acordo Demerouti et al. (2001), deve-se adequar os recursos profissionais ao ambiente de trabalho para que haja redução da exaustão e do desinteresse do funcionário, e não mudar “as percepções e interpretações das pessoas sobre suas condições de trabalho”. Os ambientes de trabalho que oferecem recursos suficientes para o desenvolvimento das tarefas tendem a motivar o funcionário, e, conseqüentemente, gerar maior esforço para que sejam alcançadas as metas. Quando há o atendimento das necessidades do trabalhador, sejam as necessidades básicas ou as que colaboram para o desenvolvimento do trabalho, é possível que gere work engagement. Servidores engajados tendem a continuar vinculados ao Órgão que fornece a eles os recursos de trabalho necessários e que estimulam o crescimento e o aprendizado (Schaufeli e Bakker, 2004).

Schaufeli & Bakker demonstraram em estudo realizado em 2004 que o work engagement e o esgotamento estão negativamente relacionados e desempenham papéis “semelhantes em processos diferentes”. Enquanto as altas demandas geram necessidade de esforço e gasto energético que pode levar a problemas de saúde, o work engagement, sustentado pela disponibilidade de recursos, tende a gerar um processo motivacional e um estado psicológico positivo. Ainda assim sugerem, de forma preventiva, diminuir as demandas de trabalho que, se estão além das possibilidades do funcionário, podem causar o burnout e problemas de saúde.

De acordo com (Demerouti, 2001), o ambiente do trabalho que proporciona recursos positivos é responsável pelo bem-estar dos funcionários, e podem ativar os recursos internos e pessoais que ajudam no enfrentamento eficaz em situações adversas, diminuindo as chances de exaustão e aumentando o sentimento de eficácia. Os funcionários que possuem recursos de trabalho suficientes se sentem felizes, importantes para a organização, positivos e tendem a permanecer engajados no trabalho que desempenham.

No estudo desenvolvido por Luthans et al., (2006) o resultado foi que “o fornecimento de recursos de trabalho ativa a autoeficácia, a autoestima e o otimismo dos funcionários e faz com que eles se sintam mais capazes de controlar o seu ambiente de trabalho. Xanthopoulou et al., (2007), por sua vez, sugerem que os recursos pessoais são mais eficazes na prevenção da exaustão por contribuírem para a ativação do sentimento de resiliência dos funcionários e, conseqüentemente, isso os ajuda a lidar com situações de estresse com menor esforço e gasto de energia. O estudo realizado revelou que ao se sentirem mais confiantes e otimistas, os funcionários se engajam e criam condições no trabalho para que as metas sejam alcançadas com menos exaustão ou fadiga.

Para a Teoria JD-R, recursos e demandas podem influenciar a relação entre motivação do serviço público e o work engagement (Borst et al., 2017). As demandas, que se referem a fatores como sobrecarga de trabalho, ambiguidade de função, complexidade da tarefa, insegurança e pressão podem enfraquecer o work engagement (Bakker, 2016), assim como os recursos positivos como apoio organizacional e psicológico e possibilidades de desenvolvimento e podem melhorá-lo no indivíduo. De acordo com a Teoria JD-R, funcionários públicos com altos níveis de motivação podem utilizar melhor os recursos e lidar melhor com as dificuldades e demandas do trabalho. Recursos pessoais como crenças, resiliência, otimismo, autoestima e autoeficácia também influenciam e ajudam a motivar os indivíduos a serem mais engajados no desempenho do trabalho que realizam no setor público (Santhoupoulou et al., 2009).

Para a realização deste estudo, utilizamos o modelo do Job Demand-Resource e escolhemos as variações percepção do apoio organizacional, justiça organizacional, significado e carga de trabalho para analisar a relação positiva ou negativa de cada uma delas com o work engagement. Abaixo temos uma breve explicação do significado de cada uma delas.

1.5.1 Percepção do Apoio Organizacional

Para a teoria do PSO, a percepção do trabalhador sobre como a organização valoriza sua contribuição para o trabalho, e do quanto seu bem-estar é importante para a Instituição à qual está vinculado impactam sua forma de agir, pois gera uma necessidade de retribuição (Kurtessis et al., 2017), e reforça o comprometimento afetivo com a organização, os sentimentos de gratidão (Ford et al., 2018) e o work engagement (Formiga et. Al, 2019). Em estudo realizado por Mazzoleni et al. (2022), em que os autores fizeram uma revisão integrativa sobre a PSO na segurança pública, foram encontrados estudos em que a percepção do suporte organizacional se correlacionou positivamente com o work engagement. Para Farr- Wharton et al. (2019), as relações sociais mediam o efeito positivo da PSO no work engagement; Lan et al. (2020) confirmaram que a relação do PSO com o work engagement foi mediada pela satisfação no trabalho.

De acordo com estudos precedentes, a percepção do apoio organizacional gera segurança psicológica (Maslach et al., 2001) que, de acordo com Kahn (1990), é uma condição que gera nos funcionários vontade de tentar coisas novas sem medo de errarem. Para Schaufeli e Bakker (2004), o

PSO pode gerar envolvimento e work engagement, como resposta à preocupação da organização com o bem-estar.

Esses resultados sobre a relação da PSO com o work engagement, assim como o estudo de Bailey et al. (2017) que aponta o PSO como um antecedente do work engagement apoiam a segunda hipótese deste estudo:

H2: A percepção do suporte organizacional é um recurso que está positivamente relacionado ao work engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.

1.5.2 Justiça Organizacional

A Justiça é o resultado das relações entre o trabalhador e a organização, e pode ser analisada nos planos objetivos e subjetivos. Quando a decisão organizacional se relaciona com atos normativos é objetiva. E quando diz respeito à percepção que os trabalhadores têm da organização sobre as decisões tomadas, é subjetiva (Cunha et al., 2007). De acordo com Greenberg (1990), a justiça organizacional é a percepção que os trabalhadores têm da justiça relacionadas às práticas organizacionais, e, para que haja bem-estar, é fundamental um ambiente saudável e justo.

A percepção da justiça no trabalho é multidimensional e possui três vertentes clássicas. A distributiva é sobre o conteúdo, os resultados e os fins alcançados, como por exemplo salário, promoções, quantidade de trabalho etc. (Rego, 2001). A justiça procedimental tem como foco o processo, os meios usados para alcançar os resultados. Diz sobre um espaço onde os indivíduos expressam suas ideias e opiniões nos processos de decisão e até aceitarem uma decisão desfavorável se concordarem que os meios utilizados foram justos (Rego, 2002). Já a justiça interacional está relacionada às relações entre as pessoas que decidem e as que são impactadas pela decisão, e é caracterizada por fatores como qualidade das relações, respeito, dignidade em que o gestor trata os trabalhadores e são percebidas por eles (Rego, 2002).

A justiça interacional foi dividida, na década de 90, em justiça interpessoal, relacionada às vivências interpessoais entre subordinados e superiores, e justiça informacional, que se refere às trocas de informações de qualidade entre chefes e trabalhadores (Greenberg 1990; Colquitt et al 2001; Rego, 2000b). Cropanzano et Ambrose (2001) consideram idênticas essas duas dimensões e, nesta investigação, as consideramos também.

As percepções positivas da justiça organizacionais pelos trabalhadores podem levar a atitudes de envolvimento e disponibilidade, resultando em maior comprometimento afetivo e work engagement (Greenberg, 1987). Os trabalhadores se envolvem mais com a organização quando percebem que são tratados de forma justa pela instituição a qual estão vinculados (Schaufeli e Decuyper, 2021). Saks (2006) e Rasheed et al. (2013) encontraram uma associação positiva da justiça distributiva e processual com o work engagement.

Tendo em vista esses achados e a importância de compreender a justiça organizacional entre os servidores públicos, a terceira hipótese deste estudo é a seguinte

H3: a) A Justiça Procedimental, b) Justiça Distributiva e c) Justiça Interacional são recursos que estão positivamente relacionadas ao Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.

1.5.3 Carga de Trabalho

Camões et al. (2022), identificaram a carga de trabalho excessiva como o principal fator de desengajamento para o ciclo positivo do engajamento nos servidores públicos brasileiros. A alta carga de trabalho atribuída a um profissional gera desequilíbrio entre a vida particular e a vida profissional do trabalhador, o que leva ao adoecimento. Com o aumento das demandas dos órgãos públicos por entrega de resultados à sociedade, sem aumento força de trabalho, a percepção da carga de trabalho excessiva pelo servidor se torna um fator de importante compreensão, pois um profissional esgotado provavelmente não estará engajado, e possivelmente isso impactará negativamente o desempenho do servidor e os resultados da organização. Por este motivo, a quarta hipótese deste estudo é sobre a carga de trabalho:

H4: A carga de trabalho é uma demanda que se relaciona negativamente com o Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros.

