

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

MINDFULNESS COMO POTENCIALIZADOR DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS
INDIVÍDUOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

ISRAEL BUENO SIMÕES

Belo Horizonte

2019

ISRAEL BUENO SIMÕES

MINDFULNESS COMO POTENCIALIZADOR DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS
INDIVÍDUOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia, Marketing e Inovação

Orientador: Prof. Márcio Augusto Gonçalves

Belo Horizonte

2019

Ficha Catalográfica

Simões, Israel Bueno.

S593m
2019 Mindfulness como potencializador do engajamento no trabalho dos indivíduos em uma organização pública [manuscrito] / Israel Bueno Simões. – 2019.

150 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Márcio Augusto Gonçalves.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 124-130).

1. Administração pública – Brasil – Teses. 2. Serviço público – Administração de pessoal – Teses. 3. Resiliencia (Traço da personalidade) – Teses. I. Gonçalves, Márcio Augusto. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborada por Rosilene Santos CRB6- 2527

Biblioteca da FACE/UFMG – RSS03/2020



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ISRAEL BUENO SIMÕES**, REGISTRO N° 691/2019. No dia 16 de dezembro de 2019, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de novembro de 2019, para julgar o trabalho final intitulado "**Mindfulness como potencializador do engajamento no trabalho dos indivíduos em uma organização pública**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Marketing e Inovação**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2019.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Danilo de Melo Costa.....
(Centro Universitário UNA/MG)

Prof.ª Dr.ª. Márcia Mascarenhas Alemão.....
(FHEMIG/MG)

A Deus, fonte da verdade, da vida e do bem.
A Ele convergem todas as investigações humanas.

AGRADECIMENTO INSTITUCIONAL

Agradeço à UFMG, a casa onde fiz minha graduação e especialização, na qual tenho o prazer de cursar o mestrado e também meu local de trabalho; ao meu orientador, Prof. Márcio Augusto Gonçalves e ao Prof. Carlos Alberto Gonçalves, por seus conselhos, boas ideias e por demonstrarem seu amor pela pesquisa científica, o que me inspira a permanecer nessa jornada; a toda equipe do CEPEAD/UFMG, especialmente aos professores da minha linha de pesquisa, pelas disciplinas intelectualmente instigantes; ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFMG (DRH), que colaborou com minha formação ao autorizar meu afastamento parcial das atividades e apoiar a realização da pesquisa no local; à minha família, por investir nessa caminhada de estudos desde as primeiras palavras aprendidas; aos amigos, pela boa companhia e por serem um alívio nos momentos de ansiedade; e à minha esposa, melhor amiga, amor da minha vida, companheira de todos os dias, dona da melhor “prosa”.

"Tudo quanto te vier à mão para fazer, faze-o com toda a tua força, porque na sepultura, para onde tu vais, não há obra nem projeto, nem conhecimento, nem sabedoria alguma".

Eclesiastes 9:10

"Quando eu estive na comemoração do 60º aniversário das invasões do Dia D, alguns pensaram que seria o último evento do tipo. No entanto, a geração do tempo da guerra, minha geração, é resiliente e eu estou encantada por estar convosco em Portsmouth hoje. Há 75 anos, centenas de milhares de jovens soldados, marinheiros e pilotos deixaram essas praias pela causa da liberdade. Em uma transmissão à nação naquele tempo, meu pai, o Rei Jorge VI, disse: 'O que é demandado de todos nós é algo mais que coragem e resistência. Precisamos de uma renovação de espírito, uma nova determinação indomável'".

Elizabeth II, 05 de junho de 2019, em comemoração pelo 75º aniversário da invasão da Normandia durante a Segunda Guerra Mundial.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito do programa intitulado *Atenção Plena: Curso Introdutório às Práticas de Mindfulness* (APCIM) sobre o Engajamento no trabalho dos servidores em uma organização pública. Existem evidências científicas que apontam para efeitos positivos das práticas de *mindfulness* no indivíduo e, conseqüentemente, em seu desempenho no trabalho, desenvolvendo a capacidade de manter o foco atencional e reduzindo a exaustão emocional. O programa APCIM, desenvolvido pelo próprio pesquisador em parceria com o Núcleo de *Mindfulness* (NUMI), é baseado no protocolo do programa *Mindfulness-based Stress Reduction* (MBSR), de Kabat-Zinn (2003). As variáveis estudadas foram *Mindfulness*, Resiliência, Engajamento no trabalho, Locus de Controle e Personalidade, essa última a partir do modelo *Big Five*. Foi realizado um experimento de campo com 36 servidores da Pró-reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais (PRORH/UFMG) do tipo *estudo de grupo de controle pré-teste/pós-teste*, com amostra randomizada. Os servidores foram divididos em dois grupos: Experimental (19 participantes) e Controle (17 participantes). Os dados foram coletados por meio de questionário elaborado pelo pesquisador com 87 itens, baseado em escalas validadas para o contexto brasileiro. O resultado demonstrou que o programa APCIM contribuiu para o desenvolvimento do nível de *Mindfulness* dos servidores e que o traço de personalidade Conscienciosidade modera esse efeito. Além disso, o programa APCIM impactou positivamente e significativamente o Engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Engajamento, Locus de Controle, *Mindfulness*, Personalidade, Resiliência

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the Mindfulness: Introductory Course on Mindfulness Practices (APCIM) program effect on the Employee Engagement of workers in a public organization. There is scientific evidence that points to benefits of practicing mindfulness for individuals and, consequently, for their work performance, as developing the ability to maintain attentional focus and reducing emotional exhaustion. The APCIM program, developed by the researcher in partnership with the Mindfulness Center (Núcleo de Mindfulness – NUMI), is based on the Kabat-Zinn (2003) Mindfulness-based Stress Reduction (MBSR) protocol. This study considered the following variables: Mindfulness, Resilience, Employee Engagement, Locus of Control and Personality, the latter was taken from the Big Five model. A field experiment was carried out with a random sampling procedure from 36 employees of the Talent Management Administration area of the Federal University of Minas Gerais (PRORH / UFMG). The laborers were divided into two groups: Experimental (19 participants) and Control (17 participants). Data were collected from a questionnaire prepared by the researcher with 87 items, based on validated scales contemplating Brazilian context. The result verified that the APCIM program contributed to the development of the workers' level of mindfulness. Conscientious personality trait moderates this effect. In addition, the APCIM program positively and significantly influenced their Employee Engagement.

Keywords: Engagement, Locus of Control, Mindfulness, Personality, Resilience.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas semanais do programa APCIM.....	58
Quadro 2 – Dimensões que compõem os constructos do modelo de pesquisa.....	62
Quadro 3 – Procedimentos para validação do experimento	65
Quadro 4 – Etapas do experimento.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Publicações sobre “ <i>mindfulness</i> ” na plataforma <i>Web of Science</i> nos últimos anos	23
Gráfico 2 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Absorção	76
Gráfico 3 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Dedicção	77
Gráfico 4 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Vigor	78
Gráfico 5 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Locus de Controle Externo	78
Gráfico 6 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Locus de Controle Interno	79
Gráfico 7 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Agir com consciência – distração	80
Gráfico 8 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Agir com consciência – piloto automático	80
Gráfico 9 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Descrever	81
Gráfico 10 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Não julgar a experiência interna	81
Gráfico 11 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Não reatividade à experiência interna	82
Gráfico 12 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Observar	83
Gráfico 13 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Abertura	83
Gráfico 14 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Amabilidade	84
Gráfico 15 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Conscienciosidade	85
Gráfico 16 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Extroversão	85
Gráfico 17 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Neuroticismo	86
Gráfico 18 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	87
Gráfico 19 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Controle de emoções e impulsos	87
Gráfico 20 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Resolução de ações e valores	88

