

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

SANDRA REGINA FONTES RIBEIRO GOMES

**MODERAÇÃO E MEDIAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE
PRESSÃO NO TRABALHO E ENGAJAMENTO DO COLABORADOR
DO SETOR DE SAÚDE PRIVADA**

**VITÓRIA
2021**

SANDRA REGINA FONTES RIBEIRO GOMES

**MODERAÇÃO E MEDIAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE
PRESSÃO NO TRABALHO E ENGAJAMENTO DO COLABORADOR
DO SETOR DE SAÚDE PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Mestra Silveli Cristo de Andrade.

**VITÓRIA
2021**

SANDRA REGINA FONTES RIBEIRO GOMES

**MODERAÇÃO E MEDIAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE
PRESSÃO NO TRABALHO E ENGAJAMENTO DO COLABORADOR
DO SETOR DE SAÚDE PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 07 de julho de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Mestre SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. ROZELIA LAURETT
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. NADIA CARDOSO MOREIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu a realização deste mais este sonho.

À minha família, que sempre me apoiou e me estimulou a ir mais longe.

Aos meus tios, Adir e João, e à minha prima Gysela, que acreditaram no meu sonho e me ajudaram financeiramente a realizá-lo.

Ao meu cãozinho Cotó, que sempre esteve presente nas minhas madrugadas de estudos.

Aos meus colegas de turma, em especial, ao Bruno e Reidene, que com a convivência tornaram-se amigos e que contribuíram para que a caminhada por vezes fosse mais suave.

A todos os professores da FUCAPE, pelos ensinamentos importantes ao aprendizado científico.

Aos meus orientadores, Professores Emerson Wagner Mainardes e Silveli Cristo de Andrade, pela paciência, compreensão, apoio e parceria, que muito contribuíram na realização deste trabalho.

Ao meu amado pai José Mota Ribeiro (*in memoriam*), pelos bons exemplos de dignidade, honra, honestidade e persistência.

RESUMO

O estudo teve como objetivos identificar no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área da saúde: a influência da pressão no trabalho na resiliência e no engajamento; a influência da resiliência no engajamento; o efeito mediador da resiliência na relação entre a pressão no trabalho e o engajamento; e o efeito moderador do suporte da liderança nas relações entre pressão no trabalho com a resiliência e com o engajamento. A análise das relações deu-se no ambiente organizacional das empresas privadas da área da saúde. Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, com corte transversal e coleta de dados primários. Os dados foram coletados por meio de um questionário eletrônico com 44 perguntas, onde foram obtidas 452 respostas válidas, que foram analisadas por modelagem de equações estruturais com estimação por PLS (mínimos quadrados parciais). Os resultados sugeriram que a pressão no trabalho não tende a exercer influência negativa direta no engajamento e na resiliência. Observou-se também que a resiliência pode exercer influência positiva direta sobre o engajamento. Ainda, os resultados evidenciaram que a resiliência pode exercer efeito mediador indireto na relação negativa entre a pressão no trabalho e o engajamento. E também foi possível observar que o suporte da liderança não tende a exercer efeito moderador nas relações negativas entre a pressão do trabalho e o engajamento, e entre a pressão do trabalho e a resiliência. Desse modo, este estudo contribui para a literatura ao ampliar a compreensão da influência da pressão no trabalho no engajamento, analisando o engajamento sob a ótica de um construto latente de segunda ordem, sustentado pelos construtos avaliação física, avaliação afetiva e avaliação cognitiva. Assim, além de desenvolver um modelo ainda não testado, buscou-se preencher a lacuna existente a respeito da relação entre a pressão no trabalho e o engajamento sob a influência mediadora da resiliência e moderadora do suporte da liderança. Na prática, os resultados desta pesquisa podem demonstrar para as empresas privadas que prestam serviços na área de saúde, a importância de investir em soluções que ampliem a resiliência, como recurso pessoal, pois assim estarão concentrando esforços no sentido de formarem e reterem profissionais mais engajados.

Palavras-chave: Pressão no trabalho; Engajamento; Resiliência; Suporte da Liderança.

ABSTRACT

The study aimed to identify any organizational environment of private companies that provide services in the health area: the influence of pressure at work on resilience and engagement; the influence of resilience on engagement; the mediating effect of resilience in the relationship between pressure at work and engagement; and the moderating effect of leadership support on the relationships between pressure at work with resilience and engagement. An analysis of the relationships took place in the organizational environment of private healthcare companies. Thus, a quantitative, descriptive research was carried out, with a cross-section and primary data collection. Data were collected through an electronic questionnaire with 44 questions, where 452 valid answers were corrected, which were analyzed by equation modeling presented with estimation by PLS (partial combined). The results suggested that pressure at work does not tend to exert a direct negative influence on engagement and resilience. It was also observed that resilience can have a direct positive influence on engagement. Furthermore, the results showed that resilience can exert an indirect mediating effect on the negative relationship between pressure at work and engagement. And it was also possible to observe that leadership support does not tend to exert a moderating effect on the negative relationships between work pressure and engagement, and between work pressure and resilience. Thus, this study contributes to the literature by expanding the understanding of the influence of pressure at work on engagement, analyzing engagement from the perspective of a second-order latent construct, supported by the constructs physical assessment, affective assessment and cognitive assessment. Thus, in addition to developing an as-yet untested model, we sought to fill the existing gap regarding the relationship between pressure at work and engagement under the mediating influence of resilience and moderating leadership support. In practice, the results of this research can demonstrate to private companies that provide services in the health area, the importance of investing in solutions that increase resilience, as a personal resource, as they will be concentrating efforts to train and retain more engaged professionals .

Keywords: Pressure at work; Engagement; Resilience; Leadership Support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estrutural.....	32
Figura 2: Diagrama de caminhos.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de Cargas Fatoriais	40
Tabela 2: Índices de Validade Convergente.....	42
Tabela 3: Validade Discriminante (Fornell & Larcker, 1981)	43
Tabela 4: Validade Discriminante (Cargas Cruzadas).....	44
Tabela 5: Validade Discriminante (HTMT)	45
Tabela 6: Variáveis de Controle	46
Tabela 7: Efeitos Diretos e Indiretos	47
Tabela 8: Construto de Segunda Ordem.....	48
Tabela 9: Variáveis de Controle do Modelo Estrutural	49
Tabela 10: Resultados dos Testes de Hipóteses.....	52

SUMÁRIO

Capítulo 1	10
1 INTRODUÇÃO	155
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 SETOR DE SAÚDE PRIVADA NO BRASIL.....	15
2.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS DE SAÚDE PRIVADA....	16
2.3 PRESSÃO NO TRABALHO	17
2.4 ENGAJAMENTO.....	19
2.5 RESILIÊNCIA.....	21
2.6 SUPORTE DA LIDERANÇA.....	25
2.7 MODELO PROPOSTO.....	27
Capítulo 3	30
3 METODOLOGIA	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	30
Capítulo 4	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	35
4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	40
4.3 TESTE DE HIPÓTESES.....	44
Capítulo 5	47
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
Capítulo 6	50
6 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - CONSTRUTOS E INDICADORES	63
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	65
APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	68
APÊNDICE D - MULTICOLINEARIDADE (VIF)	69

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado exige que as organizações sejam mais eficientes e produtivas, por isso devem se empenhar para aumentar seus resultados positivos e estar à frente dos seus concorrentes (Markos & Sridevi, 2010). Nesse contexto, ter um elevado desempenho organizacional significa ter a capacidade de colocar em prática suas estratégias competitivas para alcançar suas metas (Randeree & Al Youha, 2009). Assim, o desempenho organizacional reflete como a organização realiza as suas atividades e obtém os seus resultados e depende de alguns fatores, como a atuação dos líderes, pressão no trabalho e compromisso da equipe (Wibowo, Rivai, & Saragih, 2019).

Portanto, é relevante que a gestão organizacional, por meio de suas lideranças, fique atenta aos fatores que podem influenciar no desempenho dos funcionários. Um desses fatores é a pressão no trabalho, pois ela evidencia a resposta individual à pressão psicológica que o funcionário enfrenta no ambiente de trabalho (Wibowo et al., 2019). O estresse no trabalho resultante dessa pressão tem crescido e tornou-se um desafio para as organizações, pois algumas de suas consequências são a baixa produtividade, o absenteísmo, o desengajamento, o baixo nível de resiliência e uma série de doenças cardiovasculares (Patro & Kumar, 2019; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015; Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Desse modo, quando o funcionário percebe que as condições de trabalho, os recursos pessoais e o suporte organizacional são ótimos, ocorre o engajamento (Anitha, 2014). Assim, o engajamento dos funcionários pode contribuir para que a organização tenha um excelente desempenho (Ruck, Welch, & Menara, 2017); pois na prática, ele pode influenciar a construção de alguns valores organizacionais, tais como satisfação do funcionário e comprometimento organizacional (Shimazu et al.; Christian et al., 2011). Assim, o espírito de engajamento é criado quando a liderança percebe o comprometimento do funcionário e o direciona (Anderson & Sun, 2017). Portanto, para as organizações que desejam atingir seus objetivos, um dos meios mais eficientes é adotar estilos de liderança de suporte, de engajamento, de motivação e de comprometimento (DeConinck, Moss, & DeConinck, 2018).

No contexto organizacional, geralmente, quando os funcionários recebem suporte da liderança em relação à realização das suas tarefas, eles sentem-se mais integrados à organização (Gagné & Deci, 2005). Assim, o desenvolvimento constante de lideranças de suporte é um recurso que pode fomentar o comportamento resiliente dos indivíduos, esclarecendo metas e expectativas, promovendo o engajamento e oferecendo apoio às demandas não relacionadas ao trabalho (Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan, 2014). Dessa forma, diante de cenários desafiadores, é relevante para a sobrevivência das organizações, cultivar a resiliência dos seus membros, uma vez que, a resiliência está relacionada a altos níveis de engajamento e a uma melhor qualidade de vida dos indivíduos (Vera, Rodríguez-Sánchez, & Salanova, 2017).

Assim, todos esses fatores podem afetar o desempenho organizacional, especialmente das empresas privadas que atuam na prestação de serviços na área de saúde, pois, de modo geral, são ambientes complexos, onde os trabalhadores precisam lidar com a dor e os sofrimentos dos pacientes, com a carga de trabalho às vezes exaustiva e com os conflitos pessoais com colegas de trabalho, que ocorrem em virtude da multidisciplinaridade das equipes (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Cheung & Tang, 2010). Todas estas situações conduzem aos desgastes físicos e mentais, que podem aumentar o estresse e o desenvolvimento de doenças ocupacionais (Dzau, Kirch, & Nasca, 2018). Além disso, os funcionários também precisam lidar com os riscos da exposição a doenças e da utilização de produtos químicos, o que torna o ambiente insalubre e que pode causar sérios danos à saúde do trabalhador (Grandey, Foo, Groth, & Goodwin, 2012).

Nesse cenário onde as empresas de saúde possuem características peculiares e desenvolveram uma cultura própria (Lima-Gonçalves, 2002), a pandemia da COVID-19 trouxe graves consequências, como o aumento do estresse e da ansiedade (Brooks, Webster, Smith, Woodland, Wessely, Greenberg, & Rubin, 2020). Desse modo, nas mudanças das rotinas dos colaboradores dessas organizações, cresceu o pânico pelo medo de contrair a doença, a preocupação com a saúde dos entes queridos, o estigma da dor e sofrimento e o cansaço físico e mental (Van Bavel, Baicker, Boggio, Capraro, Cichocka, Cikara, & Willer, 2020). Portanto, colocar em prática a resiliência, que é a capacidade dos seres humanos de se adaptarem, pode ser um dos caminhos para que as empresas de saúde alcancem equilíbrio e superação em seus momentos de crise (Lunn, Belton, Lavin, McGowan, Timmons, & Robertson, 2020).

Assim, diante da importância do gerenciamento desses fatores que impactam nos resultados organizacionais, Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz e Keating (2019) sugeriram que a relação entre a pressão no trabalho e o engajamento fosse analisada sob a influência de outros moderadores, diferentes da resiliência, utilizada por eles em seu estudo. Portanto, tem-se uma lacuna relacionada à influência da pressão no trabalho no engajamento. Neste contexto, os objetivos deste estudo foram identificar no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área da saúde: a influência da pressão no trabalho na resiliência e no engajamento; a influência da resiliência no engajamento; o efeito mediador da resiliência na relação entre a pressão no trabalho e o engajamento; e o efeito moderador do suporte da liderança nas relações entre pressão no trabalho com a resiliência e com o engajamento.