1.5.4 O significado do Trabalho

O conceito de significado do trabalho tem diferentes vertentes dentro da literatura organizacional. Pode estar relacionado ao que o trabalho significa para as pessoas, que diz sobre o aspecto não econômico e relacionados à vida e ao porquê/quando o trabalho é significativo; à percepção do significado do conteúdo do trabalho que se realiza e sua coerência com os propósitos e valores pessoais e, por último, ao entendimento de como o trabalho se torna significativo (Morin, 2008). Nos tempos atuais, não basta só que os trabalhadores sejam produtivos, pois a percepção positiva do significado do trabalho interfere na sobrevivência das organizações (Tóth-Királv et al., 2003). O conceito de significado no trabalho também se vincula às dimensões individuais e coletivas do trabalho e concentra-se nos indivíduos, suas experiências e aspirações (Côte et al., (2024).

Há poucas evidências empíricas sobre a relação entre o significado do trabalho e o work engagement, mas May et al. (2004) encontraram alguma relação. A partir da abordagem teórica de Kanh (1990), em um estudo com 213 trabalhadores, esses autores descobriram que o significado do trabalho atuou como forte preditor do work engagement. A mesma relação foi encontrada por Soane et al. (2013), especialmente em indivíduos com altos níveis de bem-estar. Fairlie (2011), por sua vez, num estudo cuja amostra foi de 574 funcionários, o significado do trabalho demonstrou ter relação mais forte com o work engagement, se comparadas com o apoio organizacional, recompensas intrínsecas (autonomia, autoeficácia etc.) e outras variáveis.

Tendo em vista que o significado do trabalho parece influenciar positivamente o work engagement, levantamos a seguinte hipótese:

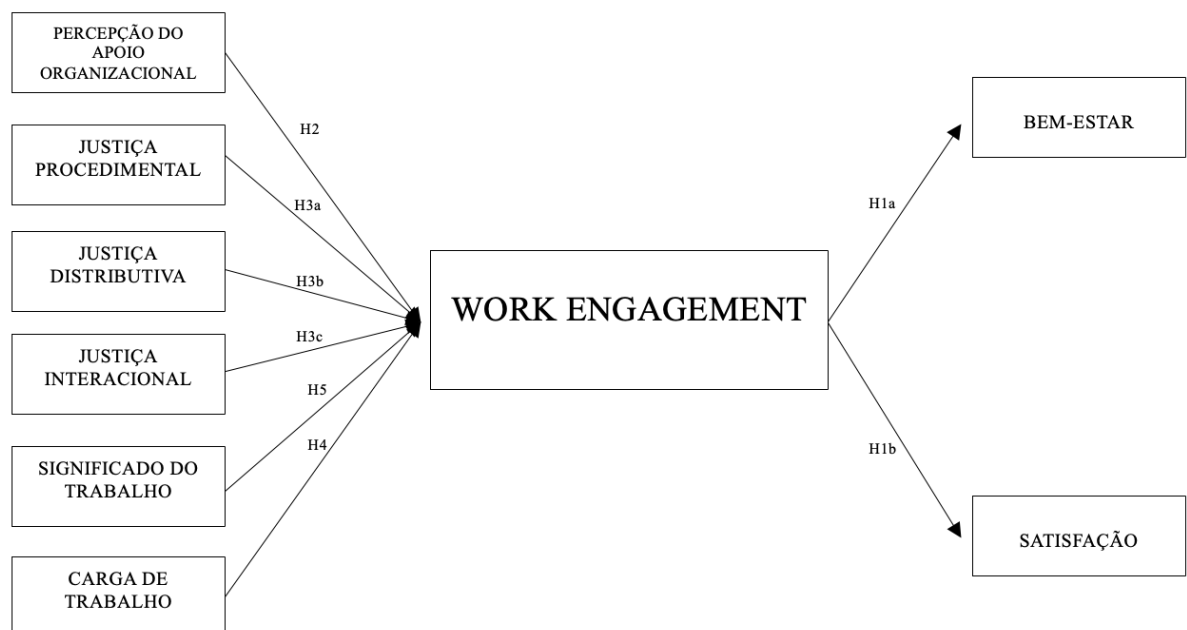
H5: O Significado do Trabalho é um recurso que está positivamente relacionado ao work engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.

1.6 Modelo de Investigação

Após estudo minucioso sobre o tema, e definição das hipóteses para compreendermos como e se os recursos e demanda escolhidos influenciam o Work Engagement nos servidores públicos dos Tribunais Regionais Federais no Brasil, foi desenhado o seguinte modelo de investigação:

Figura 5

Modelo de Investigação



Além das hipóteses sugeridas acima, também é objetivo desta pesquisa investigar se o Work Engagement medeia a relação entre os recursos: Percepção do Apoio Organizacional, Significado do Trabalho e entre a demanda Carga de Trabalho e o Bem-Estar e a Satisfação, como detalhado abaixo:

H6a- A relação entre PSO e Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.

H6b- A relação entre PSO e Satisfação no trabalho é mediada pelo Work Engagement.

H6c- A relação entre Significado do Trabalho e Satisfação é mediada pelo Work Engagement.

H6d- A relação entre Significado do Trabalho e Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.

H6e- A relação entre carga de Trabalho Satisfação é mediada pelo Work Engagement.

H6f- A relação entre carga de Trabalho Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.

2. METODOLOGIA

2.1 Amostra

Participaram deste trabalho 463 (N=463) servidores públicos com exercício nos Tribunais Regionais Federais da Primeira, Segunda, Terceira, Quinta e Sexta Região, com idades entre 21 e 70 anos, 53% dos servidores se declararam do sexo feminino, 46% do sexo masculino e menos de 1% como binário ou outro. Em relação à média de tempo de trabalho no órgão, 6% informaram 1 a 3 anos, 27,64 entre 4 a 13 anos, 30% entre 14 a 23 anos, 31,31% entre 24 a 34 anos e 4,75% têm mais de 35 anos. Vinte e quatro por cento se declararam pretos ou pardos, 61,55% declararam que atuam na área fim/jurídica, enquanto 38,44% na área meio/administrativa. Dos servidores participantes desta pesquisa, 44,22% trabalham de forma híbrida, 15,11% em teletrabalho e 38,66% na modalidade presencial. Dos 463 participantes, 26,78% não recebem funções ou exercem cargos de comissão no Órgão em que atuam, e 90,92% são servidores efetivos.

2.2 Procedimento

A coleta de dados foi de 22 de janeiro a 22 de março de 2024, e para que fossem convidados o maior número de servidores possíveis, todos os seis Tribunais Regionais Federais foram consultados sobre a possibilidade de apoio a esta pesquisa com a divulgação do link do questionário por e-mail ou divulgação no site, ou outro meio interno de comunicação com os servidores. Apenas o Tribunal Regional Federal da Quarta Região não autorizou a divulgação da pesquisa internamente para seus servidores.

2.3 Instrumentos

As hipóteses foram testadas por meio de uma análise quantitativa das respostas do questionário desenvolvido para esta pesquisa, na plataforma Qualtrics, composto por 66 itens de sete escalas reconhecidas e adaptadas de forma que fosse atingida finalidade desta investigação, sobre os seguintes assuntos: Percepção do Apoio Organizacional, Percepção da Justiça Organizacional, Percepção da Carga de Trabalho, Work Engagement, Significado do Trabalho, Satisfação e Bem-Estar.

Além do consentimento para participação da pesquisa, solicitamos aos participantes informações demográficas para identificação mais detalhada da população participante, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os participantes foram esclarecidos que a participação na pesquisa era voluntária, anônima e sigilosa.

2.3.1 Percepção do Apoio Organizacional (PSO)

Esta variável foi medida pela escala de Eisenberger et. al (1986), traduzida para o português brasileiro e adaptada, pois foram selecionados 16 itens que, para o presente estudo, foram mais relevantes para a avaliação da percepção do apoio organizacional pelos servidores dos Tribunais Regionais Federais do

Brasil. Foi também utilizada a escala de rating de Likert com 6 itens, de “1- Discordo Totalmente” a “6 – Concordo Totalmente”.