Gráfico 21 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo Engajamento no trabalho	96
Gráfico 22 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo Locus de Controle	96
Gráfico 23 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo <i>Mindfulness</i>	97
Gráfico 24 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo Personalidade.....	98
Gráfico 25 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo Resiliência	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definição de <i>mindfulness</i> e suas categorias de efeitos	26
Tabela 2 – Técnicas para a prática de <i>mindfulness</i>	28
Tabela 3 – Estudos de antecedentes e consequentes do Engajamento no trabalho, 1990–2007	31
Tabela 4 – Legenda dos itens de pesquisa.....	68
Tabela 5 – Análise descritiva das variáveis de caracterização	74
Tabela 6 – Análise descritiva e comparação dos itens dos constructos de 1ª ordem	8
Tabela 7 – Análise fatorial dos constructos de 1ª ordem.....	92
Tabela 8 – Validação dos constructos de 1ª ordem	94
Tabela 9 – Análise descritiva e comparação dos constructos de 1ª ordem de cada constructo de 2ª ordem.....	99
Tabela 10 – Análise fatorial dos constructos de 2ª ordem.....	100
Tabela 11 – Validação dos constructos de 2ª ordem	100
Tabela 12 – Hipóteses de pesquisa.....	101
Tabela 13 – Impacto de <i>Mindfulness</i> sobre Engajamento no trabalho.....	102
Tabela 14 – Impacto de <i>Mindfulness</i> sobre Resiliência	103
Tabela 15 – Impacto do Treinamento APCIM sobre <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho	103
Tabela 16 – Moderação de Resiliência entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> e Engajamento no trabalho o.....	104
Tabela 17 – Moderação de Lócus de Controle entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho	105
Tabela 18 – Moderação do traço de personalidade Abertura entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho.....	106
Tabela 19 – Moderação do traço de personalidade Extroversão entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho.....	107
Tabela 20 – Moderação do traço de personalidade Amabilidade entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho.....	108
Tabela 21 – Moderação do traço de personalidade Conscienciosidade entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho.....	109

Tabela 22 – Moderação do traço de personalidade Neuroticismo-i entre o Treinamento “APCIM” e <i>Mindfulness</i> , Resiliência e Engajamento no trabalho	111
Tabela 23 – Resultados das hipóteses	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.C – Alfa de Cronbach

APCIM – Atenção plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness*

AVE – Variância Média Extraída

C.C – Confiabilidade Composta

C.F – Carga Fatorial

COM – Comunalidade

DAP – Departamento de Administração de Pessoal

DIM – Dimensionalidade

DRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

D.P. – Desvio Padrão

E.P. – Erro Padrão

GEE – *Generalized Equations Estimating* (Estimativa das Equações Generalizáveis)

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MBHP – *Mindfulness-based Health Promotion* (Promoção da Saúde Baseada em Atenção Plena)

MBSP – *Mindfulness-based Strenghts Practices* (Práticas de Forças Baseadas em Atenção Plena)

MBSR – *Mindfulness-based Stress Reduction* (Redução de Estresse Baseada em Atenção Plena)

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivo	19
1.2	Justificativa	19
1.3	Estrutura da dissertação	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	<i>Mindfulness</i>	22
2.2	Engajamento no trabalho.....	28
2.3	Resiliência	37
2.4	Personalidade: <i>Big Five</i>	40
2.5	Lócus de controle	42
2.6	Gestão Estratégica de Pessoas na administração pública	44
2.7	Hipóteses de pesquisa	46
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	Caracterização da pesquisa	51
3.2	Unidade de análise	53
3.3	População e amostra.....	55
3.4	Recrutamento dos participantes.....	55
3.5	Coleta de dados	56
3.5.1	Protocolo do treinamento APCIM	57
3.5.2	Elaboração do questionário.....	60
3.5.3	Realização do experimento	64
3.6	Procedimentos de análise dos dados	68
4	ANÁLISE DOS DADOS	74
4.1	Análise descritiva do perfil dos participantes	74
4.2	Análise descritiva dos constructos de 1ª ordem	75
4.3	Criação dos indicadores dos constructos de 1ª ordem.....	91
4.4	Análise descritiva dos constructos de 2ª ordem	95
4.5	Criação dos indicadores dos constructos de 2ª ordem.....	99
4.6	Modelagem	101

5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	114
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO GERAL (PROGRAMA APCIM)	130
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	132
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE MENSURAÇÃO DE CONSTRUCTOS LIGADOS A <i>MINDFULNESS</i>	134
	APÊNDICE D – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA APCIM	149

1. INTRODUÇÃO

A mente humana parece estar se tornando um dos maiores campos de investimento em pesquisa e treinamento das empresas no século XXI. Grandes corporações como Microsoft e Google estão se utilizando das descobertas da neurociência para alcançar equipes de alta performance e cultivar competências ligadas a maior inteligência emocional e atitudes positivas no ambiente de trabalho (SCHERER, 2018). Nesse contexto, um tema que tem despertado o interesse das organizações e também da pesquisa acadêmica no campo da Administração é o chamado *Mindfulness*.

Mindfulness significa um estado mental de autorregulação para manutenção da atenção no momento presente e de orientação para a experiência. Traduzida para o português como “atenção plena” ou “consciência plena”, a expressão também é utilizada para nomear o treinamento mental ou abordagem terapêutica que visam levar o indivíduo a atingir essa condição (BISHOP et al., 2004).

A origem do *mindfulness* está diretamente ligada à filosofia budista, mas diversos programas de treinamento laicos baseados nas práticas de *mindfulness* já foram desenvolvidos no Ocidente, sobretudo a partir do trabalho do professor de medicina Jon Kabat-Zinn. Esse desenvolveu o *Mindfulness-based Stress Reduction* (MBSR), um protocolo concebido originalmente para tratar de pacientes com dores crônicas, estresse e depressão (NEHRA et al., 2013). Outros programas com abordagens similares são o *Mindfulness-based Health Promotion* (MBHP) e o *Mindfulness-based strenghts practices* (MBSP) (OLIVEIRA, 2018).

Diversos estudos científicos têm investigado os efeitos de *mindfulness* sobre pacientes não clínicos: a pesquisa de Eberth e Sedlmeier (2012) buscou oferecer uma visão abrangente desses efeitos sobre variáveis psicológicas e, analisando 39 artigos publicados, encontrou uma correlação positiva entre a prática de “*mindfulness* puro” (distinta do MBSR) e escalas de plenitude, atenção e ansiedade. Hülshager et al. (2012), em um estudo experimental com 64 funcionários de uma empresa, identificaram que aqueles participantes de uma intervenção de *mindfulness* apresentaram significativamente menos exaustão emocional e mais satisfação no trabalho. Ainda, Oliveira (2018) encontrou uma correlação positiva entre um programa de treinamento baseado em *mindfulness* e o desenvolvimento de habilidades criativas e nível de atenção plena em estudantes de graduação (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; HÜLSHEGER et al., 2013; OLIVEIRA, 2018).

O desenvolvimento das habilidades presentes em *mindfulness* pode ser benéfico às organizações que buscam estabelecer uma relação produtiva com seus trabalhadores; esses, uma vez motivados e engajados com o trabalho, geram melhores resultados de desempenho (BROWN; RYAN; CRESWELL, 2007; PARTONO PRASETIO; YUNIARSIH; AHMAN, 2017). Indivíduos satisfeitos encontram um equilíbrio entre suas necessidades e as demandas organizacionais, entre seu desejo por autonomia e liberdade e o comportamento exigido pelas regras de trabalho, e sentem-se valorizados e estimulados pelos aspectos motivadores do ambiente a entregar mais na relação de troca com a organização (TAMAYO; PASCHOAL, 2009).

Um dos componentes fundamentais para o comprometimento funcional do trabalhador é sua conexão com o trabalho, sua disposição, ou o quanto o trabalho é capaz de o absorver enquanto indivíduo; a essa variável, as pesquisas da Administração, sob a influência da Psicologia Positiva, têm dado o nome de Engajamento no trabalho. O conceito de engajamento é, segundo Simpson (2009), o emprego ou expressão de uma pessoa no trabalho, seja fisicamente, emocionalmente ou cognitivamente. O oposto do engajamento seria o *burnout*, a falta de comprometimento ou o baixo envolvimento com o trabalho (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015; SIMPSON, 2009).