Esta pesquisa se justifica teoricamente por ampliar os estudos acerca da relação entre a pressão no trabalho percebida pelo funcionário e o seu engajamento na organização, avançando em relação ao trabalho desenvolvido por Mitchell et al. (2019), considerando como fator moderador o suporte oferecido pela liderança e, como fator mediador, a resiliência do funcionário. Na prática, a justificativa deste estudo se encontra em buscar evidenciar para as empresas privadas que prestam serviços na área de saúde, a importância de investir no engajamento dos funcionários, pois ele impacta nos resultados das organizações, contribuindo de maneira significativa para a satisfação e retenção dos funcionários, e para o aumento da produtividade (Markos & Sridevi, 2010). Este estudo visa demonstrar a importância de estimular as lideranças para que busquem de forma contínua, melhorar suas habilidades de comunicação, identificar as necessidades de sua

equipe, reconhecer as características individuais e grupais, incentivar os funcionários a adotar uma identidade coletiva (Gözükara & Simsek, 2015), e formar equipes resilientes e flexíveis, que se superam diante das situações de tensão e pressão (Coutu, 2002).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SETOR DE SAÚDE PRIVADA NO BRASIL

De acordo com o artigo 196 da Constituição Federal, a saúde é direito de todos e dever do Estado. Assim, o governo federal criou em 1988 o Sistema Único de Saúde, para oferecer atendimento gratuito para à população brasileira (Malta, Stopa, Pereira, Szwarcwald, Oliveira, & Reis, 2017). No entanto, o tema saúde no Brasil é muito complexo, pois se trata de mais uma questão dentre muitas que necessitam de atenção, dentro da realidade de um país de dimensões continentais, onde imperam as desigualdades econômicas, culturais e sociais (Ferreira, Neto, Kilimnik, & dos Santos, 2016).

Segundo Scherer, Oliveira, Pires, Trindade, Gonçalves e Vieira (2016), o atual sistema de saúde brasileiro é dividido em três subsetores: o subsetor público, onde o Estado financia os serviços; o subsetor privado, onde os serviços são financiados de diversas maneiras com recursos públicos ou privados; e, o subsetor de saúde suplementar, onde atuam os planos privados de saúde e as seguradoras. Os três subsetores são independentes, porém são interligados, sendo assim, os cidadãos os utilizam de acordo com a sua possibilidade de acesso: facilidade ou poder aquisitivo (Scherer et al., 2016).

No entanto, nas últimas duas décadas, foi o setor privado que alcançou uma maior expansão nos serviços prestados à população, destacando-se o subsetor de saúde suplementar, cobrindo as lacunas deixadas pelo Estado, sendo regulado e

fiscalizado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar, criada pelo governo em 2000 (Malta et al., 2017). Nesse contexto, os usuários dos planos e seguros de saúde privados têm mais acesso aos serviços preventivos, no entanto, é comum procurarem o SUS para receberem vacinas, serviços de alto custo e procedimentos complexos, como hemodiálise e transplantes (Portulhak, Raffaelli, & Eduardo 2018).

2.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS PRIVADAS DE SAÚDE

As organizações da área de saúde desenvolvem um trabalho muito complexo, onde grupos profissionais com diferentes formações precisam interagir sob a hierarquia de diferentes profissionais, tais como médicos, técnicos e administrativos (Vegro, Rocha, Camelo, & Garcia, 2016). Essas empresas são organizações sociais com características empresariais, e buscam alcançar resultados positivos que possam ser medidos economicamente e assistencialmente, de modo a garantir sua perenidade (Ferreira, Matos, Matos, Bugarim, & de Queiroz Machado, 2014).

Nesse contexto surgem os desafios para integrar toda a organização diante da segmentação interna dos grupos de trabalho; da presença da dupla autoridade, médica e administrativa; e da dualidade entre a visão humanista e a visão gerencial (Lima-Gonçalves, 2002). De acordo com Williamsson, Eriksson e Dellve (2016), a maioria das organizações de saúde ainda é gerenciada por profissionais da área da saúde, que possuem pouco conhecimento administrativo, o que ocasiona grandes dificuldades à sobrevivência dessas instituições.

Geralmente, as empresas que atuam na saúde possuem um ambiente insalubre, penoso e favorável ao desenvolvimento de doenças, geradoras de tensão, pois se trata de uma atmosfera complexa, onde ocorrem desgastes físicos e mentais (Dzau et al., 2018). Dessa forma, nesses locais, geralmente o trabalhador tem contato com a dor e o sofrimento dos pacientes, o que conduz ao aumento do estresse (Bakker et al., 2003).

Segundo Cardoso e Bakke (2018), as empresas privadas de saúde investem muito em sua estrutura física, buscando a aprovação do usuário. No entanto, por vezes, os seus funcionários carecem de boa qualidade de vida no trabalho, justamente por falta de investimentos, o que pode influenciar na qualidade dos serviços prestados aos pacientes, que neste caso, são os seus clientes (Pereira, Faria, Vianna, Corrêa, Freitas, & Soares, 2017).

Neste cenário desafiador, onde as organizações de saúde privada precisam atender de modo eficiente, tanto seus pacientes quanto seus colaboradores e parceiros, pode ser relevante para essas organizações buscar formas de lidar com a rotina estressante (Mitchell et al., 2019). Assim, um dos caminhos para evitar ou minimizar a pressão no trabalho nos atores envolvidos, pode ser de disponibilizar nos locais de trabalho, os recursos materiais e pessoais que podem favorecer a melhoria contínua do local de trabalho, das condições de trabalho, das relações interpessoais e dos recursos (Anitha, 2014).

2.3 PRESSÃO NO TRABALHO

As constantes mudanças econômicas e tecnológicas, dentro e fora das organizações, influenciam de maneira significativa a rotina dos seus funcionários,

pois nesse cenário cresce a cobrança por mais comprometimento e melhor performance, demandando assim uma busca contínua por adaptação; o que geralmente conduz ao estresse (Bliese, Edwards, & Sonnentag, 2017). A pressão no trabalho causadora desse estresse pode ser definida como a diferença entre a tarefa que precisa ser feita e as condições existentes para realizá-la (Zahra, Khan, Imran, Aman, & Ali, 2018; Schieman, 2013). A pressão no trabalho é uma das causadoras do estresse no local de trabalho, e que geralmente piora quando os indivíduos não têm controle sobre suas rotinas de trabalho (Patro & Kumar, 2019); gerando uma reação emocional que cria ansiedade, frustração e preocupação (Misis, Kim, Cheeseman, Hogan, & Lambert, 2013).

Estudos anteriores demonstraram que a pressão no trabalho é causada por vários problemas, que afetam os trabalhadores e que influenciam no seu desempenho profissional, tais como: estrutura física inadequada do ambiente, excesso de burocracia, discrepâncias salariais, ausência de valorização profissional e conflitos (Stecher & Rosse, 2007); grande volume de tarefas e comportamento inadequado da liderança (Heeley, Hodgkinson, Whittington, & Johnson, 2014); jornadas de trabalho longas, mudanças contínuas e prazos mal dimensionados (Vasanth & Reddy, 2017); sistemas mal estruturados, metas difíceis de alcançar, ausência de estabilidade profissional, falta de recursos e suporte por parte da organização (Grant, Berg, & Cable, 2014; Sitkin, See, Miller, Lawless, & Carton, 2011); falta de cooperação dos colegas e da liderança, gerenciamento deficiente, condições de trabalho perigosas e discriminação ou assédio no trabalho (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Mitchell, Baer, Ambrose, Folger, & Palmer, 2018).

Nesse contexto, gerenciar o estresse é relevante para as organizações, pois traz consequências que afetam o desempenho e o engajamento dos funcionários, uma vez que muda o comportamento dos indivíduos (Bower & Segerstrom, 2004), e pode causar: baixa produtividade causada pelo desinteresse nas tarefas, alto absenteísmo e alta rotatividade (Shah & Asad, 2018); exaustão, angústia e depressão (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001); resistência aos processos de mudanças e conflitos na vida profissional e pessoal (Glavin, Schieman, & Reid, 2011); uso de drogas, alcoolismo e hipertensão (Ganster & Rosen, 2013).

Desse modo, as organizações devem proporcionar ambientes de trabalho saudáveis, no qual a promoção da saúde, da satisfação, do comprometimento e do engajamento dos seus funcionários, sejam suas prioridades (Patro & Kumar, 2019). Nesse sentido, é necessário que promovam algumas ações, tais como: ter comunicação clara e definir tarefas de acordo com as aptidões físicas e mentais dos indivíduos (Jalagat, 2017); permitir a participação do funcionário nos processos de mudança que afetem seu trabalho (Vasanth & Reddy, 2017); fornecer os recursos tecnológicos adequados à execução das tarefas (Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar, & Ralston, 2004); possuir plano de remuneração e oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (LePine et al., 2005); e formar lideranças de suporte (Welsh & Ordóñez, 2014).

2.4 ENGAJAMENTO

O conceito inicial de engajamento e desengajamento no trabalho foi atribuído a Khan (1990). Segundo ele, o engajamento no trabalho é um conceito motivacional

multidimensional que reflete o investimento simultâneo da energia física, cognitiva e emocional de um indivíduo no seu desempenho no trabalho; e podem ser influenciadas por três condições psicológicas percebidas pelo indivíduo: significado, segurança e disponibilidade. Ou seja, o engajamento é o modo como o funcionário percebe o seu trabalho, como se dedica a essa jornada (cognitiva), como se interessa por ela (emocional) e com que energia age na sua realização (física) (Joo, Lim, & Kim, 2016).

May, Gilson e Harter (2004) testaram as proposições de Khan (1990), e observaram que a significância psicológica pode ser alcançada quando os funcionários executam tarefas desafiadoras e importantes na organização, e esperam que seu bom desempenho possa trazer-lhes benefícios e recompensas; a segurança ocorre quando o funcionário percebe que a organização oferece os recursos necessários, tanto materiais quanto pessoais, para a realização das tarefas; e a disponibilidade acontece quando o funcionário acredita que possui as habilidades físicas e emocionais para realizar as suas tarefas. Assim, o engajamento é um estado emocional positivo do funcionário, no qual suas atitudes são norteadas por alto nível de energia e resiliência, muita dedicação e entusiasmo, alta concentração e grande envolvimento nas atividades (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Estudos anteriores (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) identificaram alguns antecedentes do engajamento, visto que ele é o resultado de vários aspectos do ambiente de trabalho. Neste contexto, figuram como antecedentes do engajamento: suporte organizacional percebido pelo funcionário, reconhecimento, recompensas e justiça organizacional (Saks, 2006); gestão eficiente que promove um ambiente de

trabalho harmonioso e fornece feedbacks positivos (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Wollard & Shuck, 2011); liderança inspiradora (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Wallace & Trinka, 2009); e preocupação da organização com a saúde e o bem-estar dos funcionários (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Desse modo, funcionários engajados geralmente são mais positivos, felizes, alegres, entusiasmados e saudáveis; e são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e estimular o engajamento nos colegas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008). Portanto, as organizações devem promover a melhoria contínua do ambiente e das condições de trabalho, das relações interpessoais e dos recursos (Anitha, 2014), buscando amenizar ou mesmo neutralizar a pressão no trabalho, que promove o esgotamento do indivíduo, afetando negativamente o seu engajamento e consequentemente o seu desempenho profissional (Mitchell et al., 2019).

Assim, supôs-se que quanto maior a pressão no trabalho percebida pelo funcionário, menor é o seu engajamento na organização. Então, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A pressão no trabalho está negativamente associada ao engajamento do funcionário.

2.5 RESILIÊNCIA

Diante das constantes mudanças no ambiente de trabalho, é relevante que os funcionários busquem adaptar-se de maneira rápida, suportando as pressões diárias, buscando soluções criativas para manter o alto desempenho, mesmo em

situações adversas (Black, Balanos, & Whittaker, 2017; Clark, Crawford, Hulse & Polivka, 2021). Esses comportamentos constituem traços pessoais de resiliência, que abrangem mecanismos emocionais de superação, e são construídos durante a vida da pessoa, por meio do desenvolvimento de habilidades e atributos individuais que permitem o enfrentamento de adversidades (Alexander, 2013).