Como exemplos de itens desta escala temos “A Organização valoriza a minha contribuição para os seus resultados” /A Organização considera seriamente os meus objetivos e valores/A Organização se importa com as minhas opiniões”. O α de *Cronbach*, que mede a consistência interna dos itens da escala, foi de .86, o que sugere boa confiabilidade.

2.3.2 Percepção da Justiça Organizacional (PJO)

A PJO foi medida por um questionário composto por 16 itens, provenientes de Rego (2001a), com adaptações para compreendermos a percepção dos servidores em relação à organização como um todo, e não da chefia imediata. Para avaliação dos níveis de intensidade de percepção utilizamos a escala de rating *Likert* com valores de 1 a 6 (completamente falsa/completamente verdadeira).

Alguns exemplos deste item são “A minha organização me explica as decisões que me afetam (Justiça Interacional) /Os critérios usados para promoção são justos (Justiça Distributiva) /Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais (Justiça Procedimental)”.

O α de *Cronbach* desta escala em relação à Justiça Interacional foi de .90; para a Justiça Distributiva, o α de *Cronbach* foi de .86; e para a Justiça Procedimental, $\alpha = .83$, indicando, para os três itens, boa confiabilidade.

2.3.3 Carga de Trabalho, Significado e Satisfação

Para estas variáveis foi usada a versão longa, adaptada e traduzida para o português do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSQ II* (2007), que é um instrumento multidimensional e validado internacionalmente em suas dimensões psicossociais inerentes ao contexto do trabalho. Entre as 41 dimensões e 128 perguntas, foram escolhidas cinco perguntas para a Carga de Trabalho, como exemplo “A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída? / O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?”. As alternativas variaram de “1- Nunca/Quase Nunca a 5- Sempre”. Três para medir o significado do trabalho: “O seu trabalho tem significado? /Sente que o seu trabalho é importante? /Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?”, e as alternativas variaram de “1- Nada/Quase Nada a 5- Extremamente”. Para a satisfação no trabalho as quatro variáveis, como exemplo “As condições físicas do seu local de trabalho/A forma como suas capacidades são usadas”, foram medidas de “1- Nada/Quase Nada a 5- Extremamente”. Os α de *Cronbach* apresentaram boa confiabilidade para as três subdimensões, como descrito a seguir: Carga de Trabalho ($\alpha = .79$), Significado ($\alpha = .88$) e Satisfação ($\alpha = .81$).

2.3.4 Bem-Estar

A escala utilizada para esta variável foi o *Mental Health Continuum – Short Form* (MSC-SF), instrumento para avaliação da saúde mental positiva, que é quando há sintomas de afetos positivos, autodesenvolvimento e conexão social, adaptado e validado para o Português brasileiro por Machado et. al (2015). Composta por 14 itens, foi utilizada a escala de rating de Likert de “1- Nunca a 5- Todos os dias” para medir o bem-estar dos servidores públicos a partir da frequência em que eles sentiram, por exemplo, “feliz”, “Que tinha alguma coisa importante para contribuir para a sociedade”, “confiante para pensar e expressar as suas próprias ideias e opiniões”. O α de *Cronbach* encontrado foi de .93, indicando alto grau de confiabilidade.

2.3.5 Work Engagement

Para o Work Engagement foi utilizada a escala de Utrecht (UWES), versão reduzida proposta por Schaufeli et al. (2006), com 9 itens. Esta escala abrange fatores com o vigor, como exemplo “Em meu trabalho sinto-me repleto(a) (cheio/cheia) de energia”. Exemplo do fator dedicação “Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo. E para absorção, citamos o exemplo “Deixo-me levar pelo meu trabalho”.

A escala de rating de Likert foi de sete pontos, “0- Nunca a 6- Sempre”, e o α de *Cronbach* para o Work Engagement foi de .94, representando alto grau de confiabilidade.

3. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para a realização da análise de dados foi utilizado o *IBM SPSS Statistics 27 software* para testar as hipóteses H1a), H1b), H2, H3 a), b), c), H4 e H5, fazer as correlações e analisar as mediações

3.1 Estatística Descritiva e Correlações

A relação entre as variáveis descritas na Tabela 1 foi verificada por meio do cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (r) para as correlações paramétricas, e a correlação de Spearman's (ρ) para o cálculo das correlações entre variáveis não paramétricas ou categoriais. As correlações significativas validam a utilização do método de regressão para medir os efeitos entre as variáveis. Os valores podem ser positivos (correlações positivas) ou negativos (correlações negativas).

Tabela 1

Correlações Entre as Variáveis

	Média	Desvio Padrão	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 PSO	3.79	1.00	-.260**	.716**	.621**	.653**	.433**	.514**	.631**	.387**	.047	-.060	.048	.036	.237**	.083	.126**	-.073	-.058	.096*
2 Carga de Trabalho	2.90	.82		-.130**	-.332**	-.466**	.032	-.060	-.200**	-.112*	-.038	-.120*	-.054	.009	-.027	-.167**	.014	.003	.078	.286**
3 Just Interacional	2.59	1.28			.538**	.555**	.338**	.417**	.551**	.314**	.076	-.088	.024	.021	.183**	.051	.089	-.098*	-.054	.097*
4 Just Distributiva	3.33	1.24				.688**	.271**	.310**	.555**	.223**	.243**	-.064	.009	.043	.095*	.014	.057	-.087	-.098*	0.69
5 Just Procedimental	3.63	1.06					.350**	.416**	.575**	.329**	.073	-.064	-.016	.071	.148**	.046	.052	-.083	-.089	-.021
6 Significado	3.60	.99						.769**	.587**	.527**	-.033	.064	-.20	.056	.056	-.106*	.139**	.089	-.089	.173**
7 Engajamento	4.12	1.42							.658**	.621**	.010	.097*	.013	.061	.091	.010	.157**	.121**	-.096*	.172**
8 Satisfação	3.00	.88								.458**	.020	.007	.042	.020	.132**	-.039	.126**	-.013	-.112*	.209**
9 Bem-Estar	3.90	.92									-.096**	.105*	.040	.052	.053	-.009	.106*	.110*	-.015	.063
10 Gênero												.047	.014	.019	-.035	-.003	.042	.073	-.108*	.073
11 Idade													.029	-.009	-.111*	.162**	-.029	.700**	-.036	.011
12 Etnia														-.054	.014	.179**	-.066	.027	-.041	-.096
13 Cargo															.196**	-.157**	.050	-.015	.014	-.091
14 Tipo de Vínculo																.089	.039	0.96	.467	.125
15 Área de Atuação																	-.053	.046	-.150**	-.014
16 Órgão do Poder Judiciário																		.003	-.148**	.098*
17 Tempo de Serviço Público																			.018	.153**
18 Forma de Realização do Trabalho																				.118*
19 Ocupante de Cargo ou Função de Confiança																				

** . Correlação significativa no nível 0.01; * . Correlação significativa no nível 0.05

Os valores de “r” ou “p” menores que 0.29 indicam correlações fracas; entre 0.30 e 0.49, correlações médias; e entre 0.50 e 1 são consideradas fortes Cohen (1988). Dancey e Reidy (2005) classificam os valores um pouco diferente: $r = 0,10$ a $0,30$ tem correlação fraca; $r = 0,4$ a $0,6$, correlação moderada; e $r = 0,70$ a 1 , forte. De qualquer forma, quanto mais perto de 1, maior é o grau da dependência linear entre as variáveis.

As médias encontradas indicam que a percepção do servidor em relação ao Work Engagement (4.12), ao Bem-Estar (3.90), à Percepção do Apoio Organizacional (3.79), à Justiça Procedimental (3.63) e ao Significado do trabalho (3.60) são maiores se comparadas à Satisfação (3.00), Justiça Interacional (2.59), Justiça Distributiva (3.33) e Carga de Trabalho (2.90).

As correlações encontradas entre as variáveis paramétricas são quase todas significativas, exceto entre a Carga de Trabalho com o Significado do Trabalho (.032, $p = .000$) e com o Work Engagement (-0.60, $p = .000$) dos servidores, cujas correlações não são significativas.

A Carga de Trabalho apresentou correlação significativa, embora negativa, com a Percepção do Apoio Organizacional em -.26 ($p < 0.01$), das Justças Interacional em -.13 ($p < 0.01$), Distributiva em -.33 ($p < 0.01$) e Procedimental em -.46 ($p < 0.01$), do Bem-Estar em -.11 ($p < 0.05$) e da Satisfação no Trabalho em -.20 ($p < 0.01$), o que significa que quanto menor é a percepção desses recursos pelos servidores, maior é a carga de trabalho sentida por eles.