Como uma condição necessária à sustentação do engajamento no tempo, a capacidade pessoal de adaptação às mudanças e enfrentamento das adversidades pode ser compreendida como a resiliência psicológica do indivíduo. No âmbito organizacional, a resiliência diz respeito à existência (ou construção) de recursos adaptativos capazes de manter a pessoa numa relação saudável com o trabalho, em um ambiente de transformação e rupturas. A resiliência integra vários processos sociocomportamentais, como aqueles relacionados ao estudo do risco, da proteção, da adaptação e da criatividade (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Alguns trabalhos científicos indicam uma relação entre resiliência e engajamento nos indivíduos, como Tait (2008), que pesquisa a resiliência de professores iniciantes na carreira docente (TAIT, 2008); Oliveira e Ferreira (2016) que, em um estudo com 435 profissionais provenientes de organizações públicas, encontraram uma relação positiva da resiliência predizendo o engajamento (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016); e Martin e Marsh (2003), cuja pesquisa com 400 estudantes de ensino médio relaciona a resiliência com o comprometimento (MARTIN; MARSH, 2003).

Estimular a resiliência e o engajamento dos trabalhadores é uma necessidade a qual as organizações públicas brasileiras não ficam à margem, sobretudo quando vêm passando por um

período de profunda transformação administrativa, estrutural e cultural. A reforma gerencial do Estado, iniciada por Bresser-Pereira, em 1995, enquanto Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, ainda está em prosseguimento, buscando promover a descentralização da estrutura organizacional, a orientação para resultados, a responsabilização dos gestores e uma mentalidade de confiança e legitimidade. Mais recentemente, a crise fiscal e ascensão, novamente, de ideias liberais no contexto da política brasileira fez reviver a discussão sobre a necessidade de maior eficiência dos serviços públicos, mobilizando as pessoas a debater sobre esse tema (BRESSER-PEREIRA, 2000; GOHN, 2016; NÓBREGA, 2017).

Ainda que não exposta à competição de mercado, a administração pública adaptou e incorporou o conceito de estratégia sobre suas organizações, definindo a missão de cada órgão, seus objetivos e metas e estabelecendo métodos de controle e avaliação dos resultados (TOHÁ; SOLARI, 1997). Mais especificamente, as universidades públicas federais brasileiras, foco deste trabalho, enquanto autarquias de personalidade jurídica própria, autoadministradas e com fins institucionais bem definidos, passam a adotar modelos de gestão da informação e processos gerenciais que subsidiem a tomada de decisão estratégica (BERNARDES; ABREU, 2004).

Nesse contexto, as pessoas também passam a ser geridas em uma abordagem estratégica. A gestão estratégica de pessoas (GEP), como parte dos teóricos passam a chamar a administração de recursos humanos a partir da década de 80, reorienta a organização em relação à gestão do capital humano (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007). Para Mascarenhas (2008), as escolas das relações humanas aprofundam a reflexão sobre a relação com o indivíduo para além das necessidades e estímulos econômicos, mas sua imbricação no sistema sociocultural organizacional. A compreensão do complexo sistema social que caracteriza a organização levantaria o debate sobre a relação entre indivíduos e organizações não ser de estrita dependência, mas de codependência (MASCARENHAS, 2008).

É na compreensão da importância de se alinhar necessidades e expectativas entre indivíduos e a organização, fator fundamental para o alcance de seus objetivos estratégicos, que os gestores, entre os quais os públicos, estão buscando meios para estimular o comprometimento de seus trabalhadores. Ações como facilitar a participação das pessoas na elaboração das estratégias; o despertar da corresponsabilidade; gerar informações importantes sobre a organização e sobre o que nela está acontecendo; reconhecer as necessidades das pessoas, racional e emocionalmente; demonstrar coerência e consistência entre o discurso e a prática; repassar direção e comando firmes,

envolvendo as pessoas na tarefa, tudo isso vem sendo demonstrado pela pesquisa acadêmica como facilitadores da construção de equipes sinérgicas, coesas e comprometidas com os resultados organizacionais (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007). O comprometimento organizacional possui estreita ligação com o engajamento e envolvimento com o trabalho (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

Assim, em um contexto de busca por instrumentos de desenvolvimento de pessoas que gerem resultados às organizações, a adoção da prática de *mindfulness* já ocorre de maneira ampla no contexto privado, por exemplo, em empresas como Google e Johnson & Johnson (SCHERER, 2018). Na administração pública, é possível citar a parceria entre o núcleo de *mindfulness* “Mente Aberta”, da Universidade de São Paulo, e o Sistema Único de Saúde (SUS) (NEUMAM, 2015). *Mindfulness*, portanto, é uma forma de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores que poderá crescer no setor público nos próximos anos.

Nesse sentido, a questão que moveu este estudo foi: *o nível de engajamento no trabalho dos servidores em uma organização pública é afetado pela abordagem de mindfulness?*

A Personalidade foi considerada, nesse estudo, uma característica possivelmente moderadora da relação entre os constructos principais (*Mindfulness*, Resiliência, Engajamento no trabalho). O modelo dos cinco fatores (conhecido como *Big Five*) é uma organização abrangente da estrutura da personalidade humana, originado nos trabalhos pioneiros de McDougall apud Barrick e Mount (1991) e extensamente utilizado em pesquisa, por ser simples, elegante e econômico (SILVA; NAKANO, 2011). Os cinco traços de personalidade que compõem o modelo são: Abertura para a experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Neuroticismo (ou instabilidade emocional) e Agradabilidade (ou Amabilidade) (BARRICK; MOUNT, 1991).

Também o constructo Lócus de Controle foi incluído como possível variável moderadora dessas relações. Considerado mais uma medida da personalidade individual, lócus de controle busca explicar a percepção das pessoas sobre a fonte de controle dos acontecimentos, se é interna ao sujeito ou ligada a fatores externos, como outras pessoas, entidades ou mesmo o destino, o acaso e a sorte (DELA COLETA, 1987). Alguns estudos do contexto organizacional têm identificado que sujeitos com lócus de controle externo apresentam menor satisfação no trabalho, absenteísmo e menos envolvimento com o trabalho (XAVIER, 2005).

O programa de treinamento utilizado nesta pesquisa, denominado Atenção Plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness* (APCIM) se deu por meio de oito encontros presenciais para aprendizagem e prática da meditação baseada em *mindfulness*, tendo como referência o protocolo MBSR. O programa contempla técnicas para desenvolvimento da atenção plena e para produzir um estado cognitivo de maior abertura, trazendo a consciência do indivíduo para o foco na experiência do momento presente.

Adicionalmente, o constructo Resiliência foi testado como possível variável moderadora das relações entre *Mindfulness*, Engajamento no trabalho e o programa APCIM. À luz de pesquisas como a de Oliveira e Ferreira (2016), que demonstra que indivíduos mais resilientes se engajam mais nas tarefas, considerou-se que essa característica poderia afetar o nível do efeito da intervenção realizada sobre os sujeitos.

1.1 Objetivo

O objetivo geral da dissertação foi avaliar o efeito sobre o engajamento no trabalho de um treinamento baseado em práticas de *mindfulness* em servidores de uma organização pública.

Como objetivos específicos, a pesquisa pretendeu:

1. Verificar se *Mindfulness* impacta positivamente o Engajamento no trabalho e a Resiliência;
2. Verificar se o Treinamento “APCIM” impacta positivamente o *Mindfulness*, o Engajamento no trabalho e a Resiliência;
3. Verificar se a Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness* e entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho;
4. Verificar se características pessoais (Personalidade, Locus de Controle) moderam a relação entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência e entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho.