O conceito de resiliência como a capacidade de recuperação foi trazido da física para a psicologia, uma vez que sugere certo grau de elasticidade diante da pressão, sem pressupor a invencibilidade (Smith, Tooley, Christopher, & Kay, 2010). A resiliência também foi definida como a capacidade de manter o equilíbrio diante do estresse (Bonanno, 2004), reagindo positivamente perante as adversidades (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). E é considerada como um símbolo da capacidade de evolução do indivíduo, pois evidencia sua habilidade de superação após vivenciar situações negativas (Alexander, 2013).

Para Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007), a resiliência é fruto da interação de quatro forças individuais, que compõe os recursos emocionais do indivíduo, e que são relevantes no ambiente organizacional: a autoeficácia, que é ter a convicção de realizar tarefas desafiadoras; o otimismo, que é esperar desfechos favoráveis mesmo em situações difíceis; a esperança, que é a persistência na realização de metas difíceis; e a resiliência, que é o sentimento que impulsiona as ações, a superação de problemas e o recomeço, sempre que necessário. Dessa forma, indivíduos providos dessas quatro forças são mais propensos a atuar como elementos positivos no contexto organizacional, pois são emocionalmente mais resistentes ao estresse no trabalho e à exaustão (Luthans et al., 2007), e contribuem para aumentar a capacidade das organizações de emergirem fortes após grandes

crises e de prosperarem em situações de riscos (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda, 2014).

No entanto, os estressores do ambiente organizacional, tais como: extensa carga de trabalho, contato direto com o sofrimento dos pacientes e alto grau de responsabilidade pela vida dos doentes; podem esgotar os recursos de um indivíduo, enfraquecendo a sua resiliência (Cooke, Wang, & Bartram, 2019). Assim, as organizações devem manter seu foco na construção diária da resiliência individual no local de trabalho, promovendo ações que forneçam ao funcionário, o apoio psicológico constante, uma vez que a resiliência pode contribuir para aumentar o engajamento dos indivíduos, melhorando o seu desempenho, a sua eficiência nas tarefas, bem como, amenizando os efeitos do stress na organização (King, Newman, & Luthans, 2016; Smith et al., 2010; Vanhove, Herian, Perez, Harms, & Lester, 2016).

Dessa forma, supôs-se que quanto maior a pressão no trabalho percebida pelo funcionário, menor é a sua capacidade de enfrentamento de situações adversas, ou seja, menor é o seu nível de resiliência. Então, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A pressão no trabalho está negativamente associada à resiliência do funcionário.

Atualmente, diante do ritmo acelerado de produção, tanto as organizações, quanto os indivíduos que as compõe, precisam adaptar-se às novas demandas (Misis et al., 2013). Nesse contexto, as organizações esperam que seus funcionários suportem a pressão diária, adaptando-se aos desafios de maneira rápida e eficaz,

sendo criativos na busca de soluções, mantendo a calma e a alta produtividade em situações adversas (Schieman, 2013).

Assim, cultivar a resiliência pode ser o caminho para que as organizações possam sobreviver às crises, com equipes adaptáveis, engajadas, mais resistentes às dificuldades e que trabalhem bem sob pressão (Vera et al., 2017). Então, supõe-se que quanto maior o nível de resiliência do funcionário, maior é o seu engajamento na organização. Desse modo, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A resiliência do funcionário está positivamente associada ao seu engajamento.

É relevante que a gestão organizacional ofereça aos seus funcionários os recursos materiais e pessoais, visando minimizar as situações de adversidade, uma vez que essas situações afetam negativamente o desenvolvimento da resiliência nos funcionários (Bullough, Renko, & Myatt, 2013). O funcionário resiliente possui uma das características mais desejadas pelas organizações, que é a flexibilidade diante das situações de tensão e pressão (Coutu, 2002; Heath, Sommerfield, & von Ungern-Sternberg, 2020), pois ele se adapta positivamente às adversidades, demonstrando um comportamento equilibrado, engajamento e desempenho acima da média (Smith et al., 2010). Assim, supõe-se que a relação negativa entre pressão no trabalho e engajamento é mediada pela resiliência do funcionário. Então, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A resiliência medeia à relação entre pressão no trabalho e engajamento, de tal modo que a resiliência do funcionário ameniza o efeito negativo da pressão no trabalho no seu engajamento.

2.6 SUPORTE DA LIDERANÇA

Desde o século passado, o tema liderança nas organizações tem sido muito pesquisado, uma vez que o líder é um dos elementos-chave no processo do desenvolvimento das organizações (Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi, & Zaidi, 2013). No entanto, os resultados desses estudos culminaram em um ponto comum, no qual a liderança organizacional pode ser definida como o processo de influenciar os funcionários na realização dos objetivos definidos pela organização, motivando-os a serem cooperativos dentro e fora dela (Wibowo et al., 2019).

Estudos anteriores também identificaram vários estilos de liderança (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Babalola, 2016; Hussain & Hassan, 2016; Smith, Lewis, & Tushman, 2016; Veliu et al., 2017). Porém, o estilo de liderança de um indivíduo depende das suas características pessoais, da situação e do ambiente onde ele atua (Anderson & Sun, 2017). Independente do estilo adotado pelo líder, o foco das suas ações deve ser alinhar os objetivos da sua equipe, para que o resultado final seja alcançado com êxito, satisfazendo assim, as necessidades da organização (Kollenscher, Popper, & Ronen, 2018).

Neste contexto, uma das ações mais relevantes da liderança é fornecer suporte aos seus funcionários, uma vez que o suporte da liderança geralmente tem um impacto positivo direto no engajamento dos funcionários, o que permite à organização aumentar a sua vantagem competitiva (DeConinck et al., 2018). Assim, o suporte do líder contribui para a criação de um ambiente organizacional saudável, onde uma das prioridades é identificar as condições prejudiciais ao trabalhador, com o intuito de solucioná-las rapidamente (Welsh & Ordóñez, 2014).

Desse modo, as ações do líder oferecem aos funcionários o apoio para enfrentar as situações adversas no ambiente de trabalho (Lynch, Eisenberg, & Armeli, 1999), uma vez que os trabalhadores que sofrem grandes pressões no trabalho são afetados por algumas doenças e podem desenvolver comportamentos negativos mediante eventos estressantes (Pi, Chiu, & Lin, 2016). Esses comportamentos negativos afetam os resultados da organização, pois afetam a vida pessoal e profissional do trabalhador, comprometendo a sua saúde, diminuindo o seu engajamento e conseqüentemente a sua produtividade (Shah & Asad, 2018).

Assim, funcionários desengajados deixam de ser uma vantagem competitiva da organização, e tornam-se empecilhos, pois influenciam negativamente a equipe, contagiando o ambiente de trabalho (Rich et al., 2010). Portanto, o suporte da liderança é relevante, uma vez que ajuda a promover efeitos positivos e a minimizar os efeitos negativos nas situações estressantes no ambiente de trabalho (Shin, Taylor, & Seo, 2012).

Então, supõe-se que o suporte fornecido pela liderança ameniza os efeitos negativos que a pressão do trabalho causa no funcionário, desmotivando-o e diminuindo seu engajamento na organização. Então, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: O suporte da liderança modera à relação entre a pressão no trabalho e engajamento, de tal forma que, quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão no trabalho e engajamento.

As organizações esperam que seus funcionários suportem a pressão diária, adaptando-se aos desafios de maneira rápida e eficaz, sendo criativos na busca de

soluções, mantendo a calma e a alta produtividade em situações adversas (Mitchell et al., 2019). A resiliência é uma poderosa aliada, no sentido de otimizar os recursos disponíveis e enfrentar as situações de estresse (Luthans et al., 2007). Porém, situações estressantes vivenciadas pelos funcionários podem afetar a sua capacidade produtiva, enfraquecendo-os emocionalmente, diminuindo assim, a sua resiliência (Vera et al., 2017).

Nesse contexto, o suporte do líder pode auxiliar os funcionários a desenvolverem a resiliência, tornando-os indivíduos otimistas, autoconfiantes, produtivos, responsáveis, tolerantes, criativos, flexíveis, inteligentes, empáticos, decididos, determinados, e conscientes do seu valor e do seu lugar no mundo (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Assim, supôs-se que as ações de suporte da liderança junto aos funcionários amenizam os efeitos negativos causados pela pressão no trabalho na resiliência do funcionário. Então, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: O suporte da liderança modera a relação entre a pressão no trabalho e resiliência, de tal forma que quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão no trabalho e resiliência.

2.7 MODELO PROPOSTO

Diante do exposto, seguindo a proposta de Mitchell et al. (2019), de que a relação entre a pressão no trabalho e o engajamento fosse analisada sob a influência de outros moderadores, diferentes da resiliência, utilizada por eles em seu estudo, foi proposto o modelo ilustrado na Figura 1. O modelo do presente estudo

buscou testar, no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área da saúde, a influência da pressão no trabalho no engajamento (construto de segunda ordem formado por 3 construtos de primeira ordem: avaliação física, avaliação afetiva e avaliação cognitiva); testar a influência da pressão no trabalho na resiliência; e testar a influência da resiliência no engajamento. De acordo com Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017), a mediação ocorre quando um terceiro construto, o mediador, intervém na relação entre dois outros construtos relacionados. Assim, o modelo testou o efeito mediador da resiliência na relação entre a pressão no trabalho e engajamento. Ainda, segundo Hair Jr. et al. (2017), a moderação retrata uma situação em que a relação entre dois construtos não é constante, mas depende dos valores de um terceiro construto, o moderador. Dessa forma, o modelo testou o efeito moderador do suporte da liderança na relação entre a pressão no trabalho e engajamento, e na relação entre a pressão no trabalho e resiliência.

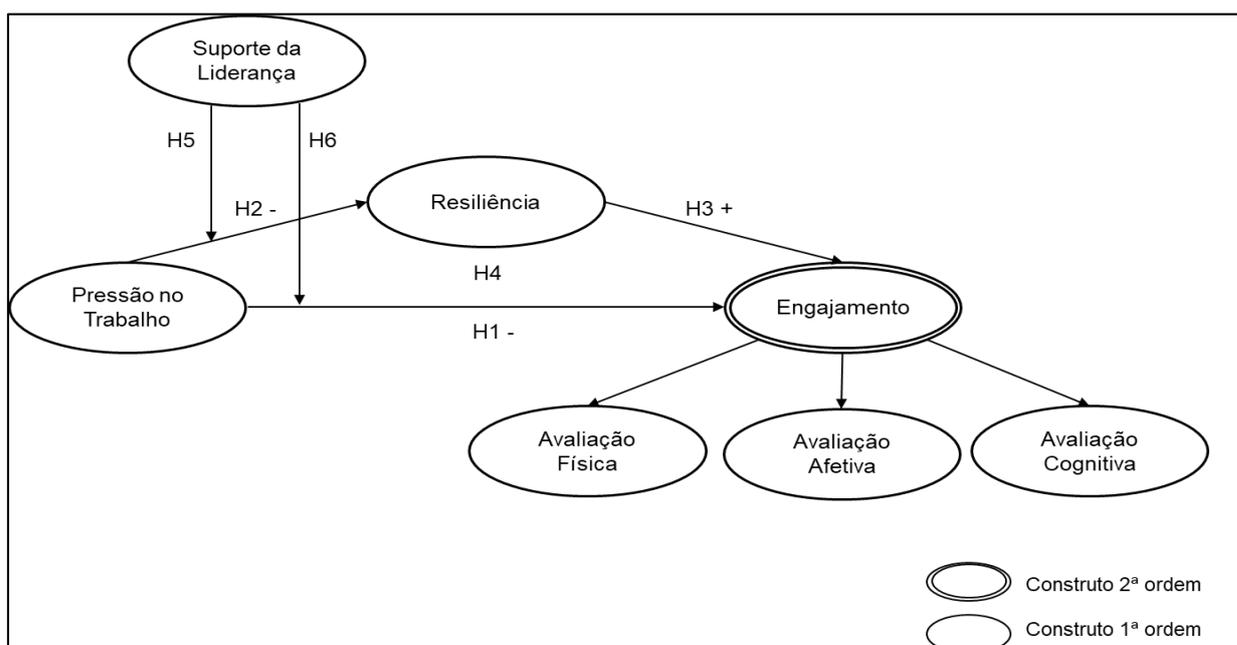


Figura 1: Modelo Proposto.