Além da variável Carga de Trabalho, o Work Engagement não apresentou correlação significativa em relação ao Gênero (.010, $p = .000$), Etnia (.013, $p = .000$), Cargo (.061, $p = .000$), Tipo de Vínculo (.09, $p = .000$) e Área de Atuação (.01, $p = .000$). Em contrapartida, é significativa ($p < 0.05$), embora negativa, a correlação com a Forma de Realização do Trabalho (-.09). Dentre todas as variáveis, a correção mais forte é entre o Work Engagement e o Significado do Trabalho em .76 ($p < 0.01$), indicando que quanto maior o significado do trabalho para o servidor da Justiça Federal, maior é o Work Engagement apresentado por ele.

Para os dados demográficos utilizamos a correlação de Spearman's para o cálculo das correlações entre as variáveis, e as correlações significativas validam a utilização do método de regressão para medir os efeitos entre elas. As correlações entre o Work Engagement e as variáveis Órgão do Poder Judiciário em .15 ($p < 0.01$), Tempo de Serviço em .12 ($p < 0.01$), Forma de Realização de Trabalho - presencial, teletrabalho e híbrido em -.09 ($p < 0.01$) e Ocupação de Cargo ou Função de Confiança em .17 ($p < 0.01$) são significativas, ou seja, o work engagement varia de acordo com as opções apresentadas dentro desses itens.

3.2 Testes de Hipóteses – Análises de Regressão

Na regressão, onde podemos avaliar os efeitos das variáveis dependentes sobre as variáveis independentes, a análise se mostrou estatisticamente significativa. Em relação à Hipótese H1a, cujo objetivo foi verificar se o *Work Engagement* (variável independente) está relacionado positivamente com a satisfação (variável dependente), o resultado encontrado foi significativo ($p < .001$), ou seja,

podemos afirmar que quanto maior o work engagement, maior a satisfação no trabalho nos servidores dos Tribunais Regionais Federais.

Tabela 2

Análise de Regressão entre as Variáveis

Hipóteses	Vaiável Independente	Variável Dependente	β	t	p
H1a	Engagement	Satisfação	.658	18.764	.001
H1b		Bem-Estar	.621	17.027	.001
H2	PSO		.514	12.85	.001
H5	Carga T		-.060	-1.285	.199
H3a	JusInteracional	Engagement	.417	9.861	.001
H3b	JusDistrib		.310	7.001	.001
H3c	JusProced		.416	9.824	.001
H4	Significado		.769	25.804	.001

Da mesma forma, podemos afirmar que a Hipótese H1b - *O Work Engagement está relacionado positivamente com o bem-estar do trabalhador nos servidores dos Tribunais Regionais Federais brasileiros* -, foi suportada, com correlação significativa ($p < .001$) e, por isso, maior o engajamento, maior é o bem-estar dos servidores.

Para a Hipótese H2, que teve como objetivo avaliar se a PSO (variável independente) está positivamente relacionada com o Work Engagement (variável dependente), foi encontrado ($p < .001$), ou seja, essas variáveis estão correlacionadas de forma que quanto maior é a Percepção do Suporte Organizacional pelos servidores, maior é o nível de engajamento entre eles.

Na Hipótese H3 pretendíamos avaliar a influência da Justiça Organizacional no Work Engagement dos servidores dos TRFs, e podemos afirmar que tanto a Justiça Interacional, quanto a distributiva e a Procedimental correlacionam-se positivamente com o Work Engagement e, entre elas, a Distributiva tem menos impacto se consideramos a força da correlação ($\beta = .310$).

Na análise das correlações entre o Significado do Trabalho (variável dependente) e o Work Engagement (variável independente), H5, a intenção foi verificar se essas variáveis estão positivamente relacionadas, e o resultado encontrado, $p < .001$, confirma que quanto maior o significado do trabalho para os servidores dos TRFs, maior é o engajamento.

Já a Hipótese H4 foi definida com o objetivo de verificar se a carga de trabalho é uma demanda que se relaciona negativamente com o Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros. O resultado encontrado indica que não há correlação significativa entre Carga de Trabalho (variável independente) e Work Engagement (variável dependente), pois $p < .199$ e $t = -1.285$, indicando que a Carga de Trabalho é uma demanda que está relacionada negativamente com o Work Engagement,

ou seja, maior a carga de trabalho sentida pelo servidor, menor é o work engagement apresentado por ele.

3.3 Análise de Mediação

Com o intuito de analisar a relação entre as variáveis independentes e dependentes a partir da mediação do work engagement, foi utilizada a Macro Process versão quatro, uma extensão do SPSS. O efeito direto entre as variáveis também foi verificado, como demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 3

Análise da Mediação do Work Engagement

	Mediador	Variável Independente	Variável Dependente	β	LLCI	ULCI
Efeito Direto				.0851	.0086	.1615
Efeito Indireto (Boot)			Bem-Estar	.2706	.2147	.3356
		PSO				
Efeito Direto			Satisfação	.3516	.2883	.4149
Efeito Indireto (Boot)				.2057	.1575	.2593
		Justiça Procedimental		.0738	.0053	.1422
Efeito Direto		Justiça Distributiva		.0410	-.0150	.0969
		Justiça Interacional		.0481	-.0087	.1048
		Justiça Procedimental	Bem-Estar	.2124	.1569	.2685
Efeito Indireto		Justiça Distributiva		.1391	.0948	.1866
		Justiça Interacional		.1785	.1357	.2237
		Justiça Procedimental		.3050	.2480	.3621
Efeito Direto	Work Engagement	Justiça Distributiva		.2775	.2324	.3227
		Justiça Interacional		.2317	.1836	.2798
		Justiça Procedimental	Satisfação	.1765	.1332	.2243
Efeito Indireto		Justiça Distributiva		.1189	.0810	.1591
		Justiça Interacional		.1499	.1123	.1893
Efeito Direto				.1125	.0090	.2160
Efeito Indireto (Boot)			Bem-Estar	.3761	.2854	.4681
		Significado		.1760	.0812	.2707
Efeito Direto			Satisfação	.3467	.2636	.4301
Efeito Indireto (Boot)						
Efeito Direto				-.0839	-.1641	-.0036
Efeito Indireto (Boot)			Bem-Estar	-.0413	-.1134	.0310
		Carga de Trabalho		-.1735	-.2463	-.1008
Efeito Direto			Satisfação	-.0417	-.1123	.0307
Efeito Indireto (Boot)						

Em relação à mediação do *Work Engagement* na relação entre a PSO (variável independente) e o Bem-Estar (variável dependente), H6a, o efeito indireto é significativo, ou seja, a Percepção do Suporte Organizacional influencia o Bem-Estar no Trabalho através do *Work Engagement*. É possível constatar, também, que é significativo o efeito direto do PSO no Bem-Estar. A Percepção do Apoio Organizacional pelos servidores dos TRFs influencia positivamente o Bem-Estar no Trabalho.

No que diz respeito à mediação do *Work Engagement* na relação entre a PSO e a Satisfação, os dados apresentados sinalizam que é significativa a mediação (H6b), assim como o efeito direto da PSO sobre a Satisfação. Podemos dizer que maior a PSO, melhor é o *Work Engagement* e, consequentemente a satisfação nos servidores dos TRFs.

De acordo com os resultados demonstrados na Tabela 3, é significativamente positivo o efeito indireto, mediado pelo *Work Engagement*, entre as Justiças Procedimental, Distributiva e Interacional. Porém, não é significativo o efeito direto entre as Justiças Distributiva e Interacional no Bem-Estar dos servidores do TRF6, ou seja, o Bem-Estar não é influenciado diretamente por essas duas variáveis, mas sim apenas através do *work engagement*.

Os resultados relacionados à mediação do *Work Engagement* entre as Justiças Procedimental, Distributiva e Interacional e a Satisfação confirmam que o efeito é significativo, ou seja, através do *work Engagement* a satisfação no trabalho é influenciada por aquelas variáveis, assim também como essas variáveis influenciam positiva e diretamente a Satisfação.