1.2 Justificativa

Este projeto representa uma iniciativa de avanço para compreensão das práticas de treinamento de pessoal recentemente adotadas por diversas organizações ao redor do mundo na busca por resultados de desempenho, entre as quais, as meditações baseadas em *mindfulness*. A

investigação pretende integrar o *mindfulness* a um constructo comumente requerido do trabalhador, o engajamento no trabalho. Ao longo da execução, aprimorou-se o instrumento de pesquisa por meio da consulta a especialistas e pré-teste.

Mindfulness é uma técnica que parece ir na contramão da vida moderna, pois promove a pausa, o silêncio, a não automatização, o enfrentamento da dor (ao invés de sua negação). Os estudos elencados no referencial teórico reforçam a ideia de que *mindfulness* pode gerar benefícios pessoais aplicáveis ao contexto do trabalho, especialmente quando este ambiente precisa, hoje, lidar com uma série de desafios econômicos, mudanças tecnológicas e transições geracionais (HÜLSHEGER et al., 2013; MUNENE; NYARIBO, 2013).

Doenças ligadas ao estresse, depressão, fadiga crônica e outros acometimentos decorrentes do trabalho por vezes acumulam-se em um estado negativo caracterizado como *burnout*. Trata-se de um esgotamento físico e mental que pode desestimular o indivíduo a enfrentar não apenas os desafios e pressões do ambiente, mas a simples realização das rotinas diárias. Em organizações públicas ligadas a área da saúde, como hospitais, ou em escolas, onde os problemas muitas vezes não permitem a postergação, prevenir esses distúrbios, promovendo um ambiente saudável e uma relação de reciprocidade com o trabalhador pode ser a chave para os bons resultados (MARKUS; LISBOA, 2015; SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

A utilização de variáveis moderadoras relacionadas a traços pessoais poderá indicar, nesta pesquisa, porque os indivíduos em uma organização possuem diferentes níveis de engajamento, e se o treinamento em *mindfulness* pode servir como um instrumento para ampla utilização, como vem ocorrendo em diversas organizações.

Dado que *mindfulness* é um tema ainda novo no Brasil, a pesquisa servirá para fomentar a discussão em torno da abordagem e suas possibilidades de utilização no contexto organizacional brasileiro. A utilização do conhecimento relacionado à prática de *mindfulness* nas organizações poderá servir como uma ferramenta de aquisição de competências, especialmente no contexto público, que passa por transformações estruturais e administrativas nas últimas décadas e, muitas vezes, se apropria de técnicas gerenciais sem a devida adaptação e validação científica (TOHÁ; SOLARI, 1997).

Durante a revisão dos estudos para esta pesquisa, não foram identificadas propostas semelhantes de intervenção, considerando o contexto do serviço público e as relações conceituais estabelecidas, o que indica o ineditismo da abordagem adotada.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida nos seguintes blocos principais:

- **Introdução**, com a definição do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e a presente descrição da estrutura da dissertação;
- **Referencial teórico**, com as discussões sobre os principais constructos e modelos que guiaram a pesquisa. A primeira parte fornece uma breve revisão sobre *mindfulness* e seus principais efeitos. A segunda parte discorre sobre o conceito de engajamento e sua aplicação no contexto do trabalho. A terceira parte traz o conceito de resiliência em sua adaptação às ciências humanas e algumas pesquisas que relacionam o conceito com *mindfulness* e engajamento. A quarta parte discorre sobre a personalidade, sugerindo o modelo *Big Five* para utilização nesta pesquisa. A quinta parte apresenta o conceito de locus de controle como complemento aos traços de personalidade na tentativa de caracterizar e diferenciar os indivíduos em seus padrões de comportamento. A sexta parte apresenta uma síntese teórica das mudanças ocorridas na administração pública brasileira sob a ótica da Gestão Estratégica de Pessoas. A sétima e última parte apresenta as hipóteses de pesquisa propostas;
- **Metodologia**, constituída das seguintes partes: caracterização da pesquisa; unidade de análise a ser investigada; definição da população e amostra; forma de recrutamento dos participantes; método de coleta de dados (apresentando o protocolo da intervenção e a elaboração do questionário); e os procedimentos estatísticos para análise dos dados;
- **Seção de discussão dos resultados**;
- **Conclusões e considerações finais**, com apresentação da resposta à pergunta de pesquisa, contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas seções seguintes, são apresentados um breve histórico e os principais conceitos consoantes aos grandes temas que formam o arcabouço teórico desta pesquisa. Na primeira parte, descreve-se o *mindfulness* e possíveis ganhos de desempenho no trabalho decorrentes da abordagem, justificando a importância de sua investigação no campo da Administração. No bloco seguinte, é explorada a ideia de Engajamento no trabalho na perspectiva organizacional, sendo brevemente descritas algumas teorias relevantes sobre o tema. Na sequência, é apresentada a ideia de Resiliência no contexto gerencial, bem como possíveis relações do conceito com os outros constructos estudados na pesquisa. Segue-se então a exposição dos conceitos de Personalidade e Locus de Controle, características pessoais que podem elucidar a relação entre *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho. Em seguida, é abordada a literatura sobre Gestão Estratégica de Pessoas na administração pública atual, já que será nesse contexto que este trabalho procederá a intervenção. Por fim, há uma seção em que são apresentadas as hipóteses de pesquisa, construídas à luz da teoria, e que expressam as relações entre os constructos a serem investigadas neste trabalho.

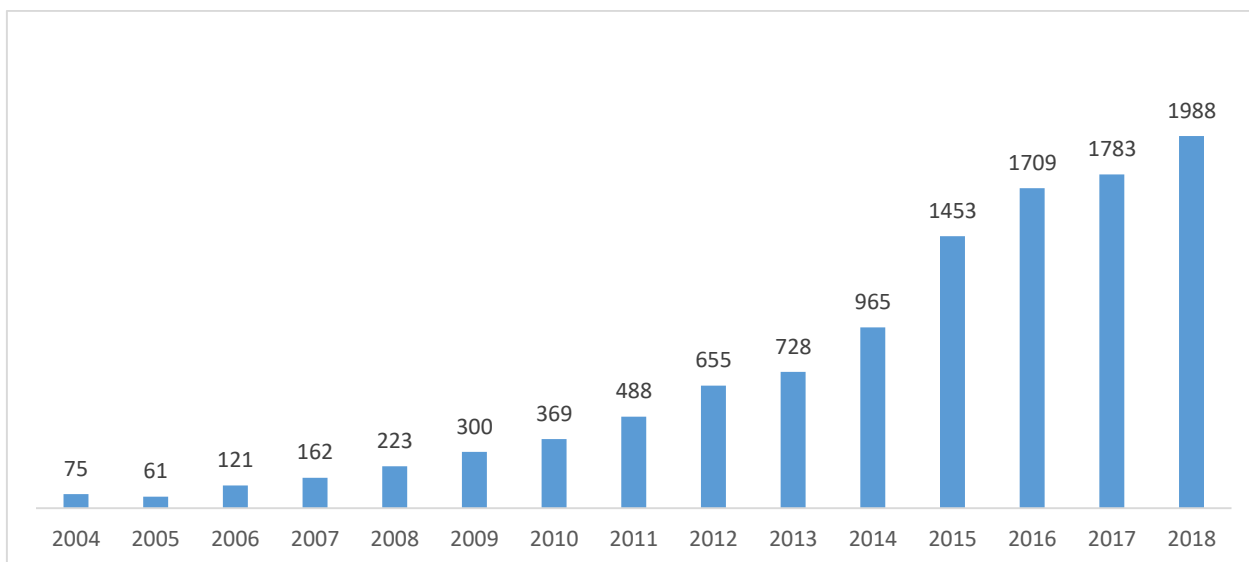
2.1 *Mindfulness*

Em decorrência das recentes descobertas científicas no campo da neurociência, grandes corporações como Microsoft e Google estão investindo em treinamentos voltados para o alcance de equipes de alta performance, através de competências ligadas a maior inteligência emocional e atitudes positivas no ambiente de trabalho (SCHERER, 2018). Nesse contexto, um tema que tem despertado o interesse de empresas e também da pesquisa acadêmica no campo da Administração é o chamado *Mindfulness*.