Fonte: Elaboração própria.

Nota: H4: A resiliência medeia a relação entre pressão no trabalho e engajamento.

O modelo proposto foi construído fundamentado no argumento de que a pressão no trabalho causada pelo estresse diário, presente no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área de saúde, altera o comportamento dos funcionários (Bliese et al., 2017; Patro & Kumar, 2019; Stecher & Rosse, 2007; Heeley et al., 2014), promovendo algumas consequências negativas no seu desempenho, tais como desengajamento (Schaufeli et al., 2006; Saks, 2006; Masson et al., 2008; Bakker & Demerouti, 2008) e baixa resiliência (Black et al., 2017; Alexander, 2013; Luthar et al., 2000; Vera et al., 2017). No entanto, estudos anteriores demonstram que a resiliência desperta comportamentos positivos nos funcionários, mitigando as consequências negativas causadas pela pressão no trabalho, provendo, assim, o engajamento (King et al., 2016; Agnihotri, Trainor, Krush, & Krishnakumar, 2014; Youssef & Luthans, 2012; Mitchell et al., 2019). Acrescentou-se ainda o construto suporte da liderança como moderador das relações entre pressão no trabalho e engajamento e pressão no trabalho e resiliência. A inclusão desse moderador enriquece o estudo de Mitchell et al. (2019), que utilizou como fator moderador apenas a resiliência.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para responder aos objetivos deste estudo, que foram identificar no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área da saúde: a influência da pressão no trabalho na resiliência e no engajamento; a influência da resiliência no engajamento; o efeito mediador da resiliência na relação entre a pressão no trabalho e o engajamento; e o efeito moderador do suporte da liderança nas relações entre pressão no trabalho com a resiliência e com o engajamento; foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, com corte transversal e coleta de dados primários.

O campo de estudo desta pesquisa foi composto por empresas privadas que atuam na prestação de serviços na área de saúde, pois o gerenciamento eficiente do desempenho dos funcionários, reflete diretamente nos resultados da organização (Wibowo et al., 2019). Neste sentido, a organização deve empenhar-se em direcionar suas ações, no sentido de minimizar alguns fatores que podem influenciar no desempenho dos seus funcionários, impactando negativamente nos resultados organizacionais (Toor & Ofori, 2010). A população-alvo foram os funcionários que atuam há pelo menos um ano nessas empresas, uma vez que, com esse tempo de empresa, devem estar alinhados com as estratégias da organização (Singh, Darwish, & Potočnik, 2016). A técnica de amostragem foi a não probabilística por acessibilidade.

Para obter os dados, este estudo utilizou um questionário, que foi elaborado e disponibilizado em uma plataforma online gratuita. Devido ao retorno das respostas

não ter ocorrido no tempo previsto, optou-se também pela coleta física. Dessa forma, foram obtidas 134 respostas na coleta de dados online e 318 respostas na coleta de dados física. O questionário foi inicialmente composto por um texto explicativo, apresentando o estudo, e destacando o objetivo e a confidencialidade dos dados. A seguir, para verificar se o respondente pertence à população desta pesquisa foi inserida a seguinte pergunta: “Você trabalha há pelo menos um ano em uma empresa privada que atua na prestação de serviços na área da saúde?”. Nos casos de respostas negativas, ainda assim o respondente pôde concluir o questionário, mas suas respostas foram excluídas no tratamento dos dados. A seguir, para avaliar as variáveis dos construtos desta pesquisa, foram apresentadas 34 afirmações, medidas por uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A mensuração dos construtos foi feita a partir de escalas já validadas, que estão no Quadro 1, no Apêndice A. O construto pressão no trabalho foi mensurado a partir da adaptação da escala de Franke (2015), por meio de 5 afirmações. O construto engajamento, que é de segunda ordem, foi mensurado a partir da adaptação da escala de Byrne, Peters e Weston (2016), com um total de 18 afirmações, sendo que foram utilizados os indicadores das 3 dimensões do engajamento: avaliação física, avaliação afetiva e avaliação cognitiva, com 6 afirmações cada. O construto resiliência foi mensurado a partir da adaptação da escala de Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer e Dutton (2013), por meio de 5 afirmações. O construto suporte da liderança foi mensurado a partir da adaptação da escala de Chan e Wan (2012), por meio de 6 afirmações. Ao final do questionário foram estabelecidas 6 perguntas para caracterização demográfica dos respondentes

em relação a sexo, idade, escolaridade, renda mensal, nível funcional e tempo de trabalho no emprego atual.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com indivíduos que pertencem à população-alvo deste estudo, com o objetivo de detectar possíveis falhas e efetuar as devidas correções. Após a validação, o questionário foi disponibilizado por meio eletrônico, como e-mail, mídias e redes sociais, utilizando um *link* da plataforma *Google Forms*. Foi utilizada a técnica bola de neve (*snowball*), ou seja, para quem respondesse o questionário, foi solicitado que o divulgasse também. A coleta de dados foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2021. Ao final do período de coleta de dados, foi obtido um total de 483 respostas, sendo 452 consideradas válidas para a análise dos dados, pois 31 respondentes foram excluídos da amostra, pois declararam não trabalhar há pelo menos um ano em uma empresa privada que atua na prestação de serviços na área da saúde.

Após os dados coletados, os mesmos foram analisados estatisticamente. Para avaliar o modelo de mensuração, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o objetivo de verificar a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente, isto é, o grau de correlação entre os construtos e seus próprios itens, foi avaliada por: cargas fatoriais, Variância Média Extraída (AVE - *Average Variance Extracted*), Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach e Correlação de Spearman (ρ -A) (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

A seguir foi verificada a validade discriminante, que foi avaliada segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), que diz que a raiz quadrada de AVE deve ser maior que a correlação do construto com outros construtos; e pelos valores das

cargas cruzadas onde a maior carga fatorial do indicador deve estar no próprio construto (Hair Jr. et al., 2009). Finalizando a avaliação da validade discriminante, foi utilizada a razão *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) como teste estatístico para estimar a correlação entre os construtos (Hair Jr. et al., 2009).

Validados os construtos com a utilização do software *SmartPLS*, para testar as hipóteses, foi utilizada a modelagem de equações estruturais com estimação por PLS (mínimos quadrados parciais), uma vez que o modelo contém variáveis dependentes (endógenas) e variáveis independentes (exógenas). Em relação à hipótese de mediação foram avaliadas as significâncias das relações diretas e indiretas, em conjunto, ou seja, como o construto resiliência (mediador) intervém na relação entre o construto pressão no trabalho (exógeno) e engajamento (endógeno). Em relação às hipóteses de moderação, foram avaliados o coeficiente de caminho (*Original Sample*) e a significância da relação (*p-value*), tanto sem, quanto com variáveis de controle, para verificar a interação entre o construto suporte da liderança (moderador) e a pressão no trabalho (variável independente). Esta análise permitiu avaliar se o moderador aumentou a força da relação (positivo) ou diminuiu a força da relação (negativo) com os construtos com os quais se relacionou (Hair Jr. et al., 2017).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A análise das características da amostra obtida permitiu observar que os respondentes se mostraram predominantemente do sexo feminino, com 73,67% do total, sendo um resultado esperado, pois, de acordo com Wermelinger, Machado, Tavares, Oliveira, Moyses e Ferraz (2010), desde os anos 90, a força de trabalho

brasileira no setor de saúde é majoritariamente feminina. Em relação à idade, observou-se a predominância da geração Y ou *Millennials*, uma vez que 36,95% dos respondentes têm entre 31 a 40 anos e 28,98% tem entre 41 a 50 anos. A caracterização da amostra completa se encontra no Apêndice C.

Em relação à escolaridade, 42,04% possuem pós-graduação, o que evidencia a preocupação dos trabalhadores da saúde em relação à sua formação e qualificação. Referente à renda mensal, 48,01% recebem de 2 a 4 salários mínimos e 27,65% recebem de 5 a 7 salários mínimos, evidenciando a precarização do sistema de remuneração do setor brasileiro de saúde privada. Quanto ao nível funcional, 40,27% dos respondentes ocupam cargos administrativos, demonstrando que a maioria da amostra desta pesquisa é composta por trabalhadores que atuam em serviços de suporte dentro das organizações de saúde. E, por último, com relação ao tempo de trabalho no emprego atual, 30,97% dos trabalhadores estão de 4 a 6 anos e 29,86% estão de 1 a 3 anos no mesmo emprego, o que confirma os resultados de uma pesquisa feita em 2020 pela Associação Nacional de Hospitais Privados, onde o índice de rotatividade de pessoal diminuiu desde o começo da pandemia.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Após a coleta de dados, utilizando o *SmartPLS 3*, foram realizados os procedimentos para validar os construtos que fazem parte do modelo proposto. Inicialmente, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), para verificação das validades convergente e discriminante, da confiabilidade, além da consistência interna (Hair Jr., Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Primeiro, foram verificadas as cargas fatoriais, que devem apresentar valores acima de 0,708 para garantir a validade convergente, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2019).

Durante esse processo, os indicadores PT1 e PT2 do construto Pressão no Trabalho; os indicadores RS1 e RS4 do construto Resiliência; os indicadores AF4, AF5 e AF6 do construto Avaliação Física; os indicadores AA2, AA3 e AA4 do construto Avaliação Afetiva; e os indicadores AC2, AC5 e AC6 do construto Avaliação Cognitiva foram excluídos, pois apresentaram cargas fatoriais menores que o recomendado por Hair Jr. et al. (2019). O resultado da matriz de cargas fatoriais foi apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 - MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

CONSTRUTOS	CÓD	INDICADORES	CARGA FATORIAL
PRESSÃO NO TRABALHO (PT)	PT1	1. Trabalho sob alta pressão de tempo e desempenho.	Excluída
	PT2	2. Preciso ficar atento a diferentes tarefas ou processos ao mesmo tempo.	Excluída
	PT3	3. Sou perturbado ou interrompido em meu trabalho, por colegas, material insuficiente, mau funcionamento de equipamentos ou telefonemas.	0,817
	PT4	4. Trabalho até os limites de minhas capacidades.	0,906
	PT5	5. Preciso trabalhar muito rápido.	0,761
		Avaliação Física	

ENGAJAMENTO (EN)	AF1	1. Trabalho com intensidade nas minhas tarefas na empresa.	0,876
	AF2	2. Esforço-me no meu trabalho.	0,865
	AF3	3. Dedico muita energia ao meu trabalho.	0,876
	AF4	4. Eu tento me esforçar para ter um bom desempenho no meu trabalho.	Excluída
	AF5	5. Esforço-me ao máximo para concluir meu trabalho.	Excluída
	AF6	6. Realizo meu trabalho com muita disposição.	Excluída
		Avaliação Afetiva	
	AA1	7. Sou entusiasmado com o meu trabalho.	0,752
	AA2	8. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.	Excluída
	AA3	9. Sou interessado pelo meu trabalho.	Excluída
	AA4	10. Tenho orgulho do meu trabalho.	Excluída
	AA5	11. Sinto-me positivo em relação ao meu trabalho.	0,781
	AA6	12. Sou empolgado com o meu trabalho.	0,878
		Avaliação Cognitiva	
	AC1	13. Na empresa, minha mente está focada no meu trabalho.	0,803
	AC2	14. Na empresa, presto muita atenção ao meu trabalho.	Excluída
	AC3	15. Na empresa, concentro-me no meu trabalho.	0,718
	AC4	16. Na empresa, sou muito cauteloso no meu trabalho.	0,703
AC5	17. Na empresa, sou absorvido pelo meu trabalho.	Excluída	
AC6	18. Na empresa, sou minucioso na realização do meu trabalho.	Excluída	
RESILIÊNCIA (RS)	RS1	1. Estou melhorando no meu trabalho porque aprendo com meus erros.	Excluída
	RS2	2. Lidar com colegas ou situações me permite crescer.	0,813
	RS3	3. Vejo os desafios como uma oportunidade de aprender.	0,863
	RS4	4. Encontro maneiras de lidar com situações inesperadas.	Excluída
	RS5	5. Eu me recupero rápido quando enfrento contratempos no trabalho.	0,721
SUPORTE DA LIDERANÇA (SL)	SL1	1. Meu gestor sempre me ajuda a resolver problemas relacionados ao trabalho.	0,871
	SL2	2. Meu gestor me incentiva a desenvolver novas habilidades.	0,927
	SL3	3. Meu gestor reconhece o meu bom desempenho.	0,849
	SL4	4. Meu gestor me recompensa pelo bom desempenho.	0,934
	SL5	5. Meu gestor reconhece me potencial de trabalho.	0,922
	SL6	6. Meu gestor entende minhas necessidades e problemas de trabalho.	0,712

Fonte: Dados da Pesquisa.