Em relação à mediação do *Work Engagement* entre o Significado do Trabalho e a Satisfação (H6c), podemos concluir que é significante o efeito indireto, assim como o efeito direto, ou seja, o Significado do Trabalho para o servidor influencia positivamente a Satisfação dos trabalhadores dos TRFs. Os resultados encontrados também indicam que o *Work Engagement* é um mediador positivo e significativo entre aquela variável e o Bem-Estar do servidor (H6d), assim como é positivo o efeito direto entre o Significado e o Bem-Estar.

Considerando os resultados apresentados na Tabela 3, a hipótese H6e não foi suportada em relação ao efeito indireto, mediado pelo *work engagement*, entre as variáveis Carga de Trabalho e Satisfação. Entre os servidores dos TRFs, podemos dizer que a relação direta entre Carga de Trabalho e Satisfação é significativa e que quanto maior uma, menor a outra.

Da mesma forma podemos dizer sobre o efeito significativo e direto da Carga de Trabalho no Bem-Estar dos servidores e da não significância em relação ao efeito mediador do *Work Engagement* entre a Carga de Trabalho e o Bem-Estar dos servidores dos TRFs (H6f).

3.4 Resumo dos Testes de Hipóteses

Tabela 4

Resumo dos Testes de Hipóteses

Hipóteses	Suportada/Não Suportada
H1a): O Work Engagement está relacionado positivamente com a satisfação dos servidores dos Tribunais Regionais Federais brasileiros.	Suportada
H1b) O Work Engagement está relacionado positivamente com o bem-estar do trabalhador nos servidores dos Tribunais Regionais Federais brasileiros.	Suportada
H2: A percepção do suporte organizacional é um recurso que está positivamente relacionado ao work engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.	suportada
H3: a) A Justiça Procedimental é um recurso que está positivamente relacionada ao Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.	Suportada
H3b) Justiça Distributiva é um recurso que está positivamente relacionada ao Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.	Suportada
H3c) Justiça Interacional é um recurso que está positivamente relacionada ao Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.	Suportada
H4: A carga de trabalho é uma demanda que se relaciona negativamente com o Work Engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais Brasileiros.	Não Suportada
H5: O Significado do Trabalho é um recurso que está positivamente relacionado ao work engagement nos servidores dos Tribunais Regionais Federais no Brasil.	Suportada
H6a- A relação entre PSO e Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.	Suportada
H6b- A relação entre PSO e Satisfação no trabalho é mediada pelo Work Engagement.	Suportada
H6c- A relação entre Significado do Trabalho e Satisfação é mediada pelo Work Engagement.	Suportada
H6d- A relação entre Significado do Trabalho e Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.	Suportada
H6e- A relação entre carga de Trabalho Satisfação é mediada pelo Work Engagement.	Não Suportada
H6f- A relação entre carga de Trabalho Bem-Estar é mediada pelo Work Engagement.	Não Suportada

4. DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo é analisar o work engagement nos servidores da Justiça Federal vinculados aos Tribunais Regionais Federais no Brasil e investigar, utilizando o modelo Job Demands-Resources, se os recursos Percepção do Apoio Organizacional, Justiça Organizacional e Significado, assim como Carga de Trabalho, considerada demanda, impactam o Work Engagement desses trabalhadores. Também é objetivo verificar a influência dessas variáveis na satisfação e no bem-estar do servidor. De acordo com Melo et al. (2018), a eficiência de uma organização é atingida se seus trabalhadores estão engajados e psicologicamente dispostos a contribuir para a entrega de resultados. Dentro das variáveis escolhidas, a Percepção do Apoio Organizacional, a Justiça Processual e a Distributiva foram consideradas, em estudo realizado por Saks (2006), como antecedentes do Work engagement e a satisfação no trabalho como consequência do Work Engagement. A intenção é que este estudo contribua com o desenvolvimento deste tema, especialmente no setor público brasileiro, pois a literatura sobre o assunto é considerada escassa, de acordo com Camões et al. (2021) e Reis (2021). Quando as práticas organizacionais não contribuem para o aumento do Work Engagement, é preciso conhecer os determinantes que o influenciam, dentro dos contextos dos servidores públicos e do ambiente a qual estão vinculados (Hayes, 2018).

O levantamento do índice de engajamento organizacional realizado em todo o Brasil pela Engaja S/A, liderado pela Flash, FGV-EAESP e Grupo Talenses em trabalhadores da área privada identificou que seis em cada dez brasileiros estão desengajados no trabalho; que mulheres e homens estão igualmente engajados; que pessoas em trabalho remoto estão mais engajadas que os que estão na modalidade presencial; e que o engajamento nas pessoas que estão há mais tempo na empresa é maior. De acordo com os resultados encontrados neste estudo com os servidores dos Tribunais Regionais Federais, 77,53% estão acima da escala do ponto médio para o work engagement, e 30%, apresentaram valores altos que correspondem a um work engagement elevado. Podemos dizer que entre os servidores que participaram desta investigação aproximadamente 3 em 10 apresentam muito baixo work engagement, e 3 em 10 estão altamente engajados. Uma hipótese sobre a diferença de resultados entre a pesquisa do Engaja S/A e esta investigação pode ser devida à diferença das esferas privada e pública. Estudiosos afirmam que não são os fatores extrínsecos, como salários, carga-horária e outros benefícios que afetam o comportamento dos servidores públicos, e sim as recompensas intrínsecas do trabalho, como segurança no emprego e possibilidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que motivam servidores (Buelens & Van dem Broeck, 2007). O sentimento de orgulho profissional também é uma vertente que merece ser aprofundada em estudos futuros, pois é capaz de gerar outros sentimentos positivos. De acordo com Jansen et. al (2010), funcionários que se orgulham de sua profissão estão mais satisfeitos e sentem que o trabalho desempenhado por eles tem significado. Em nosso estudo confirmamos que o significado do trabalho impacta positiva e significativamente o work engagement dos servidores públicos dos TRFs, como veremos mais à frente.

No que concerne à Hipótese H1a, que presumimos que o Work Engagement está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho, ela foi confirmada e encontra força na literatura aqui apresentada. A satisfação, quando considerada uma variável dependente do Work Engagement, aumenta juntamente com o aumento do work engagement nos servidores dos TRFs. De acordo com Camões et al. (2021), o work engagement promove resultados positivos como a satisfação e bem-estar, assim como Saks (2006) afirma que a satisfação é resultado do Work Engagement. Na literatura também encontramos, no estudo desenvolvido por Rayton et al (2014), que o work engagement acontece quando os funcionários estão satisfeitos com seus empregos enquanto as organizações cumprem com suas obrigações. Ou seja, maior a satisfação no trabalho, maior é o work engagement, o que nos indica que a relação entre essas variáveis se reforça mutuamente.

Da mesma forma a H1b, em que consideramos a relação positiva entre o Work Engagement e o Bem-Estar, também foi confirmada e está de acordo com Camões et al. (2021) e Bakker et al. (2008), que afirmam que as características do work engagement relacionam-se com o bem-estar no trabalho. Hakanen et Roodt (2010) asseguram que o bem-estar está relacionado à recursos como motivação e work engagement. E de acordo com (Demerouti, 2001), os recursos positivos proporcionados por um bom ambiente do trabalho são responsáveis pelo bem-estar dos funcionários, e podem ativar os recursos pessoais que ajudam no enfrentamento eficaz em situações adversas, diminuindo as chances de exaustão e aumentando o sentimento de eficácia. Podemos afirmar que para os servidores dos TRFs, quanto maior o work engagement, maior é o bem-estar sentido por eles e, conseqüentemente, maiores as chances desses trabalhadores contribuírem para a eficácia da organização a qual estão vinculados.

A Percepção do Apoio Organizacional (PSO) é a percepção do trabalhador sobre como a organização valoriza sua contribuição para o trabalho, e do quanto seu bem-estar é importante para a Instituição à qual ele está vinculado. Os resultados encontrados nesta investigação estão de acordo com o que diz outros estudos realizados anteriormente sobre o assunto, e confirma a H2 que, quando considerada uma variável independente, a PSO influencia de forma positiva e significativa o Work Engagement dos servidores públicos-alvo desta pesquisa. Maior a PSO, maior é o Work Engagement dos servidores. Podemos concluir que os TRFs, quando oferecem recursos que apoiam o bem-estar, os valores e as circunstâncias que envolvem a vida do servidor, eles retribuem com maior envolvimento e work engagement, impactando de forma positiva o trabalho realizado por eles.