Mindfulness é uma expressão em inglês traduzida como “atenção plena” ou “consciência plena” e significa um estado mental de autorregulação para manutenção da atenção no momento presente e de orientação para a experiência. A expressão também é utilizada para nomear o treinamento mental que visa levar o indivíduo a atingir essa condição de menor vulnerabilidade cognitiva e reduzir os modos reativos da mente (BISHOP et al., 2004).

A origem do *mindfulness* está diretamente ligada à filosofia budista. Historicamente, a atenção plena tem sido chamada de “o coração” da meditação budista, perseguida nas práticas de *Sutra Anapanasati* e *Satipatthana Sutra*. A abordagem está enraizada na noção budista central de que todos os sofrimentos psicológicos são o resultado da mente julgadora, que divide as experiências entre boas e más, selecionando aquelas que devem ser combatidas ou evitadas. Na crença budista, são esses sofrimentos que levam inevitavelmente a algum nível de frustração, angústia, ansiedade e até depressão. Assim, a atenção plena é uma habilidade desenvolvida através da prática diária repetida e que gera maior flexibilidade mental e emocional para enfrentar os desafios da vida, além de clareza para aprofundar o prazer de viver (NEHRA et al., 2013).

Gráfico 1 – Publicações sobre “*mindfulness*” na plataforma *Web of Science* nos últimos anos



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Magalhães (2014) define meditação como

[...] um processo de regulação da atenção que sustém uma atenção não elaborativa à experiência decorrente, e um relacionamento com a experiência decorrente através de uma orientação de curiosidade, abertura experiencial e aceitação (MAGALHÃES, 2014, p. 15).

Na concepção laica do *mindfulness*, a atenção plena é compreendida como um processo de regulação da atenção que irá produzir uma qualidade de consciência para a experiência atual, em um estado mental mais caracterizado pela observação do que pela ação; ou seja, uma atitude diante

da experiência de não julgar, criticar ou a ela reagir. Além disso, a atenção plena é um processo de obter *insights* sobre a natureza da mente e a adoção de uma perspectiva descentralizada sobre pensamentos e sentimentos, para que possam ser experimentados em termos de sua subjetividade e natureza transitória (BISHOP et al., 2004).

A prática meditativa baseada na conscientização foi desenvolvida no Ocidente principalmente pelo trabalho do médico Jon Kabat-Zinn, integrando a meditação budista da atenção plena às abordagens clínica e psicológica contemporâneas. Este programa padronizado foi originalmente desenvolvido para aliviar o sofrimento do paciente com dor crônica e para facilitar a adaptação à doença, fornecendo treinamento sistemático na meditação *mindfulness* como uma abordagem de autorregulação para redução do estresse e gerenciamento de emoções (KABAT-ZINN, 2003). O programa de Kabat-Zinn é denominado MBSR – *Mindfulness-based Stress Reduction* (NEHRA et al., 2013). Outros programas com abordagens similares são o *Mindfulness-Based Health Promotion* (MBHP) e o *Mindfulness-Based Strengths Practices* (MBSP) (OLIVEIRA, 2018).

Eberth e Sedlmeier (2012) analisaram 39 estudos sobre os efeitos da meditação baseada em *mindfulness* em diferentes variáveis psicológicas, com pacientes não clínicos. Os trabalhos analisados, todos com um efeito médio de $r = 0.27$, contemplaram 14 variáveis dependentes: ansiedade, atenção, cognição, regulação da emoção, inteligência, *mindfulness* autoatribuído, emoções negativas, traços de personalidade negativos, neuroticismo, bem-estar, emoções positivas, autoconceito, autorrealização e estresse. Os pesquisadores identificaram que programas baseados no MBSR (que trabalham a intervenção *mindfulness* adicionada de psicoeducação ou expectativas específicas dos participantes) parecem ter o seu efeito mais poderoso na obtenção de maior bem-estar psicológico, enquanto estudos baseados em “meditação pura” relataram maiores efeitos sobre variáveis associadas ao conceito de *mindfulness* (atenção plena autoatribuída - medida por meio de escalas de *mindfulness*, - atenção e ansiedade) (EBERTH; SEDLMEIER, 2012).

Bishop et al. (2004), ao proporem uma definição operacional geral para *mindfulness*, consideram como seu procedimento básico a utilização da respiração como ancoragem para a concentração. A meta básica do indivíduo treinado em *mindfulness* é a capacidade de apenas tomar conhecimento dos pensamentos e sensações, sem julgamentos ou ações, e a manutenção da consciência centrada no presente. Portanto, *mindfulness* é um estado de auto-observação que cria um espaço entre percepção e resposta, cujos componentes são: 1) autorregulação para manutenção

da atenção no momento presente (experiência imediata); e 2) orientação mantida para a experiência (em um estado mental de curiosidade, abertura e aceitação). Para os autores, *mindfulness* ultrapassa o conceito de estado, fornecendo à pessoa um modo de se fazer algo; trata-se de um processo psicológico hábil, desenvolvido com a prática. Por fim, os autores listam, como qualidades resultantes de *mindfulness*, a paciência, confiança, não reatividade (calma), sabedoria (autoconhecimento) e compaixão (BISHOP et al., 2004).

Davidson (2010), em um ensaio de revisão conceitual e metodológica do tema, menciona como possíveis benefícios da prática de *mindfulness*: a redução da reatividade; o aumento da meta-consciência (não identificação do paciente com os próprios pensamentos); uma redução da conectividade entre o processamento de emoções e regiões de processamento da autossuficiência; e diminuição da conectividade entre regiões cerebrais que são a matriz de uma dor e componentes sensoriais da dor, ambos consequência do ganho de regulação emocional (DAVIDSON, 2010).

Shapiro et al. (2006) propõe um modelo conceitual de *mindfulness* tri-axiomático, composto por intenção (um propósito), atenção e uma atitude ou modo particular (qualidades de *mindfulness*). Nesse sentido, *mindfulness* é a atenção intencional com abertura e não julgamento, levando a uma mudança significativa na perspectiva, denominada “re-reconhecimento” (*reperceiving*). Como mecanismos adicionais do modelo, os autores destacam quatro: autorregulação, clarificação de valores, flexibilidade cognitiva, emocional e comportamental, e exposição (SHAPIRO et al., 2006).

Outros estudos sobre *mindfulness* investigados neste trabalho foram a pesquisa de Hülshager et al. (2012) que, em um estudo experimental com 64 funcionários de uma empresa, identificaram que aqueles participantes de uma intervenção de *mindfulness* apresentaram significativamente menos exaustão emocional e mais satisfação no trabalho; Calia, Oliveira e Demarzo (2018), que em um estudo exploratório com profissionais que participaram de um curso de *mindfulness*, identificaram um aumento na percepção de clareza do próprio sentido de propósito profissional; e Oliveira (2018), que encontrou uma correlação positiva entre um programa de treinamento baseado em *mindfulness* e o desenvolvimento de habilidades criativas e nível de atenção plena em estudantes de graduação (CALIA; OLIVEIRA; DEMARZO, 2018; HÜLSHEGER et al., 2013; OLIVEIRA, 2018).

Cientes dos benefícios comprovados da participação em treinamentos mentais sobre aspectos emocionais dos indivíduos, muitas empresas vêm investindo em pesquisas sobre o tema, que resultam, por exemplo, na adoção de “salas de descompressão”. A gigante de tecnologia

Google criou o instituto *Search Inside Yourself Leadership Institute*, que surgiu a partir de um curso de meditação para os funcionários da companhia; também a Johnson & Johnson, fabricante de bens de consumo e instrumentação médica é dona do *Human Performance Institute*, que inclui meditação entre os cursos oferecidos aos funcionários da empresa (SCHERER, 2018).