A seguir verificou-se a confiabilidade composta (CC) que avalia a confiabilidade da consistência interna de um construto e na qual se admitem valores entre 0,70 e 0,95 (Hair Jr. et al., 2019). Os resultados mostraram que os valores se

apresentam dentro do limite sugerido, variando entre 0,786 e 0,950, indicando uma boa consistência interna. Em seguida, verificou-se a consistência interna pelo Alfa de Cronbach (AC), onde é recomendado que os valores fiquem acima de 0,70 (Hair Jr. et al., 2019). Finalizando o teste da validade convergente, verificou-se a intensidade da relação entre as variáveis por meio da Correlação de Spearman (ρ_A), onde Hair Jr. et al. (2019) sugere que os resultados devem ficar próximos a 1 e entre os valores do alfa de Cronbach (AC) e da confiabilidade composta (CC), para demonstrar a força da relação entre os indicadores. O que neste estudo foi alcançado. Os resultados da validade convergente e consistência interna foram apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 – INDICADORES DE VALIDADE CONVERGENTE

	ALPHA DE CRONBACH	ρ_A	CONFIABILIDA DE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE)
Avaliação Afetiva	0.730	0.758	0.847	0.649
Avaliação Cognitiva	0.637	0.673	0.786	0.551
Avaliação Física	0.844	0.848	0.905	0.761
Pressão no Trabalho	0.773	0.804	0.869	0.689
Resiliência	0.720	0.740	0.843	0.642
Suporte da Liderança	0.938	0.970	0.950	0.761

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: ρ_A - Correlação de *Spearman*

Após a análise das cargas fatoriais, realizou-se a avaliação da Variância Média Extraída (AVE). Para Hair Jr. et al. (2019), um construto com validade convergente possui AVE superior a 0,50, sendo que, neste estudo os resultados variaram entre 0,551 e 0,761, apresentando índices, portanto, dentro do recomendado. Observa-se que o indicador AC4 permaneceu, apesar de ter carga fatorial (CF) 0,703 (menor do que o recomendado de 0,708), alfa de *Cronbach* (AC) 0,637 (menor do que o recomendado 0,7) e correlação de *Spearman* (ρ_A) 0,673 (menor do que o recomendado que deveria ser próximo a 1). A permanência do

indicador no construto justifica-se, pois segundo Hair Jr., Black, Babin e Anderson (2010), quando o indicador tem $CF < 0,708$, $AVE > 0,5$ e $CC > 0,7$, recomenda-se mantê-lo para não prejudicar a validade de conteúdo do modelo.

Após a avaliação da validade convergente, foi realizada a análise da validade discriminante para verificar o quanto um construto é diferente dos demais (Hair Jr. et al., 2019). O primeiro critério utilizado foi o de Fornell e Larcker (1981), onde foi observado que a raiz quadrada da AVE de cada construto é superior às correlações com os demais construtos do modelo, conforme resultados apresentados na Tabela 3, evidenciando que o modelo de mensuração possui validade discriminante.

TABELA 3 - VALIDADE DISCRIMINANTE (Fornell & Larcker, 1981)

	AA	AC	AF	PT	RS	SL
Avaliação Afetiva (AA)	0.806					
Avaliação Cognitiva (AC)	0.377	0.742				
Avaliação Física (AF)	0.203	0.168	0.873			
Pressão no Trabalho (PT)	0.157	0.057	0.209	0.830		
Resiliência (RS)	0.418	0.325	0.254	0.177	0.801	
Suporte da Liderança (SL)	0.244	0.199	0.020	0.071	0.286	0.873

Fonte: Dados da Pesquisa.

O segundo critério utilizado foi à análise dos valores das cargas cruzadas. Neste estudo, os valores das cargas dos construtos foram maiores em suas respectivas variáveis latentes, quando comparada às outras, conforme resultados apresentados na Tabela 4, indicando a validade discriminante do modelo (Hair et al., 2019).

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE (Cargas Cruzadas)

	AA	AC	AF	PT	RS	SL
Avaliação Afetiva 1	0.752	0.305	0.109	0.095	0.267	0.167
Avaliação Afetiva 5	0.781	0.231	0.169	0.115	0.369	0.149
Avaliação Afetiva 6	0.878	0.366	0.202	0.160	0.369	0.258
Avaliação Cognitiva 1	0.384	0.803	0.133	0.104	0.313	0.212
Avaliação Cognitiva 3	0.184	0.718	0.109	-0.018	0.176	0.131

Avaliação Cognitiva 4	0.200	0.703	0.133	-0.012	0.189	0.055
Avaliação Física 1	0.136	0.114	0.876	0.228	0.176	0.019
Avaliação Física 2	0.159	0.171	0.865	0.175	0.230	0.023
Avaliação Física 3	0.229	0.149	0.876	0.151	0.250	0.012
Pressão no Trabalho 3	0.097	0.037	0.160	0.817	0.126	0.073
Pressão no Trabalho 4	0.178	0.065	0.189	0.906	0.169	0.070
Pressão no Trabalho 5	0.102	0.034	0.170	0.761	0.140	0.031
Resiliência 2	0.301	0.252	0.231	0.157	0.813	0.167
Resiliência 3	0.393	0.326	0.269	0.141	0.863	0.214
Resiliência 5	0.302	0.189	0.091	0.127	0.721	0.318
Suporte da Liderança 1	0.200	0.154	-0.017	0.057	0.256	0.871
Suporte da Liderança 2	0.269	0.237	0.024	0.046	0.303	0.927
Suporte da Liderança 3	0.158	0.120	-0.023	-0.000	0.169	0.849
Suporte da Liderança 4	0.228	0.159	0.017	0.121	0.246	0.934
Suporte da Liderança 5	0.266	0.227	0.062	0.058	0.280	0.922
Suporte da Liderança 6	0.075	0.081	0.022	0.087	0.200	0.712

Fonte: Dados da Pesquisa

Completando a verificação da validade discriminante, utilizou-se o critério do *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). De acordo com Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), são admitidos como válidos os valores abaixo de 0,85 para construtos conceitualmente diferentes e, para construtos que apresentam certa similaridade conceitual, são aceitos valores até 0,90. Na amostra obtida, os resultados foram satisfatoriamente atingidos, como se vê na Tabela 5, significando que nenhum dos valores ultrapassou o limite máximo de 0,90 (Henseler et al., 2015). Assim, é possível verificar a validade discriminante do modelo proposto, significando que cada construto apresentado é singular e diferente dos demais (Hair Jr. et al., 2019).

TABELA 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE (*Heterotrait-Monotrait Ratio* - HTMT)

	AA	AC	AF	PT	RS	SL
Avaliação Afetiva (AA)						
Avaliação Cognitiva (AC)	0.488					
Avaliação Física (AF)	0.249	0.222				
Pressão no Trabalho (PT)	0.197	0.099	0.262			
Resiliência (RS)	0.567	0.429	0.312	0.235		
Suporte da Liderança (SL)	0.269	0.212	0.041	0.086	0.344	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Concluída a validação dos construtos, foram realizados os testes de hipóteses a partir da modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), com o método de estimação PLS (*Partial Least Square*). Assim, para determinar a significância estatística existente nas relações entre os construtos, foi utilizado o *bootstrapping* com 5.000 submostras.

A princípio foi efetuada a ligação de todas as variáveis de controle (sexo, idade, escolaridade, renda mensal, nível funcional e tempo de trabalho no emprego atual) com os construtos endógenos (resiliência e engajamento) para observar quais variáveis de controle podem afetar os construtos endógenos. Verificou-se que a variável de controle nível funcional, que representa o cargo que o colaborador ocupa na organização, teve efeito significativo no engajamento (p-valor<0,01), que a variável renda mensal também teve efeito significativo no engajamento (p-valor<0,05) e que a variável de controle idade teve efeito significativo na resiliência (p-valor<0,05). As demais variáveis de controle (sexo, escolaridade e tempo de trabalho no emprego atual) não apresentaram resultados significativos nas relações com os construtos endógenos do modelo e, desse modo, foram excluídas das demais análises. Os resultados foram apresentados na Tabela 6.

TABELA 6: VARIÁVEIS DE CONTROLE

VARIÁVEIS DE CONTROLE	Coef.	p-valor
Escolaridade -> Engajamento	0.005	0.912
Escolaridade -> Resiliência	-0.024	0.717
Idade -> Engajamento	-0.006	0.916
Idade -> Resiliência	0.146	0.021*
Nível Funcional -> Engajamento	0.135	0.009**
Nível Funcional -> Resiliência	-0.088	0.157
Renda Mensal -> Engajamento	0.154	0.024*

Renda Mensal -> Resiliência	-0.059	0.446
Sexo -> Engajamento	-0.030	0.478
Sexo -> Resiliência	0.082	0.099
Tempo de Trabalho -> Engajamento	-0.019	0.687
Tempo de Trabalho -> Resiliência	0.065	0.270

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05.

Em seguida, após verificar a influência das variáveis de controle, foi realizado o teste das hipóteses com efeitos diretos e indiretos sem as variáveis de controle e com as variáveis de controle. Verificou-se que as hipóteses H1 e H2 não foram suportadas no modelo testado e que a hipótese H3 foi suportada. Da mesma forma, constatou-se que, quanto à relação indireta que tratou do efeito mediador, a hipótese H4 do construto resiliência como mediadora na relação entre a pressão no trabalho e o engajamento foi suportada. E a hipótese H5 que tratou do efeito moderador do suporte da liderança na relação entre a pressão do trabalho e o engajamento e a hipótese H6 que tratou do efeito moderador do suporte da liderança na relação entre a pressão do trabalho e resiliência também não foram suportadas. Os resultados com e sem controles são apresentados na Tabela 7.

TABELA 7: EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

	RELAÇÃO ESTRUTURAL	HIPÓTESES	RESULTADOS SEM CONTROLE		RESULTADOS COM CONTROLE	
			Coef.	p-valor	Coef.	p-valor
Efeitos Diretos	PT -> EN	H1-	0,123	0,048*	0,123	0,040*
	PT -> RS	H2-	0,177	0,004**	0,178	0,004**
	RS -> EN	H3+	0,450	0,000**	0,453	0,000**
Efeito Indireto	PT->RS->EN	H4	0,080	0,006**	0,080	0,006**
	RELAÇÃO ESTRUTURAL		f ²	Coef.	p-valor	
Moderação	SL MOD	H5	0,003	-0,050	0,540	
	PT->EN					
	SL MOD	H6	0,012	-0,104	0,138	

Moderação PT->RS

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05.

Legenda: PT-Pressão no Trabalho, EN-Engajamento, RS-Resiliência, SL-Suporte da Liderança.

A seguir fez-se a análise das relações entre os construtos de primeira ordem (avaliação física, avaliação afetiva e avaliação cognitiva) e o construto de segunda ordem (engajamento). Segundo Hair Jr. et al. (2019), os coeficientes de caminho variam de -1 a 1 (quanto mais próximos a 1 ou -1, indicam fortes relações negativas e positivas) e representam relacionamentos hipotéticos que ligam os construtos. Conforme foi demonstrado na Tabela 8, existe uma forte relação positiva entre os construtos de primeira ordem e de segunda ordem, indicando que o construto de segunda ordem é refletido por meio dos construtos de primeira ordem.