A H3 deste estudo investiga a relação da Justiça Organizacional com o Work Engagement nos servidores dos TRFs. A justiça organizacional é a percepção que os trabalhadores têm da justiça relacionadas às práticas organizacionais (Greenberg, 1990) e, até o momento, são três as suas vertentes clássicas: distributiva, procedimental e interacional (Rego, 2002). Embora os resultados encontrados demonstrem que as três vertentes da JO estão positiva e significativamente relacionados com o Work Engagement, observamos que, para os servidores dos TRFs a Justiça Procedimental e a Interacional estão mais fortemente correlacionadas, indicando que os meios (justos) utilizados pela Organização para alcançar os resultados e a qualidade das relações, o respeito e a dignidade entre os que decidem e os que

são impactados pela decisão, são mais importantes, como demonstrado por Rego (2002). Isso nos leva a refletir sobre a necessidade de os dirigentes trabalharem para proporcionar um ambiente de trabalho justo, transparente e humano, alinhando o relacionamento interpessoal com os valores pessoais de cada pessoa e da instituição, de forma que sejam considerados, além dos resultados que necessitam ser alcançados, as pessoas e suas necessidades. Dos resultados encontrados, a justiça distributiva, que diz mais sobre os benefícios, salários e promoções impactam o Work Engagement, mas impactam com menos força, se consideradas as outras justças. Pode-se presumir que mais importante que os benefícios pessoais, as relações e o sentimento de justiça se sobressaem, indicando necessidade de cuidado e humanidade. Este entendimento está de acordo com o que Buelens & Van dem Broeck (2007) afirmam no estudo elaborado por eles, que as recompensas intrínsecas possivelmente motivam mais que as recompensas extrínsecas.

A relação entre o significado do trabalho e do work engagement foi testada na Hipótese 5, e foi suportada e confirmada por estudos antecedentes. Levando em consideração a definição de Schaufeli et al. (2002) sobre o work engagement, mais especificamente sobre a dedicação, característica do funcionário engajado, o sentimento de significado está entre seus aspectos. O estudo desenvolvido por Maslach et al. (2001) destaca que entre as formas da vida profissional que podem levar ao work engagement está o significado do trabalho, e que a sua falta pode ser um dos fatores que motivam o trabalhador a desenvolver o desengajamento ou burnout. Em nosso estudo o Significado do Trabalho foi a variável que apresentou a maior correlação e o maior Coeficiente com o Work Engagement, indicando a importância da percepção do significado trabalho que se realiza e sua coerência com os propósitos e valores pessoais (Morin, 2008). Embora as poucas evidências empíricas sobre a relação dessas duas variáveis, May et al. (2004), a partir da abordagem teórica de Kanh (1990), descobriu em seu estudo que o significado do trabalho é um forte preditor do work engagement, assim como Soane et al. Em 2013. Para os servidores dos Tribunais Regionais Federais o significado do trabalho foi o recurso mais importante, quando esta pesquisa foi realizada, para o desenvolvimento do work engagement e seus desdobramentos na vida pessoal, profissional e organizacional do servidor público. Considerando este aspecto, as Instituições da Justiça Federal devem aprofundar e criar condições para que cada vez mais o trabalho tenha significado para o trabalhador, de forma que o desenvolvimento de suas atividades institucionais impacte positivamente a vida pessoal e a eficiência almejada pelos Órgãos e Instituições que prestam serviços para a sociedade.

Em relação à Carga de Trabalho e sua relação com o Work Engagement, hipótese 4, que intencionou verificar se a carga de trabalho está negativamente relacionada ao work engagement dos servidores dos TRFs, os achados indicam que tanto a correlação como a relação entre as duas variáveis são negativas, e não significativas. Podemos afirmar com os resultados encontrados que a carga de trabalho, quando aumenta, tende a diminuir o work engagement. Nos estudos apresentados por Camões et al. (2002) e por Maslach et al. (2001) foi identificado que a alta carga de trabalho é fator de desengajamento. Fatores internos que geram estresse, como ansiedade, por exemplo, assim como fatores externos, como a

sobrecarga de trabalho, quando exigem esforço físico ou mental que gera um custo fisiológico e psicológico para o servidor, pode gerar exaustão e adoecimento, situações desfavoráveis para o work engagement (Demerouti et al., 2001), (Rayton et al. (2012), (Bakker, 2016). De acordo com a literatura, demandas consideradas obstáculos geram conflitos e criam barreiras para o aprendizado. Já as demandas consideradas desafiadoras, ainda que exijam esforço do servidor e alguma sobrecarga, podem gerar estímulos e dedicação com consequente aumento do work engagement. Esta relação vai depender de como as demandas, assim também como os recursos, são recebidos pelos servidores e como vão influenciar a relação entre motivação do serviço público e o work engagement (Borst et al., 2017). De toda forma, a carga de trabalho é uma demanda que deve ser adequada às condições em que se encontra o servidor, pois neste estudo que aqui apresentamos é sempre indiretamente proporcional ao Work Engagement, assim também como ao bem-estar e à satisfação, considerando sua ação direta ou indireta nestas variáveis (mediada pelo work engagement). Cabe aos Tribunais Regionais Federais uma análise aprofundada sobre o assunto para que possam compreender o estado de seus servidores sobre carga de trabalho e, a partir daí, gerar desafios e estímulos que contribuam com o desenvolvimento pessoal e para o aumento do work engagement. Entre os servidores dos Tribunais participantes desta pesquisa, 49,4% estão acima da média na escala que determina carga de trabalho “as vezes”, “frequente” ou “sempre”. Podemos sugerir que se quase 50% dos servidores sentem, ainda que “as vezes”, alta carga de trabalho, e se esta variável impacta negativamente o work engagement, pode ser que aproximadamente 50% do desempenho dos servidores possa melhorar com a diminuição da carga de trabalho sentida por eles.

Mesmo com esses valores sobre a demanda carga de trabalho, 77,53% dos servidores estão acima da escala do ponto médio para o work engagement, como já mencionado. Uma das explicações para esse resultado é o PSM (Public Service Motivation), que se refere à predisposição dos indivíduos para servir ao interesse público. São pessoas que estão dispostas a se sacrificarem para o bem comum, sem benefícios ou interesses individuais (Perry & Vandenabeele, 2015), ainda que situações estejam adversas. Atualmente, além de fatores organizacionais, como técnicas para alcançar o desempenho, os fatores psicológicos, como satisfação no trabalho, compromisso afetivo e a motivação do serviço público (PSM) têm sido considerados para ações que favoreçam a motivação e resultados institucionais (Borst e Lako, 2017). Esses autores fizeram uma análise sobre determinantes do orgulho profissional dos servidores públicos, e mostraram que o Job Demand-Resources são seus os determinantes mais importantes. Recursos de trabalho como apoio social, ambiente de trabalho e segurança no emprego têm relação positiva com o orgulho profissional que está positivamente relacionado ao work engagement, ao desempenho e à boa prestação de serviços públicos (Lavigna, 2013).

Os resultados encontrados em nossa pesquisa também nos permitem afirmar que as variáveis consideradas recursos neste estudo, quando existentes nos servidores do TRFs, promovem diretamente e indiretamente, quando mediadas pelo Work Engagement, satisfação e bem-estar nos servidores. Exceto as vertentes Justiça Distributiva e Interacional que diretamente não impactam a variável Bem-Estar no público estudado nesta investigação. Demerouti (2001) afirma que o ambiente do trabalho que

proporciona recursos positivos é responsável pelo bem-estar dos funcionários. O desenvolvimento de cultura organizacional que envolva valores de equipe, valores organizacionais e valores intrínsecos, além do atendimento de necessidades básicas dos indivíduos influencia o work engagement e o desempenho do servidor (Guenter et al., 2014).

É fato que as variáveis possuem valores diferentes para cada servidor, e variam de importância e intensidade de acordo com cada ser. Estudos anteriores já afirmaram que o Work Engagement promove o desenvolvimento do bem-estar. Isso nos leva à reflexão sobre como o work engagement deve ser considerado nos Tribunais Regionais Federais para o desenvolvimento de recursos que vão impactar de forma positiva a vida de seus trabalhadores e, conseqüentemente, melhorar os resultados Institucionais, já que os valores encontrados indicam que, através do work engagement, a percepção do apoio organizacional, assim como a justiça organizacional e o significado do trabalho impactam positivamente a satisfação e o bem-estar dos servidores.