A Tabela 1 apresenta as principais definições de *mindfulness* e efeitos encontrados em pesquisas científicas (ALLEN et al., 2006; BISHOP et al., 2004; CALIA; OLIVEIRA; DEMARZO, 2018; DAVIDSON, 2010; EBERTH; SEDLMEIER, 2012; HÜLSHEGER et al., 2013; MARKUS; LISBOA, 2015; NEHRA et al., 2013; SHAPIRO et al., 2006).

Tabela 1 – Definição de *Mindfulness* e suas categorias de efeitos

Autores	Definição	Categorias de efeitos
Hülshager et al. (2012)	Um estado de atenção não crítica e consciente das experiências momento a momento	Menos exaustão emocional; satisfação no trabalho.
Davidson (2010)	-	Redução da reatividade; aumento da metacsciência; ganho de regulação emocional.
Allen, Chambers e Knight (2006)	Prestar atenção de uma determinada maneira: com propósito, no momento presente e não judiciosamente	Percepção metacognitiva; conscientização sobre desvios da postura atencional; redução da ruminação; saúde psicológica; flexibilidade cognitiva; abertura à experiência.
Markus e Lisboa (2015)	Estado de consciência que envolve estar atento às experiências, momento a momento, de forma receptiva e sem julgamento	Satisfação e desempenho no trabalho; regulação emocional; redução da exaustão emocional e <i>burnout</i> ; envolvimento no trabalho; melhora nos vínculos pessoais.
Nehra et al. (2013)	Forma de treinamento de autoconsciência adaptada da meditação <i>mindfulness</i> budista. Refere-se a uma consciência não julgadora da experiência momento a momento	Alívio do sofrimento associado a condições médicas e psiquiátricas; melhora da qualidade de vida.
Shapiro et al. (2006)	Prestar atenção de uma determinada maneira: com propósito, no momento presente e não judiciosamente	Autorregulação e autogerenciamento; flexibilidade emocional, cognitiva e comportamental; clarificação de valores; exposição.

Continua

Conclusão

Autores	Definição	Categorias de efeitos
Calia, Oliveira e Demarzo (2018)	<i>Mindfulness</i> é um estado de espírito focado no momento presente ou a capacidade de autorregulação da atenção em relação ao momento presente. O <i>mindfulness</i> também pode ser entendido como um conjunto de técnicas, incluindo algumas práticas meditativas para o desenvolvimento da atenção.	Senso de propósito profissional.
Bishop et al. (2004)	Uma forma de treinamento mental para reduzir vulnerabilidade cognitiva para modos reativos da mente que poderiam, de outra forma, aumentar o estresse e o estresse emocional, ou perpetuar a psicopatologia	Paciência; confiança; não reatividade; sabedoria; compaixão.
Eberth e Sedlmeier (2012)	Uma subfamília especial de técnicas de meditação que pode ser rastreada até as tradições budistas. <i>Mindfulness</i> refere-se a autorregulação da atenção para a consciência de experiências imediatas de alguém, ao adotar uma atitude de curiosidade, abertura e aceitação.	Ansiedade; atenção; cognição; regulação da emoção; inteligência; <i>mindfulness</i> autoatribuído; emoções negativas; traços de personalidade negativos; Neuroticismo; bem-estar; emoções positivas; autoconceito; autorrealização; estresse.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Quanto às técnicas para a prática de *mindfulness*, as mais utilizadas nos treinamentos são: prática da atenção plena com foco na respiração (para autorregulação da atenção); observação direta dos objetos como se fosse o primeiro contato com eles (para uma orientação aberta à própria experiência), também chamada “mente de principiante”; escaneamento corporal (para maior consciência corporal e autorregulação da atenção); e práticas informais para a vida cotidiana, como comer ou andar prestando atenção nas emoções, pensamentos e sensações que surgem da experiência (OLIVEIRA, 2018).

Oliveira (2018) apresenta um resumo das principais práticas formais e informais, com suas respectivas instruções e seus objetivos, adotadas nos treinamentos baseados em *mindfulness*, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Técnicas para a prática de *Mindfulness*

PRÁTICA	INSTRUÇÃO	OBJETIVO
Comer em atenção plena	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrar a atenção somente na experiência de comer - Focar a atenção nas sensações e sentidos enquanto come 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mindfulness</i> em contraposição aos pensamentos automáticos - Atenção plena como transformadora de experiências
Atenção plena nas atividades cotidianas	<ul style="list-style-type: none"> - Centrar a atenção em atividades cotidianas que normalmente são feitas automaticamente (tomar banho, dirigir etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender quão difusa e dispersa é a mente - Aprender como iniciar uma nova maneira de se relacionar com as próprias experiências
Atenção plena na respiração	<ul style="list-style-type: none"> - Usar a respiração como foco ou âncora de atenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinar a capacidade de manter a atenção no presente
Movimentos corporais com atenção plena (<i>mindful movements</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Focar a atenção nos movimentos do corpo enquanto realiza alongamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a consciência corporal - Repetir a prática de se dar conta, observar e voltar ao corpo
<i>Mindfulness</i> caminhando	<ul style="list-style-type: none"> - Focar a atenção no processo de caminhar, tomando consciência de todos os músculos e movimentos envolvidos neste processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Praticar <i>mindfulness</i> em movimento

Fonte: Martí, Campayo e Demarzo (2016) apud Oliveira (2018).

Nesse sentido, pode-se considerar que este estudo representa uma oportunidade de contribuição para a discussão sobre os benefícios da prática de *mindfulness*, a partir de sua contextualização no ambiente organizacional e na averiguação de possíveis ganhos no engajamento no trabalho dos indivíduos.

2.2 Engajamento no trabalho

Engajamento no trabalho é um tema que surgiu no campo da psicologia do trabalho e da literatura gerencial na década de 90, seguindo a tendência de estudos sobre comportamento organizacional. Em geral, o conceito é adotado como um contraponto ao *burnout*, estado físico, mental e emocional de esgotamento pelo acúmulo de responsabilidades, exigências e estresse. Para

muitos autores, o engajamento no trabalho irá explicar os ambientes organizacionais positivos e eficazes (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

Segundo Simpson (2009), o termo engajamento vem sendo estudado por quatro diferentes linhas de pesquisa. São elas:

1. Engajamento pessoal: comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam de fora seus próprios “eus” durante a performance no trabalho; trata-se da expressão de si mesmo, fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o exercício de um papel de trabalho;
2. *Burnout*/engajamento: engajamento como o oposto de *burnout*, ou seja, alta energia, envolvimento e eficácia;
3. Engajamento no trabalho: estado afetivo-cognitivo mais persistente e difuso, não focalizado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular, mas positivo e satisfatório em relação ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção;
4. Engajamento dos funcionários: ocorre quando os indivíduos estão emocionalmente conectados aos outros e cognitivamente vigilantes; é entendido como o envolvimento e a satisfação do indivíduo, bem como o entusiasmo pelo trabalho.

Oliveira e Ferreira (2016), a partir dos estudos de Schaufeli e Backer (2004) e Schaufeli et al. (2002), irão definir as três dimensões do Engajamento no trabalho apontadas por Simpson (2008) da seguinte forma:

O vigor caracteriza-se por níveis elevados de energia e pela persistência, mesmo frente a dificuldades. A dedicação, por sua vez, refere-se às sensações de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio despertados pelo trabalho. A absorção, por fim, associa-se à plena concentração e dedicação ao próprio trabalho, fazendo com que o indivíduo tenha dificuldades de se separar do mesmo (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016, p. 748).