TABELA 8: CONSTRUTO DE SEGUNDA ORDEM

RELAÇÃO ESTRUTURAL	RESULTADOS SEM CONTROLE		RESULTADOS COM CONTROLE	
	Coef.	p-valor	Coef.	p-valor
Engajamento-> Avaliação Física	0,123	0,048*	0,123	0,040*
Engajamento-> Avaliação Física	0,177	0,004**	0,178	0,004**
Engajamento-> Avaliação Física	0,450	0,000**	0,453	0,000**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05.

Ainda sobre a da avaliação do modelo estrutural, verificou-se seu ajustamento por meio do R² (coeficiente de determinação de Pearson) e do Q² (relevância preditiva). Segundo Hair Jr. et al. (2019), o R² é um indicador utilizado para prever a precisão do modelo e para ser aceitável precisa ter um valor mínimo de 0,25. Os resultados para os construtos resiliência e engajamento para o R² foram, respectivamente, 0,056 e 0,252, sugerindo cautela na aplicabilidade dos resultados, uma vez que a resiliência apresenta valor inferior ao recomendado pela literatura e o engajamento apresenta valor muito próximo ao mínimo recomendado pela literatura. Já o Q² com valor acima de zero indica relevância preditiva de um construto dentro

do modelo (Hair Jr. et al., 2019). Neste estudo os valores encontrados foram todos superiores ao recomendado pela literatura, onde a resiliência apresentou Q^2 de 0,33 e engajamento Q^2 de 0,077.

Na análise das relações entre as variáveis de controle e os construtos endógenos, verificou-se relação significativa entre a variável de controle nível funcional e o construto engajamento (p -valor $<0,01$), sugerindo que quanto maior o nível funcional do colaborador, maior é o seu engajamento. Verificou-se na sequência a relação significativa entre a variável de controle renda mensal e engajamento (p -valor $<0,01$), confirmando a suposição anterior de que quanto maior é a hierarquia do cargo, maior é a renda mensal e conseqüentemente maior também é o engajamento do colaborador. E por fim, verificou-se relação significativa entre a variável de controle idade e o construto resiliência (p -valor $<0,01$), sugerindo que quanto maior a idade do colaborador, maior é o seu nível de maturidade, e, portanto, maior é a sua resiliência. Todos estes resultados foram apresentados na Tabela 9.

TABELA 9: VARIÁVEIS DE CONTROLE DO MODELO ESTRUTURAL

VARIÁVEIS DE CONTROLE	Coef.	p-valor
Idade -> Resiliência	0.158	0.001**
Nível Funcional -> Engajamento	0.135	0.009**
Renda Mensal -> Engajamento	0.150	0.008**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: ** p -valor $< 0,01$; * p -valor $< 0,05$.

Por último, verificou-se, também, o fator de inflação da variância (VIF), que deve ser utilizado para identificar eventuais problemas de colinearidade no modelo. De acordo com o que recomenda a literatura, resultados ideais devem ter valores inferiores a 5 (Hair Jr. et al., 2019). Os resultados dos indicadores dos construtos desta pesquisa obtiveram VIF com valores variando entre 1,076 a 2,084,

demonstrando não existir problemas de colinearidade. A tabela referente aos resultados do VIF se encontram no Apêndice D.

Assim, de forma que se possa compreender os resultados dos efeitos diretos e indiretos do modelo testado, verificou-se os coeficientes de caminhos e as significâncias das relações, conforme foi demonstrado na Figura 2.

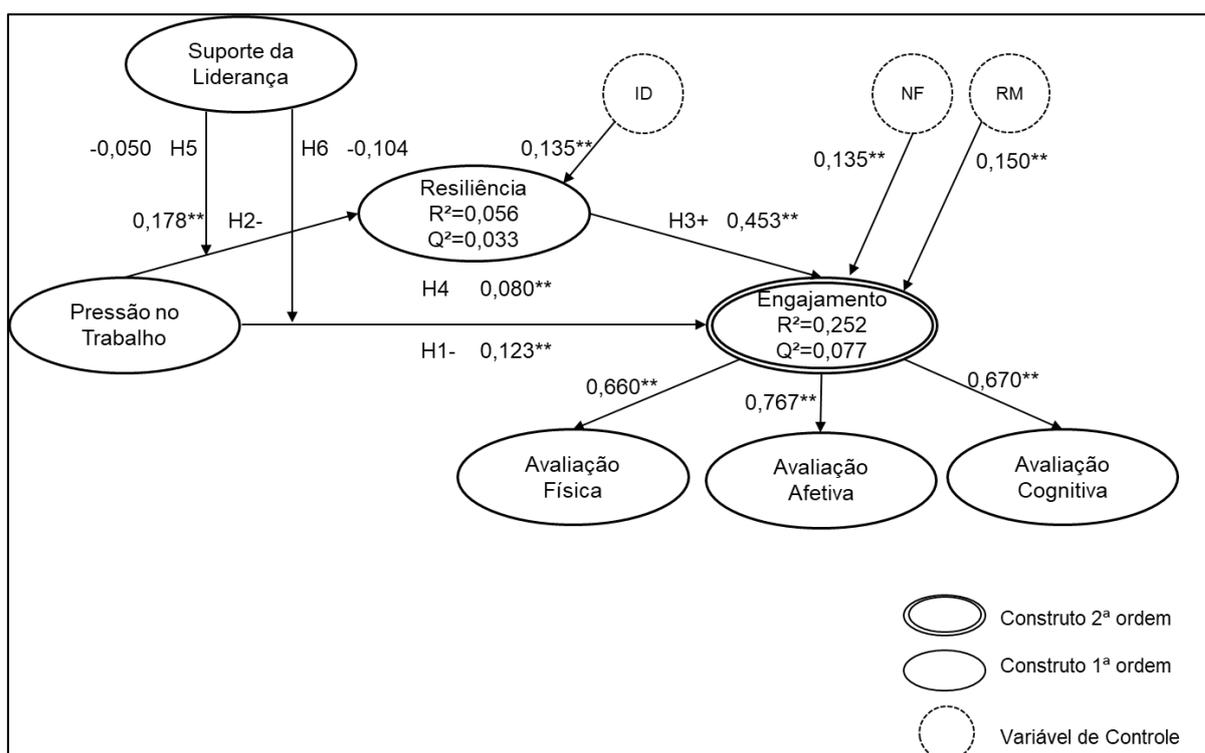


Figura 2: Diagrama de caminhos.

Nota: ** p-valor < 0,01; * p-valor < 0,05.

Legenda: R²-Coeficiente de Determinação; Q²-Relevância Preditiva; ID-Idade; NF-Nível Funcional; RM-Renda Mensal.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 TESTE DE HIPÓTESES

De acordo com os resultados apresentados é possível afirmar que a hipótese H1 ($\Gamma=0,123$; $f^2=0,019$; $q^2=0,012$; p-valor<0,05) que sugeriu que a pressão no trabalho está negativamente associada ao engajamento do funcionário, não foi suportada, uma vez que apresentou um efeito positivo (Γ) na relação entre pressão

do trabalho e engajamento; apresentou também pequeno tamanho do efeito (f^2) do construto exógeno pressão no trabalho no construto endógeno engajamento; e baixa potência do efeito preditivo (q^2) do construto endógeno engajamento. E que a hipótese H2 ($\Gamma=0,178$; $f^2=0,033$; $q^2=0,019$; $p\text{-valor}<0,01$) que sugeriu que a pressão no trabalho está negativamente associada à resiliência do funcionário, também não foi suportada, pois apresenta um efeito positivo (Γ) na relação entre pressão do trabalho e resiliência; apresentou também pequeno tamanho do efeito (f^2) do construto exógeno pressão no trabalho no construto endógeno resiliência; e baixa potência do efeito preditivo (q^2) do construto endógeno resiliência.

Os resultados ainda demonstraram que a hipótese H3 ($\Gamma=0,453$; $f^2=0,262$; $q^2=0,007$; $p\text{-valor}<0,01$) que sugeriu que a resiliência do funcionário está positivamente associada ao seu engajamento, foi suportada, uma vez que apresentou um efeito positivo (Γ) significativo da resiliência sobre o engajamento; apresentou também grande tamanho do efeito (f^2) do construto exógeno resiliência no construto endógeno engajamento; porém com baixa potência do efeito preditivo (q^2) do construto endógeno engajamento. E que a hipótese H4 ($\Gamma=0,080$; $p\text{-valor}<0,01$) que sugeriu que a resiliência medeia à relação entre pressão no trabalho e engajamento, de tal modo que a resiliência do funcionário ameniza o efeito negativo da pressão no trabalho no seu engajamento, foi suportada, uma vez que apresenta efeito indireto mediador.

Por fim, foi evidenciado pelos resultados que a hipótese H5 ($\Gamma= -0,050$; $p\text{-valor}>0,05$) que sugeriu que o suporte da liderança modera a relação entre a pressão no trabalho e engajamento, de tal forma que, quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão

no trabalho e engajamento, não foi suportada. E que a hipótese H6 ($\Gamma = -0,104$; $\text{valor} > 0,05$) que sugeriu que o suporte da liderança modera a relação entre a pressão no trabalho e resiliência, de tal forma que quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão no trabalho e resiliência, também não foi suportada. Em ambas as hipóteses os efeitos apresentados nas relações entre os construtos são negativos, indicando a inexistência da moderação.

Assim, a partir dos resultados apresentados, segue-se a síntese das hipóteses testadas na Tabela 10, com o resultado de cada relação.

TABELA 10: RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

HIPÓTESES		RELAÇÃO
H1(-)	PT -> EN	NÃO SUPORTADA
H2(-)	PT -> RS	NÃO SUPORTADA
H3(+)	RS -> EN	SUPORTADA
H4(+)	PT->RS->EN	SUPORTADA
H5(+)	SL MOD -> PT -> EN	NÃO SUPORTADA
H6(+)	SL MOD -> PT -> RS	NÃO SUPORTADA

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados deste estudo, identificou-se que a hipótese 1, que supôs que a pressão no trabalho está negativamente associada ao engajamento do funcionário, não foi suportada. Os resultados evidenciaram que a relação entre a pressão no trabalho e o engajamento é positiva. Estes achados corroboram com os estudos de Sitkin, See, Miller, Lawless e Carton (2011), que afirmaram que quando a pressão no trabalho é vista como um desafio pelo funcionário, ela pode torná-lo mais forte, estimulando o seu desenvolvimento profissional e conseqüentemente o seu engajamento. A pesquisa de Mitchell, Baer, Ambrose, Folger e Palmer (2018), também concluiu que quando o funcionário enxerga a pressão no trabalho como desafio, ele geralmente visualiza oportunidades nas dificuldades, o que o faz mover-se buscando autoconhecimento, maturidade e produtividade; tornando-o mais engajado.

Em relação à hipótese 2, que sugeriu que a pressão no trabalho está negativamente associada à resiliência do funcionário, também não foi suportada. Os resultados evidenciaram que a relação entre a pressão no trabalho e resiliência é positiva e significativa. Este resultado confirma os estudos de Black, Balanos e Whittaker (2017), que descreveram o modo como a resiliência blinda o indivíduo, reforçando seus recursos pessoais e suas estratégias de enfrentamento às adversidades. Assim, no que se refere aos serviços de saúde, é relevante contar com profissionais qualificados e resilientes, capazes de desenvolver e implantar

novos protocolos de atendimento a pacientes, especialmente no contexto da pandemia da COVID-19 (Heath et al., 2020).

Sobre a hipótese 3, que supôs de que a resiliência do funcionário está positivamente associada ao seu engajamento, foi suportada. Esta evidência foi confirmada pelos estudos de Mitchell et al. (2019), que afirmaram que funcionários resilientes geralmente encaram a pressão no trabalho como desafio, o que promove um estado de engajamento que pode conduzir a níveis mais altos de produtividade e de cidadania organizacional. Assim, nas instituições prestadoras de serviços de saúde, complexas e vulneráveis, que operam com ritmo e capacidade altíssimos, a resiliência pode promover resultados positivos em relação ao aumento do engajamento dos funcionários, e conseqüentemente redução dos efeitos negativos do estresse no ambiente organizacional (Lima-Gonçalves, 2002).