4.1 Limitações do Estudo

Embora este estudo apresente contribuições práticas para o assunto work engagement na Administração Pública no Brasil e no mundo, encontramos algumas limitações que podem ser consideradas para estudos futuros.

Uma das dificuldades foi buscar apoio nos Tribunais para que a pesquisa tivesse ampla divulgação e envolvesse o maior número possível de servidores. Embora cinco dos seis TRFs apoiaram e divulgaram o questionário no site e/ou e-mail institucional, encontrar quem poderia autorizar o pedido de apoio foi demorado. Devido à segregação de funções estabelecidas em legislações específicas, mesmo o Tribunal autorizando, as Seções e Subseções integrantes de cada Tribunal não receberam o convite para participar da pesquisa, e isso restringiu o número de participantes.

Também o fato de muitos servidores, apesar de receberem o convite, não se interessarem em participar, levanta reflexões sobre várias possíveis causas para que isso aconteça em pesquisas realizadas no Brasil, como não acreditarem que pode ser feito algo de útil e positivo a partir dos resultados encontrados, ou falta de tempo, sobrecarga de tarefas, indiferença etc.

Outra limitação foi no aproveitamento mais amplo e profundo dos dados demográficos recolhidos na pesquisa, que poderiam ter sido mais aproveitados para dados mais específicos em o tema aqui estudado e seus efeitos nos servidores dos Tribunais Regionais Federais.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo fazer um levantamento do nível do work engagement dos servidores dos Tribunais Regionais Federais e compreender, a partir do modelo Job Demande-Resources, se recursos específicos, escolhidos para este estudo, antecedem o work engagement dos servidores e como influenciam a satisfação e o bem-estar desses trabalhadores, seja por meio da mediação do work engagement, ou diretamente.

A Justiça Federal Brasileira tem um papel fundamental na manutenção e garantia de direitos aos cidadãos através da prestação de serviços realizados por servidores, cujo compromissos de trabalho relacionam-se com a eficiência administrativa e com a qualidade dos resultados entregues pelos Órgãos Públicos à sociedade (Bosrt et al., 2017). Torna-se cada vez mais necessário que as Instituições alinhem as necessidades de serviço com as necessidades de bem-estar e satisfação do servidor. De acordo com o modelo JD-R há uma ligação entre os recursos de trabalho e o bem-estar dos funcionários que leva à motivação, ao work engagement e às atitudes positivas para além das tarefas de trabalho. A promoção da qualidade de vida e de organizações com ambientes de trabalho saudáveis são condições e recursos necessários para engajar e energizar funcionários (Hakanen et Roodt, 2010). E funcionários engajados estão “comprometidos com a organização que lhes fornece recursos de trabalho” (Demerouti et al., 2001).

O setor público tem evoluído nas análises sobre o work engagement, reconhecendo a importância do assunto para prever as consequências positivas e negativas em suas organizações. Fatores como Percepção do Apoio Organizacional, que quando positiva reforça o comprometimento afetivo com a organização e influencia o work engagement (Formiga et. Al, 2019) (Mazzoleni et al., 2022); a percepção positiva da Justiça Organizacional, que quando sentida pelos trabalhadores pode levar a atitudes de envolvimento e disponibilidade, resultando em maior comprometimento afetivo e work engagement (Greenbeg, 1987); o significado do trabalho, pois, de acordo com estudos realizados por May et al. (2004) e Fairlie (2011), é um forte preditor do work engagement; e Carga de Trabalho elevada, quando considerada demanda, de acordo com o modelo Job Demands-Resources, pode impactar negativamente o work engagement. Camões et al. (2022) relatou que a carga de trabalho é o principal fator de desengajamento para o ciclo positivo do work engagement nos servidores públicos brasileiros. Os resultados encontrados nesta investigação estão de acordo com a literatura sobre o tema.

Podemos considerar que grande parte dos servidores dos Tribunais Regionais Federais estão acima do ponto médio do work engagement, o que corresponde a um work engagement médio a elevado ainda que com a percepção de alta carga de trabalho. Porém, quando os indivíduos reconhecem os recursos de trabalho oferecidos pelas Órgãos, sentem-se apoiados e encontram significado no trabalho que realizam, estão mais propensos a se sentirem motivados, a mobilizarem recursos intrínseco e extrínseco e possuem maior work engagement.

É fundamental que os Tribunais Regionais Federais invistam em recursos que impactem positivamente a vida dos servidores públicos que os representam, de forma que estimulem a motivação,

a estabilidade emocional, o aprendizado, autoeficácia, compromisso afetivo, iniciativa e outros fatores que trazem bem-estar e promovem a satisfação na realização do trabalho e especialmente o work engagement. Este estudo confirmou as hipóteses em que o work engagement medeia a relação entre variáveis aqui estudadas e o bem-estar e a satisfação no trabalho, motivo justo e suficiente para que o tema seja aprofundado na Justiça Federal Brasileira. Para que haja efetivo comprometimento social do Órgão com a sociedade, é preciso que os Órgãos se comprometam com os servidores, que são os executores de serviços, compreendam suas necessidades e colaborem para que as crenças, os valores e as atitudes dos servidores públicos da Justiça Federal alcancem felicidade e alto nível de work engagement para que cumpram com satisfação e bem-estar os objetivos organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, D. C. T. (2019). Engajamento no trabalho no serviço público: Um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49–66 <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>
- Ashworth, R. (1994). Organizational Culture. Em *Public Service Improvement*, p.99-119. eBook Collection. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>
- Bakker, A. B. & Leiter M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychol. Press
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008a). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress* 22:187–200
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Psychology* <http://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, 83–104
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2006). An organizational and social psychological perspective on burnout and work engagement. *The scope of social psychology: Theory and applications*. p. 229–252). Andover, UK: Psychology Press.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, p. 170-80.
- Camões, M. R. S., Gomes, A. O., Rizardi, B., Lemos, J., (2002). Os Ciclos de Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos Federais. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília/DF – Brasil, *Revista de Administração Pública*.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Hillsdale*, NJ, Erlbaum.
- Camões, R. S. M., Gomes, O. A. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 13, n. 3.
- Côté N., Denis J.L. (2024). Situations of anomie and the health workforce crisis: Policy implications of a socially sensitive and inclusive approach to human resources. *Int J Health Plann Manage*. DOI: [10.1002/hpm.3785](https://doi.org/10.1002/hpm.3785)
- Dancey, C. & Reidy, J. (2006), Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre, Artmed.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 500-507.
- Engaja S/A (2023). Talenses Group. 2-86 <https://talensesgroup.com/engaja-sa/>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes. *Adv. Dev. Hum. Resources*, Vol. 13, 508– 525.
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(4), 435–445 <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045–1062. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, Vol. 12 (1), 9-22.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* p. 85 – 101. New York: Psychology Press.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2005), How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, Vol. 113, p. 479-87.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33:692–724

- Lavigna, R. J. (2013). *Engaging government employees: Motivate and inspire your people to achieve superior performance*. New York, NY: Amacom.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lu, D., Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organization Commitment. *Mobile Information systems*. Vol. 2022, Article ID 7919963, <http://doi.org/10.1155/2022/7919963>.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- Machado, W. L., Bandeira, D. R. (2015). Escala Positiva de Saúde Mental: Validação da Mental Health Continuum – Short Form. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20, 259-274.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *J. Occup. Organ. Psych.* 77, 11–37.
- Morin, E. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment. IRSST Research Report*, Quebec, Canada.
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2019). Validity evidence regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia*, 36, 1–11. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180058>
- Oliveira, D. F., Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*. 33(4), 747–755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75, 692–699. doi:10.1111/puar.12430
- R. T. Borst & C. J. Lako (2017) Proud to Be a Public Servant? An Analysis of the Work-Related Determinants of Professional Pride among Dutch Public Servants, *International Journal of Public Administration*, 40:10, 875-887, DOI:10.1080/01900692.2017.1289390
- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement: The case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183.
- Rayton, B., Dodge, T., and D’Analeze, S. (2012). Employee Engagement Task Force “Nailing the evidence” workgroup: The Evidence, *Engage for Success*. University of Bath School of Management.
- Rayton, B. A., Yalabik, A.Y. (2014). Work Engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores de Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2):119-131.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud.* 3:71–92
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schreurs, B., Van Emmerik, I. J., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: the mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9. DOI: [10.3389/fpsyg.2018.00353](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353)