Em relação à absorção, é interessante notar que Schaufeli et al. (2002) considera esse conceito próximo ao que se denomina "*flow*", um estado de “experiência ótima” que é caracterizado pela atenção concentrada, mente clara, unicidade da mente e do corpo, concentração sem esforço,

controle completo, perda da autoconsciência, distorção da noção de tempo e prazer intrínseco (SCHAUFELI et al., 2002). Scherer (2018) apresenta o conceito de *flow* como uma das frentes de atuação da consultoria de estratégia McKinsey junto aos seus clientes, um dos vários exemplos citados pelo artigo de práticas atualmente adotadas pelas organizações inspiradas em descobertas da neurociência (*mindfulness* também é mencionado como uma dessas práticas). No artigo, o estado de “*flow* coletivo” é considerado possível em organizações aonde há clareza de papéis e objetivos, ambiente de colaboração e confiança e pessoas dotadas de motivação intrínseca (SCHERER, 2018).

Ainda sobre a absorção, essa parece designar um estado físico e mental contrário ao que se conhece como presenteísmo, quando o trabalhador se encontra presente no seu local de trabalho, porém improdutivo, por condições clínicas adversas. Trata-se de uma condição parecida com o *burnout*, pois decorre de problemas mentais e emocionais causados por longas jornadas de trabalho, uma situação de insegurança e incertezas, entre outras fontes de adoecimento. Nesse sentido, é possível compreender o engajamento como o estado contrário, positivo, marcado pela presença saudável e produtiva do indivíduo em seu local de trabalho (UMANN, 2017).

É importante destacar também o conceito de vigor relacionado por Simpson (2009) ao Engajamento no trabalho. Para o autor, o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforços na atividade e a persistência, mesmo diante de dificuldades (SIMPSON, 2009). Aqui, portanto, a resiliência aparece como componente fundamental do engajamento no trabalho sustentado no tempo, o que já aponta o fundamento teórico para uma das investigações propostas neste trabalho.

Simpson (2009) faz um levantamento dos estudos de antecedentes e consequentes do Engajamento no trabalho produzidos entre os anos de 1990 e 2007. Entre as conclusões apontadas por essas pesquisas, vale destacar: as condições psicológicas de significância, segurança e disponibilidade para explicar a variância do engajamento pessoal dos indivíduos no trabalho (KAHN, 1990); a segurança psicológica como variável mediadora do enriquecimento do trabalho e o engajamento (MAY; GILSON; HARTER, 2004); e *burnout*/engajamento como um elo de mediação entre o contexto organizacional e as percepções dos funcionários sobre a mudança organizacional (LEITER; MASLACH, 2004; SIMPSON, 2009).

A síntese desse levantamento está traduzida para o português na Tabela 3:

Tabela 3 - Estudos de antecedentes e consequentes do Engajamento no trabalho, 1990–2007

Autor	Proposta	Amostra/configuração	Método/análises	Principais conclusões
Engajamento pessoal				
Kahn (1990)	Explorar as condições de trabalho pelas quais as pessoas se envolvem e desengatam	Duas amostras de duas configurações diferentes: 16 funcionários / acampamento de verão e 16 funcionários / empresa de arquitetura	Entrevistas em profundidade; Teoria fundamentada.	Três condições psicológicas – significância, segurança e disponibilidade - são conceitos identificados. Esses conceitos ajudam a explicar a variância de quem traz e deixa de si mesmo em suas performances no trabalho.
May et al. (2004)	Examinar os determinantes e os efeitos mediadores de três condições psicológicas (significância, segurança e disponibilidade) no engajamento no trabalho	213 funcionários da empresa de seguros	Questionário; Análise de caminho.	Entre as três condições psicológicas, a significância apresentou a relação mais forte com o engajamento. As relações entre o enriquecimento do trabalho e o papel do trabalho adequado ao engajamento foram parcialmente mediadas pela segurança psicológica.
Trabalho de engajamento / burnout				
Leiter e Maslach (2004)	Para testar um modelo que examina a relação entre as seis áreas da vida de trabalho, as três dimensões do <i>burnout</i> /engajamento e a percepção dos funcionários sobre mudanças gerais na organização	Hora 1: 1005; Tempo 2: 992; Tempo 3: 812 Funcionários administrativos e de suporte de uma universidade	Desenho longitudinal de 2 anos; Questionário; Modelagem de equações estruturais.	<i>Burnout</i> /engajamento é o elo de mediação entre o contexto organizacional e as percepções dos funcionários sobre a mudança organizacional.
Laschinger e Finegan (2005)	Testar um modelo proposto que liga o empoderamento estrutural às seis áreas da vida profissional e à saúde física e mental das enfermeiras	285 enfermeiros registrados empregados em unidades médico-cirúrgicas	Questionário; Modelagem de equações estruturais.	Três modelos sugerem que o empoderamento tem efeitos indiretos sobre o desgaste do <i>burnout</i> /trabalho através de várias áreas da vida profissional. O empoderamento estrutural teve um efeito direto e positivo em cinco das seis áreas da vida profissional. Exaustão emocional teve um forte efeito positivo direto nos relatos de sintomas depressivos, um forte efeito negativo nos níveis de energia e efeito moderado nos sintomas físicos.

Continua

Autor	Proposta	Amostra/configuração	Método/análises	Principais conclusões
Laschinger e Leiter (2006)	Testar um modelo teórico de ambientes de trabalho de enfermeiros profissionais, ligando as condições para a prática profissional de enfermagem ao <i>burnout</i> /engajamento e os relatórios dos enfermeiros sobre eventos adversos do paciente	8597 enfermeiras do hospital	Questionário; Modelagem de equações estruturais.	O <i>burnout</i> medeia parcialmente a relação entre os fatores da vida profissional e os eventos adversos. Um ambiente de trabalho com maior suporte para a prática profissional resulta em maior engajamento e, em última instância, em um cuidado mais seguro ao paciente.
Leiter e Laschinger (2006)	Testar um modelo ligando qualidades do ambiente de prática profissional e <i>burnout</i>	8597 enfermeiras hospitalares	Questionário; Modelagem de equações estruturais.	Um papel fundamental para a liderança de enfermagem em influenciar a qualidade de vida no trabalho (que inclui envolvimento de políticas, nível de pessoal, apoio para um modelo de cuidados de enfermagem e relações médico-enfermeira) foi apoiado. Além disso, foi encontrado um caminho direto da equipe até a exaustão emocional e do modelo de cuidados de enfermagem à realização pessoal.
Cho et al. (2006)	Para testar um modelo que liga as percepções das enfermeiras de pós-graduação sobre a capacitação estrutural e seis áreas de vida profissional para trabalhar no engajamento/ <i>burnout</i> e comprometimento organizacional	226 novas enfermeiras graduadas empregadas em áreas de cuidados agudos em ambiente hospitalar	Questionário; Modelagem de equações estruturais.	Uma ligação direta entre o empoderamento estrutural e as áreas de vida profissional e exaustão emocional foi encontrada. Esgotamento emocional teve um efeito negativo direto no comprometimento.
Greco et al. (2006)	Para testar um modelo que examina a relação entre os comportamentos de empoderamento dos líderes de enfermagem, percepções de empoderamento da equipe, áreas de vida profissional e engajamento no trabalho/ <i>burnout</i>	322 enfermeiros do pessoal empregados em unidades hospitalares de cuidados agudos	Questionário; Análise de caminho.	O modelo hipotético foi suportado. O comportamento de empoderamento geral do líder afeta indiretamente o esgotamento emocional por meio do empoderamento estrutural e do encaixe geral nas seis áreas da vida profissional. Este modelo foi responsável por 30% da variação no <i>burnout</i> /engajamento.