No tocante à hipótese 4, que sugeriu que a resiliência medeia à relação entre pressão no trabalho e engajamento, de tal modo que a resiliência do funcionário ameniza o efeito negativo da pressão no trabalho no seu engajamento, foi suportada. Conforme evidenciado nos estudos de Clark, Crawford, Hulse e Polivka (2021), a resiliência dos trabalhadores da saúde restaura suas forças, e os permite responder às situações estressantes de maneira madura e inteligente, contribuindo para a construção de equipes mais fortes e engajadas.

Por fim, as hipóteses 5 e 6 que propuseram os efeitos moderadores do suporte da liderança sugerindo respectivamente, que o suporte da liderança modera a relação entre a pressão no trabalho e engajamento, de tal forma que, quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão no trabalho e engajamento; e que o suporte da liderança

modera a relação entre a pressão no trabalho e resiliência, de tal forma que quanto maior é o suporte da liderança percebido pelo funcionário, mais fraca é a relação negativa entre a pressão no trabalho e resiliência, não foram suportadas.

Estes resultados demonstram que o engajamento é um estado emocional positivo do funcionário, e que está relacionado a vários recursos pessoais e de trabalho (Schaufeli et al., 2006; Rich et al., 2010; Wollard & Shuck, 2011). Assim, os resultados da pesquisa de Anitha (2014), concluíram que de todos os fatores determinantes do engajamento do funcionário, dois se sobressaem, sendo a boa qualidade do ambiente de trabalho e o bom relacionamento com a equipe. Estes estudos corroboram com o resultado desta pesquisa, ao demonstrarem que o recurso de trabalho suporte da liderança, não tem força suficiente para, sozinho, moderar os efeitos negativos da pressão no trabalho no engajamento e na resiliência do funcionário.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Os objetivos deste estudo foram identificar no ambiente organizacional das empresas privadas que prestam serviços na área da saúde: a influência da pressão no trabalho na resiliência e no engajamento; a influência da resiliência no engajamento; o efeito mediador da resiliência na relação entre a pressão no trabalho e o engajamento; e o efeito moderador do suporte da liderança nas relações entre pressão no trabalho com a resiliência e com o engajamento. Os resultados encontrados sugerem que o construto pressão no trabalho não tende a exercer influência negativa direta nos construtos engajamento e resiliência. Observou-se também que o construto resiliência pode exercer influência positiva direta sobre o construto engajamento. Ainda, os resultados evidenciaram que o construto resiliência pode exercer efeito mediador indireto na relação negativa entre os construtos pressão no trabalho e engajamento. Ainda é possível observar que o construto suporte da liderança não tende a exercer efeito moderador nas relações negativas entre os construtos pressão do trabalho e engajamento e pressão do trabalho e resiliência.

Desta forma, conclui-se que quando o funcionário é sustentado por bom nível de resiliência, que é um recurso pessoal positivo, consegue manter uma atitude otimista diante das situações adversas do seu ambiente de trabalho, situações de pressão no trabalho. Assim, os obstáculos tornam-se desafiadores, estimulando-o a buscar pelas soluções dos problemas. Portanto, o colaborador tende a transformar

as dificuldades em oportunidades de crescimento profissional e pessoal, o que geralmente conduz ao engajamento no trabalho.

É possível concluir também que a idade pode influenciar na resiliência do funcionário. Então, com uma maior idade e maturidade, a resiliência do indivíduo tende a ser maior. Conclui-se também que o nível funcional e a renda mensal podem influenciar no engajamento do funcionário. Assim, quanto mais altos, cargo e renda, maior pode ser o engajamento do indivíduo. Isto porque provavelmente, um nível hierárquico mais elevado, corresponda um maior grau de responsabilidade na gestão e no destino da organização.

Observa-se a resiliência como um recurso pessoal, que não ocorre somente pela presença de uma liderança de suporte, mas da configuração de um ambiente de suporte, que fortalece pessoas de forma madura e que apoia os colaboradores menos resilientes. Desse modo, os indivíduos resilientes se empenham mais na realização dos objetivos organizacionais e pessoais, uma vez que investem mais energia, mais dedicação e ficam mais concentrados e felizes no trabalho.

Desse modo, as empresas privadas do setor de saúde, que são organizações sociais com características empresariais, possuem grandes desafios de gestão. Isso porque em sua estrutura organizacional interagem profissionais com formações diversas, e que atuam geralmente sob a dualidade de autoridade técnica e administrativa. Dessa forma, é possível indicar que pode ser relevante para estas empresas, incentivar o desenvolvimento do comportamento resiliente dos seus funcionários, o que pode conduzir à formação de equipes adaptáveis, criativas, flexíveis, equilibradas e altamente engajadas.

Como contribuição teórica, esta pesquisa ampliou a compreensão da influência da pressão no trabalho no engajamento, avançando os estudos de Mitchell et al (2019), ao analisar o engajamento sob a ótica de um construto latente de segunda ordem, que é sustentado pelos construtos avaliação física, avaliação afetiva e avaliação cognitiva. Assim, além de desenvolver um modelo ainda não testado, buscou-se preencher a lacuna existente a respeito da relação entre a pressão no trabalho e o engajamento sob a influência mediadora da resiliência e moderadora do suporte da liderança.

Na prática, espera-se que os resultados desta pesquisa possam demonstrar para as empresas privadas que prestam serviços na área de saúde, a importância de investir em soluções que ampliem a resiliência, como recurso pessoal, pois assim estarão concentrando esforços no sentido de formarem e reterem profissionais mais engajados. Dessa forma, pode ser interessante que as organizações criem critérios para identificar e medir o nível da resiliência individual dos candidatos durante o processo seletivo, seja para contratação ou para promoção de pessoal.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Por se tratar de uma abordagem não probabilística por acessibilidade, não é possível generalizar os resultados. Desse modo, recomenda-se que o mesmo estudo seja realizado com uma amostra probabilística, uma vez que a amostragem utilizada somente permite evidenciar comportamentos, que podem ser confirmados em pesquisas posteriores. Além disso, outra limitação relaciona-se ao fato da investigação ter sido realizada com corte transversal. Dessa maneira, tem-se a restrição do tempo na coleta de dados. Portanto, sugere-se que, em estudos futuros, sejam realizadas pesquisas com corte longitudinal para observar o comportamento evolutivo das preferências dos

respondentes, haja vista que, neste estudo, as respostas são baseadas na percepção dos respondentes no momento da pesquisa. Outra limitação é o contexto em que foi feita esta pesquisa, durante a pandemia da COVID-19, com o sistema de saúde brasileiro em colapso. Neste cenário, os colaboradores da área da saúde estão esgotados, física e emocionalmente, estão preocupados, depressivos e temerosos. Dessa forma, recomenda-se a replicação da pesquisa, em um contexto menos complexo, após o fim da pandemia.

Ainda, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma pesquisa qualitativa, para que se possa identificar outros possíveis constructos que mediem à relação entre a pressão do trabalho e o engajamento, tais como: o grau de autonomia do funcionário e o seu nível de estabilidade emocional. Recomenda-se também que novos estudos possam avaliar as variáveis que compõe o ambiente organizacional de suporte, tais como: cultura organizacional e políticas de remuneração, que conforme sugerido neste estudo, fazem parte da gama de recursos que têm grande influência na resiliência do funcionário e consequentemente no seu engajamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Krush, M. T., & Krishnakumar, S. (2014). Satisfied and productive boundary spanners: A model of resiliency and customer expectations. *Journal of Services Research*, 14(2), 57-74.
- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Science*, 13(11), 2707-2716.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Black, J. K., Balanos, G. M., & Whittaker, A. C. (2017). Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population. *International Journal of Psychophysiology*, 116(1), 9-15.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. 2017. Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389-402.
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist Journal*, 59(1), 20-28.

- Bower, J. E., & Segerstrom, S. C. (2004). Stress management, finding benefit, and immune function: positive mechanisms for intervention effects on physiology. *Journal of Psychosomatic Research, 56*(1), 9-11.
- Brooks, S. K., Webster, R. W., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet Journal, 395*(10227), 912-920.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons Journal, 56*(3), 343-350.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1201-1227.
- Cardoso, A. W. M., & Bakke, H. A. (2018). Estresse ocupacional em profissionais de saúde dos centros de atenção psicossocial. *Revista Brasileira de Saúde e Segurança no Trabalho, 1*(1), 23-29.
- Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing, 76*(1), 119-137.
- Cheung, F., & Tang, C. (2010). The influence of emotional dissonance on subjective health and job satisfaction: Testing the stress-strain-outcome model. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3192-3217.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Clark, P., Crawford, T. N., Hulse, B., & Polivka, B. J. (2021). Resilience, moral distress, and workplace engagement in emergency department nurses. *Western Journal of Nursing Research, 43*(5), 442-451.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1998). Brasília. Recuperado em 05 de janeiro de 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *International Journal of Applied Psychology, 68*(4), 695-718.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80*(5), 46-56.

- DeConinck, J. B., Moss, H. K., & DeConinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38-53.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Dzau, V. J., Kirch, D. G., & Nasca, T. J. (2018). To care is human-collectively confronting the clinician-burnout crisis. *The New England Journal of Medicine* 378(4), 312-314.
- Ferreira, C. A. A., Neto, M. T. R., Kilimnik, Z. M., & dos Santos, A. S. (2016). O Contexto do Estresse Ocupacional dos Trabalhadores da Saúde: estudo bibliométrico. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 5(2), 84-99.
- Ferreira, E. F. C., Matos, F. R. N., Matos, D. M., Bugarim, M. C. C., & de Queiroz Machado, D. (2014). Governança Corporativa Na Saúde Suplementar: Estudo de Caso em uma Operadora de Plano de Saúde. *Revista Pensamento & Realidade*, 29(3), 19-39.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 17-27.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Glavin, P., Schieman, S., & Reid, S. (2011). Boundary-spanning work demands and their consequences for guilt and psychological distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(1), 43-57.
- Gözükara, İ., & Simsek, Ö. F. (2016). Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72-84.
- Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.

- Grant, A. M., Berg, J. M., & Cable, D. M. (2014). Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1201-1225.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. 6º Ed. Porto Alegre: Bookman Editora. Capítulo 3.
- Hair Jr., J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. Multivariate Data Analysis. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.
- Hair Jr., J. F; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2. ed. New York: Sage Publications.
- Hair Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heath, C., Sommerfield, A., & von Ungern-Sternberg, B. S. (2020). Resilience strategies to manage psychological distress among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a narrative review. *Anaesthesia*, 75(10), 1364-1371.
- Heeley, G., Hodgkinson, G., Whittington, R., & Johnson, G. (2014). Out to Lunch or Off to Plan? Strategy Workshops and Performance. *British Journal of Management*, 26(3), 507-528.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hussain, M., & Hassan, D. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 411-425.
- Jalagat, R. (2017). Determinants of job stress and its relationship on employee job performance. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1-10.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
- 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(5), 764-775.
- Lima-Gonçalves, E. (2002). Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa. *Revista de Administração de Empresa*, 1(2), 1-20.
- Lunn, P. D., Belton, C. A., Lavin, C., McGowan, F. P., Timmons, S., & Robertson, D. (2020). Using Behavioral Science to help fight the Coronavirus. *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(1), 1-15.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development Journal*, 71(1), 543-562.
- Malta, D. C., Stopa, S. R., Pereira, C. A., Szwarcwald, C. L., Oliveira, M., & Reis, A. C. D. (2017). Cobertura de planos de saúde na população brasileira, segundo a Pesquisa Nacional de Saúde, 2013. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 22(1), 179-190.
- Markos, S., & Sridevi, M. S (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 56-59.
- 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Misis, M., Kim, B., Cheeseman, K., Hogan, N., & Lambert, E. (2013). The impact of correctional officer perceptions of inmates on job stress. *Sage Open Journal*, 3(1), 1-13.

- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protective model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology, 103*(1), 54–73.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal, 62*(2), 531-552.
- Patro, C. S., & Kumar, K. S. (2019). Effect of workplace stress management strategies on employees' efficiency. *International Journal of Scientific Development and Research, 4*(5), 412-418.
- Pereira, I. F., Faria, L. C., Vianna, R. S. M., Corrêa, P. D. S., Freitas, D. A., & Soares, W. D. (2017). Depressão e uso de medicamentos em profissionais de enfermagem. *Arquivos de Ciências da Saúde, 24*(1), 70-74.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal, 47*(1), 141-152.
- Pi, C. T., Chiu, S. K., & Lin, J. Y. (2016). Effect of employee work stress, work satisfaction and work values on organizational commitment. *Business & Entrepreneurship Journal, 5*(1), 25-45.
- Portulhak, H., Raffaelli, S. C. D., & Eduardo, J. (2018). A Eficiência da Aplicação de Recursos Voltada à Saúde. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 21*(1), 21-39.
- Randeree, K., & Al Youha, H. (2009). Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 9*(4), 123-134.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617-635.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review, 43*(5), 904-914.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.