- Soane, E.; Shantz, A.; Alfes, K.; Truss, C.; Rees, C.; Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Hum. Resour. Manag.*, 52, 441–456.
- Toth-Kiraly, I.; Gillet, N.; Inhaber, J.; Houle, S.A.A.; Vandenberghe, C.; Morin, A.J.S. (2023). Job engagement trajectories: Their associations with leader-member exchange and their implications for employees. *J. Occup. Organ. Psychol.* 96, 545–574.
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Lens, W., & Vans- teenkiste, M. (2008). The role of basic need satisfac- tion in explaining the relationships between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress*, 22, 277–294.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *Inter- national Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
- Xanthopoulou D, Bakker A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources generate positive emotions and build personal resources. Manuscript submitted for publication. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 21 (4): 489-517. DOI: [10.1080/1359432X.2011.584386](https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386)

FONTES

Relatório 2º Censo do Judiciário (2022). Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/01/relatorio-do-censo-de-2023-31012024.pdf>

Senado Federal. <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988>

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Investigação

 **ISCTE Instituto Universitário de Lisboa**

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, e tem por objetivo compreender alguns fatores que antecedem o engajamento dos servidores dos Tribunais Regionais Federais, Órgãos do Poder Judiciário Federal Brasileiro, assim como suas consequências para o servidor e para o Órgão ao qual estão vinculados. O estudo é realizado por Juliana Márcia da Silva Mendes, servidora da Justiça Federal/SJMG, endereço eletrônico: juliana.mendes@trf6.jus.br, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar um comentário.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em responder o questionário abaixo, com duração aproximada de 15 minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que aceito nele participar.

☐ Sim

☐ Não

→

Em relação à sua percepção do suporte organizacional, marque para cada alternativa a opção que mais se adequa à sua resposta.

	0- Discordo totalmente	1- Discordo	2- Discordo pouco	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo pouco	5- Concordo	6- Concordo totalmente
A Organização valoriza a minha contribuição para os seus resultados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Se a Organização pudesse contratar alguém para me substituir com um salário mais baixo, ela o faria.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização não aprecia qualquer esforço extra que eu faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização considera seriamente meus objetivos e valores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização ignoraria qualquer reclamação minha.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização desconsidera meus melhores interesses quando toma decisões que me afetam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando eu tenho um problema a organização está disponível para me ajudar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não perceberia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização está disposta a me ajudar quando eu precisar de um favor especial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização preocupa-se com minha satisfação geral no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Se tivesse a oportunidade, a Organização se aproveitaria de mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização mostra muito pouca preocupação comigo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização se importa com as minhas opiniões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização se orgulha das minhas realizações no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização tenta tornar meu trabalho o mais interessante possível.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Em relação à sua carga de trabalho, marque para cada alternativa a opção que mais se adequa à sua resposta.

	1 - Nunca/Quase Nunca	2- Raramente	3- Às Vezes	4- Frequentemente	5- Sempre
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
Precisa fazer hora-extras?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	☐	☐	☐	☐	☐
O seu trabalho te exige emocionalmente?	☐	☐	☐	☐	☐

Em relação à sua percepção de justiça organizacional, marque para cada alternativa a opção que mais se adequa à sua resposta.

	1 - Completamente Falsa	2- Na maior parte é falsa	3- Um pouco falsa	4- Um pouco verdadeira	5- Na maior parte é verdadeira	6- Completamente verdadeira
Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, a minha Organização procura ouvir os meus pontos de vista.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A Organização me pede opiniões sobre como pode ser melhorado o desempenho da instituição.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, a minha Organização discute comigo sobre as implicações dessas decisões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização me explica as decisões que me afetam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me injustamente recompensado(a) pela minha dedicação ao trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considerando o stress e as pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os critérios usados para promoções são justos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os procedimentos usados para avaliar o desempenho dos servidores são justos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os procedimentos usados para determinar as promoções dos servidores são justos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A carga de trabalho que me é exigida é injusta.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As tarefas que me são atribuídas são justas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A forma de distribuição do serviço é justa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Em relação ao significado que o seu trabalho tem para você, marque para cada alternativa a opção que mais se adequa à sua resposta.

	1 - Nada/Quase Nada	2- Um pouco	3- Moderadamente	4- Muito	5- Extremamente
O seu trabalho tem significado?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente que o seu trabalho é importante?	☐	☐	☐	☐	☐
Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐

Em relação às questões abaixo sobre engajamento, marque, para cada alternativa, a que mais se identifica.

	0- Nunca	1- Quase Nunca	2- Algumas Vezes	3- Regularmente	4- Muitas Vezes	5- Quase sempre	6- Sempre
Em meu trabalho, sinto-me repleto(a) (cheio/cheia) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, sinto-me com força e energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou entusiasmado(a) com meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meu trabalho me inspira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou orgulhoso(a) com o trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito você está com:

	1 - Nada/Quase Nada	2- Um pouco	3- Moderadamente	4- Muito	5- Extremamente
As suas perspectivas de trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
As condições físicas do seu local de trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
A forma como as suas capacidades são utilizadas?	☐	☐	☐	☐	☐
Seu trabalho de uma forma global?	☐	☐	☐	☐	☐

Pense sobre o último mês e responda com que frequência se sentiu...

	1 - Nunca	2- Quase nenhum dia	3- Alguns dias	4- Muitos dias	5- Quase todos os dias	6- Todos os dias
Feliz	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interessado(a) na vida	☐	☐	☐	☐	☐	☐
satisfeito(a) com a vida	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que tinha alguma coisa importante para contribuir para a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que pertencia a uma comunidade (ex. um grupo social ou a sua vizinhança)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que a nossa sociedade é um lugar bom, ou que se está a tornar num lugar melhor para toda a gente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que as pessoas são basicamente boas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que o modo como a nossa sociedade funciona tem sentido para si	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que gostava da maior parte da sua personalidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que é bom/boa a gerir as responsabilidades da sua vida diária	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que tem relações calorosas e de confiança com os outros	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que teve experiências que o/a desafiaram a crescer e a tornar-se uma pessoa melhor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Confiante para pensar e expressar as suas próprias ideias e opiniões	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Que a vida tem uma direção ou um sentido	☐	☐	☐	☐	☐	☐

← →

Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não binário
- ☐ Outro

Etnia (de acordo com o IBGE)

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Parda
- ☐ Indígena
- ☐ Amarela
- ☐ Outra

Idade**Escolaridade**

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação - Especialização
- ☐ Pós-Graduação - Mestrado
- ☐ Pós-Graduação - Doutorado

Órgão do Poder Judiciário Federal

- ☐ TRF1
- ☐ TRF2
- ☐ TRF3
- ☐ TRF4
- ☐ TRF5
- ☐ TRF6



Localidade - TRF6

- ☐ SJMG
- ☐ Tribunal

Tipo de Vínculo no Órgão Atual

- ☐ Efetivo
- ☐ Requisitado
- ☐ Servidor Removido - SINAR
- ☐ Redistribuído
- ☐ Comissionado sem vínculo
- ☐ Exercício Provisório
- ☐ Outro

Cargo

- ☐ Técnico Judiciário/Área Administrativa
- ☐ Técnico Judiciário/Agente de Polícia Judicial
- ☐ Técnico Judiciário - Outras Especialidades
- ☐ Analista Judiciário/Área Administrativa
- ☐ Analista Judiciário/Informática
- ☐ Analista Judiciário/Área Judiciária
- ☐ Analista Judiciário/Oficial de Justiça Avaliador Federal
- ☐ Analista Judiciário - Outras Especialidades
- ☐ Auxiliar Judiciário
- ☐ Outro

Area de Atuação Atual

- ☐ Área fim/Jurídica
- ☐ Área meio/Administrativa

Tempo de Serviço Público

- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 13 anos
- ☐ 14 a 23 anos
- ☐ 24 a 34 anos
- ☐ 35 ou mais

Realiza o trabalho de forma:

- ☐ Presencial
- ☐ Teletrabalho
- ☐ Híbrida

Ocupante de Função ou Cargo de Confiança

- ☐ Não
- ☐ FC-1
- ☐ FC-2
- ☐ FC-3
- ☐ FC-4
- ☐ FC-5
- ☐ FC-6
- ☐ CJ-1
- ☐ CJ-2
- ☐ CJ-3
- ☐ CJ-4

ISCTE  Instituto Universitário de Lisboa

Agradecemos o tempo que você dedicou respondendo a esta pesquisa.
Sua resposta foi registrada.