- Scherer, M. D. D. A., Oliveira, N. A. D., Pires, D. E. P. D., Trindade, L. D. L., Gonçalves, A. S. R., & Vieira, M. (2016). Aumento das cargas de trabalho em técnicos de enfermagem na atenção primária à saúde no Brasil. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 14(1), 89-104.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66(1), 701-716.
- Schieman, S. (2013). Job-related resources and the pressures of working life. *Social Science Research Journal*, 42(2), 271-282.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. 2011. The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36(3), 544-566.
- Smith, B. W., Tooley, E. M., Christopher, P. J., & Kay, V. S. (2010). Resilience as the ability to bounce back from stress: A neglected personal resource?. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 166-176.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338-2540.
- Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2007). Understanding reactions to workplace injustice through process theories of motivation: A teaching module and simulation. *Journal of Management Education*, 31(6), 777-796.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of

- individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., & Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.
- Vasanth, M. P., & Reddy, M. P. (2017). Stress at work place: Causes, consequences and remedies. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 7(9), 95-104.
- Vegro, T. C., Rocha, F. L. R., Camelo, S. H. H., & Garcia, A. B. (2016). Cultura organizacional de um hospital privado. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(2), 1-6.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Journal of Management*, 31(2), 59-69.
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M. & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 119-138.
- Wallace, L., & Trinka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management Review*, 91(5), 10-13.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79-89.
- Wermelinger, M., Machado, M. H., Tavares, M. D. F. L., Oliveira, E. D. S. D., Moyses, N. N., & Ferraz, W. (2010). A feminilização do mercado de trabalho em saúde no Brasil. *Divulgação em Saúde para Debate*, 45(1), 54-70.

- Wibowo, D. W., Rivai, A., & Saragih, B. (2019). The effect of leadership and job pressure on organizational performance through organizational commitments on PT. Nusatama Berkah. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 5(7), 45-53.
- Williamsson, A., Eriksson, A., & Dellve, L. (2016). Organization of change agents during care process redesign in Swedish health care. *Journal of Hospital Administration*, 5(3), 20-32.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547.
- Zahra, S. S., Khan, M. I., Imran, M., Aman, Q., & Ali, R. (2018). The relationship between job stress and turnover intentions in the pesticide sector of Pakistan: An employee behavior perspective. *Management Issues in Healthcare System Journal*, 4(1), 1-12.
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., & Zaidi, M. T. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1344-1353.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

CONSTRUTOS	CÓD.	INDICADORES	AUTORES
PRESSÃO NO TRABALHO (PT)	PT1	1. Trabalho sob alta pressão de tempo e desempenho.	Franke (2015)
	PT2	2. Preciso ficar atento a diferentes tarefas ou processos ao mesmo tempo.	
	PT3	3. Sou perturbado ou interrompido em meu trabalho, por colegas, material insuficiente, mau funcionamento de equipamentos ou telefonemas.	
	PT4	4. Trabalho até os limites de minhas capacidades.	
	PT5	5. Preciso trabalhar muito rápido.	
ENGAJAMENTO (EN)		Avaliação Física	Byrne, Peters e Weston (2016)
	AF1	1. Trabalho com intensidade nas minhas tarefas na empresa.	
	AF2	2. Esforço-me no meu trabalho.	
	AF3	3. Dedico muita energia ao meu trabalho.	
	AF4	4. Eu tento me esforçar para ter um bom desempenho no meu trabalho.	
	AF5	5. Esforço-me ao máximo para concluir meu trabalho.	
	AF6	6. Realizo meu trabalho com muita disposição.	
		Avaliação Afetiva	
	AA1	7. Sou entusiasmado com o meu trabalho.	
	AA2	8. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.	
	AA3	9. Sou interessado pelo meu trabalho.	
	AA4	10. Tenho orgulho do meu trabalho.	
	AA5	11. Sinto-me positivo em relação ao meu trabalho.	
	AA6	12. Sou empolgado com o meu trabalho.	
		Avaliação Cognitiva	
	AC1	13. Na empresa, minha mente está focada no meu trabalho.	
	AC2	14. Na empresa, presto muita atenção ao meu trabalho.	
	AC3	15. Na empresa, concentro-me no meu trabalho.	
	AC4	16. Na empresa, sou muito cauteloso no meu trabalho.	
AC5	17. Na empresa, sou absorvido pelo meu trabalho.		
AC6	18. Na empresa, sou minucioso na realização do meu trabalho.		
RESILIÊNCIA (RS)	RS1	1. Estou melhorando no meu trabalho porque aprendo com meus erros.	Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer e Dutton (2013)
	RS2	2. Lidar com colegas ou situações me permite crescer.	
	RS3	3. Vejo os desafios como uma oportunidade de aprender.	

	RS4	4. Encontro maneiras de lidar com situações inesperadas.	
	RS5	5. Eu me recupero rápido quando enfrento contratemplos no trabalho.	
SUPORTE DA LIDERANÇA (SL)	SL1	1. Meu gestor sempre me ajuda a resolver problemas relacionados ao trabalho.	Chan e Wan (2012)
	SL2	2. Meu gestor me incentiva a desenvolver novas habilidades.	
	SL3	3. Meu gestor reconhece o meu bom desempenho.	
	SL4	4. Meu gestor me recompensa pelo bom desempenho.	
	SL5	5. Meu gestor reconhece meu potencial no trabalho.	
	SL6	6. Meu gestor entende minhas necessidades e problemas de trabalho.	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Apresentação

Olá!

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração da Fucape Business School – Cuiabá/MT. Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sobre o trabalho das pessoas nas empresas privadas que prestam serviços na área de saúde, e gostaria muito de contar com a sua participação, respondendo este questionário. Sua participação é voluntária e não levará mais do que 10 minutos. Não existe resposta certa ou errada, quero apenas conhecer a sua opinião. Todas as respostas são anônimas e confidenciais.

Agradeço a sua colaboração!

Sandra Regina F. R. Gomes (Pesquisadora)
Prof.^a Me. Silveli Cristo de Andrade (Orientadora)

Pergunta de Controle

Você trabalha há pelo menos 1 ano em empresa privada que atua na prestação de serviços na área da saúde?

() Sim () Não

Instruções

As questões a seguir utilizam uma escala de cinco pontos, cujos números têm a seguinte interpretação:

- 1 = DISCORDO TOTALMENTE
- 2 = DISCORDO PARCIALMENTE
- 3 = NEM CONCORDO, NEM DISCORDO
- 4 = CONCORDO PARCIALMENTE
- 5 = CONCORDO TOTALMENTE

Clique no número que melhor expressa a sua opinião.

		1	2	3	4	5
1	Trabalho sob alta pressão de tempo e desempenho.					
2	Preciso ficar atento(a) a diferentes tarefas ou processos ao mesmo tempo.					
3	Sou perturbado(a) ou interrompido(a) em meu trabalho, por colegas, material insuficiente, mau funcionamento de equipamentos ou telefonemas.					
4	Trabalho até os limites de minhas capacidades.					
5	Preciso trabalhar muito rápido.					
6	Trabalho com intensidade nas minhas tarefas na empresa.					
7	Esforço-me no meu trabalho.					
8	Dedico muita energia ao meu trabalho.					
9	Eu tento me esforçar para ter um bom desempenho no meu trabalho.					
10	Esforço-me ao máximo para concluir meu trabalho.					
11	Realizo meu trabalho com muita disposição.					
12	Sou entusiasmado(a) com o meu trabalho.					
13	Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.					
14	Sou interessado(a) pelo meu trabalho.					
15	Tenho orgulho do meu trabalho.					
16	Sinto-me positivo(a) em relação ao meu trabalho.					
17	Sou empolgado(a) com o meu trabalho.					
18	Na empresa, minha mente está focada no meu trabalho.					
19	Na empresa, presto muita atenção ao meu trabalho.					
20	Na empresa, concentro-me no meu trabalho.					
21	Na empresa, sou muito cauteloso(a) no meu trabalho.					
22	Na empresa, sou absorvido(a) pelo meu trabalho.					
23	Na empresa, sou minucioso(a) na realização do meu trabalho.					
24	Estou melhorando no meu trabalho porque aprendo com meus erros.					
25	Lidar com colegas ou situações me permite crescer.					
26	Vejo os desafios como uma oportunidade de aprender.					
27	Encontro maneiras de lidar com situações inesperadas.					
28	Eu me recupero rápido quando enfrento contratemplos no trabalho.					
29	Meu gestor sempre me ajuda a resolver problemas relacionados ao trabalho.					
30	Meu gestor me incentiva a desenvolver novas habilidades.					
31	Meu gestor reconhece o meu bom desempenho.					
32	Meu gestor me recompensa pelo bom desempenho.					
33	Meu gestor reconhece meu potencial no trabalho.					
34	Meu gestor entende minhas necessidades e problemas de trabalho.					

Caracterização Demográfica

35. Sexo

() Masculino

() Feminino

36. Idade

- () Até 20 anos
- () 21 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () Acima de 51 anos

37. Escolaridade

- () Ensino Fundamental
- () Ensino médio/técnico
- () Nível superior
- () Pós-graduação
- () Outra

38. Renda Mensal

- () Até 1 salário mínimo
- () De 2 a 4 salários mínimos
- () De 5 a 7 salários mínimos
- () De 8 a 10 salários mínimos
- () Acima de 10 salários mínimos

39. Nível Funcional

- () Direção
- () Supervisão
- () Médico/Enfermeiro
- () Técnico
- () Administrativo
- () Outro

40. Tempo de trabalho no emprego atual

- () Menos de 1 ano
- () 1 a 3 anos
- () 4 a 6 anos
- () 7 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

APÊNDICE C – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA (N=452)

Característica	Medida	Quantidade	Percentual
Sexo	Masculino	119	26,33%
	Feminino	333	73,67%
Idade	Até 20 anos	9	1,99%
	21 a 30 anos	83	18,36%
	31 a 40 anos	167	36,95%
	41 a 50 anos	131	28,98%
	Acima de 51 anos	62	13,72%
Escolaridade	Ensino Fundamental	0	0,00%
	Ensino médio/técnico	102	22,57%
	Nível superior	153	33,85%
	Pós-graduação	190	42,04%
	Outra	7	1,54%
Renda Mensal (* em salários mínimos)	Até 1 s.m.	24	5,31%
	De 2 a 4 s.m.	217	48,01%
	De 5 a 7 s.m.	125	27,65%
	De 8 a 10 s.m.	28	6,19%
	Acima de 10 s.m.	58	12,84%
Nível Funcional	Direção	7	1,54%
	Supervisão	47	10,40%
	Médico/Enfermeiro	134	29,65%
	Técnico	63	13,94%
	Administrativo	182	40,27%
	Outro	19	4,20%
Tempo de trabalho no emprego atual	Menos de 1 ano	0	0,00%
	1 a 3 anos	135	29,86%
	4 a 6 anos	140	30,97%
	7 a 10 anos	102	22,58%
	Mais de 10 anos	75	16,59%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: *Salário mínimo brasileiro, ref. 2021 (R\$ 1.100,00)

APÊNDICE D – MULTICOLINEARIDADE (VIF)

Indicadores	Coeficientes
AA1	1.384
AA5	1.425
AA6	1.653
AC1	1.076
AC3	1.688
AC4	1.669
AF1	2.215
AF2	1.942
AF3	1.957
ID	1.000
NF	1.000
PT3	1.786
PT4	2.084
PT5	1.402
RM	1.000
RS2	1.569
RS3	1.610
RS5	1.259

Fonte: Dados

Legenda: AA-Avaliação Afetiva, AC-Avaliação Cognitiva, AF-Avaliação Física, ID-Idade, NF-Nível Funcional, PT-Pressão no Trabalho, RM-Renda Mensal, RS-Resiliência.