Continua

Autor	Proposta	Amostra/configuração	Método/análises	Principais conclusões
Engajamento no trabalho				
Schaufeli e Bakker (2004)	Testar um modelo no qual o <i>burnout</i> e o engajamento do trabalho têm diferentes preditores e diferentes consequências	1698 empregados de quatro grupos ocupacionais: seguradora, serviço de saúde ocupacional e segurança, empresa de fundos de pensão, instituição de assistência domiciliar	Questionário; Modelagem de equações estruturais.	O modelo hipotético é confirmado: (1) <i>burnout</i> e engajamento no trabalho estão negativamente relacionados; (2) o <i>burnout</i> é principalmente previsto pelas demandas de emprego e pela falta de recursos para o trabalho, enquanto o comprometimento do trabalho é exclusivamente previsto pelos recursos de trabalho disponíveis; (3) o envolvimento no trabalho medeia a relação entre os recursos do trabalho e a intenção de rotatividade.
Hakanen et al. (2005)	Examinar a relação entre demandas de emprego, recursos de trabalho e engajamento no trabalho	1919 dentistas do revestimento	Questionário; Análise de regressão hierárquica.	Os recursos do trabalho são úteis para lidar com as demandas da odontologia e ajudar os dentistas a permanecerem engajados.
Salanova et al. (2005)	Testar o papel mediador do clima de serviço entre os antecedentes (recursos organizacionais e engajamento no trabalho) e o desempenho dos funcionários e a fidelidade do cliente	342 empregados / 114 unidades de trabalho de 58 hotéis (área de recepção) e 56 restaurantes	Modelagem de equações estruturais.	Um modelo completo de mediação no qual os recursos organizacionais e o envolvimento no trabalho preveem um clima de serviço que, por sua vez, prevê o desempenho do funcionário e a lealdade do cliente foi apoiado.
Hakanen et al. (2006)	Testar um modelo no qual existem dois processos paralelos envolvidos no bem-estar relacionado ao trabalho entre os professores: um processo energético e um processo motivacional	2308 professores finlandeses	Questionário; modelagem de equações estruturais.	<i>Burnout</i> mediou o efeito das altas demandas de trabalho sobre problemas de saúde, o envolvimento no trabalho mediou os efeitos dos recursos do trabalho no comprometimento organizacional e o <i>burnout</i> mediou os efeitos da falta de recursos no baixo engajamento do trabalho.

Continua

Autor	Proposta	Amostra/configuração	Método/análises	Principais conclusões
Koyuncu et al. (2006)	Examinar possíveis antecedentes e consequências do engajamento no trabalho	286 mulheres gerentes e profissionais do banco turco	Questionário; análise de regressão hierárquica.	Experiências de vida de trabalho (controle, recompensas, reconhecimento e adequação de valor) previam o envolvimento no trabalho. Características individuais não predizem o envolvimento no trabalho. Comprometimento no trabalho prediz satisfação com o trabalho, intenção de parar e bem-estar psicológico.
Llorens et al. (2006)	Testar simultaneamente o modelo Job Demands – Resource em dois países usando diferentes amostras ocupacionais	654 funcionários espanhóis e 477 holandeses de tecnologia da informação e comunicação	Questionário; modelagem de equações estruturais.	As hipóteses são parcialmente suportadas: o <i>burnout</i> medeia parcialmente o efeito das demandas de trabalho no comprometimento organizacional e no trabalho; o engajamento medeia parcialmente o efeito dos recursos de trabalho no comprometimento organizacional.
Richardsen et al. (2006)	Examinar a relação entre personalidades do tipo A, demandas de emprego e recursos de trabalho; e cinismo policial e engajamento no trabalho e resultados relacionados ao trabalho e à saúde	150 policiais noruegueses	Questionário; análise de regressão.	O engajamento do trabalho mediava parcialmente os efeitos das características individuais, demandas de trabalho e recursos de trabalho no comprometimento organizacional e na autoeficácia.
Hallberg et al. (2007)	Examinar os efeitos dos padrões de comportamento do Tipo A no <i>burnout</i> e engajamento no trabalho	329 gerentes, programadores e consultores de tecnologia da informação e comunicação	Questionário; análise de regressão hierárquica.	O comportamento tipo A e o envolvimento no trabalho compartilhavam apenas 13% da variação comum. Não foram encontradas interações significativas entre Tipo A e autonomia, e Tipo A e carga de trabalho.

Continua

Conclusão

Autor	Proposta	Amostra/configuração	Método/análises	Principais conclusões
Mauno et al. (2007)	Examinar a relação entre o envolvimento no trabalho e os recursos do trabalho e as demandas de trabalho	409 profissionais de saúde finlandeses	Desenho longitudinal de 2 anos; questionário; análise de regressão hierárquica.	O envolvimento no trabalho permaneceu estável ao longo do período de dois anos. Os recursos do trabalho previam o engajamento do trabalho melhor do que as demandas do trabalho. Entre os recursos do trabalho, o controle do trabalho foi o melhor preditor do componente de dedicação do engajamento no trabalho.
Xanthopoulou et al. (2007)	Examinar três recursos pessoais (autoeficácia, autoestima baseada na organização, otimismo) na previsão da exaustão e engajamento no trabalho	714 funcionários holandeses de empresa de engenharia elétrica	Questionário; modelagem de equações estruturais.	A autoeficácia, a autoestima baseada na organização e o otimismo medeiam a relação entre os recursos do trabalho e o envolvimento e a exaustão do trabalho e influenciam a percepção dos recursos do trabalho.
Engajamento de funcionários				
Harter et al. (2002)	Para examinar o relacionamento no nível da unidade de negócios entre a satisfação-engajamento do funcionário e os resultados da unidade de negócios de satisfação do cliente, produtividade, lucro, rotatividade de funcionários e acidentes	7939; Unidades de negócios de 36 empresas independentes; 5 diferentes tipos de indústria (2 das 36 empresas eram empresas da indústria de serviços de saúde)	Meta-análise.	Relacionamentos generalizáveis foram encontrados entre a satisfação-engajamento do funcionário em nível de unidade e os 5 resultados organizacionais: lucratividade, produtividade, satisfação do cliente, segurança do empregado, rotatividade.
Cathcart et al. (2004)	Investigar a relação entre o período de controle do gerente de enfermagem e o engajamento dos funcionários entre a equipe de enfermagem	651 grupos de trabalho da equipe de enfermagem; um sistema de saúde	Comparação longitudinal de 1 ano; questionário; análise correlacional.	Maior engajamento no trabalho está relacionado à extensão do controle do gerente de enfermagem da unidade.

Fonte: Simpson (2008, p. 1014), tradução nossa.

Destaca-se também a pesquisa de Leiter e Maslach (2004), que testa um modelo de inter-relações das seis áreas que os autores consideram como estruturantes para a vida profissional – carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores – com o *burnout*, engajamento e a percepção a respeito das mudanças organizacionais. Participaram da pesquisa um

grupo de funcionários de uma universidade particular. O modelo de mediação encontra apoio nos dados, que mostram que *burnout*/engajamento são o elo de mediação entre o contexto organizacional e os resultados relacionados ao trabalho. Para os pesquisadores, o esgotamento psicológico está relacionado ao comprometimento das pessoas com o trabalho e sua avaliação da mudança organizacional, ao passo em que as seis áreas de vida útil no trabalho têm relevância para o *continuum* do *burnout* ao engajamento (LEITER; MASLACH, 2004).

Essas concepções claramente corroboram a relação entre os constructos a ser testada nesta pesquisa, uma vez que o engajamento no trabalho vem sendo verificado, em diversos estudos, como uma variável consequente de condições psicológicas positivas ao enfrentamento das adversidades no contexto organizacional.

Para Dejours (2004), sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, o engajamento está na essência da concepção mesma de trabalho humano:

Para nós, a partir do olhar clínico, o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) (DEJOURS, 2004, p. 28).

Bakker e Demerouti (2008) demonstram que, consistentemente, os recursos de trabalho, como apoio social de colegas e supervisores, feedback de desempenho, variedade de habilidades, autonomia e oportunidades de aprendizagem estão associados positivamente ao engajamento no trabalho. Os recursos do trabalho referem-se aos aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são capazes de: reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; ser funcional na obtenção de metas de trabalho; estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento, entre outros fatores. Portanto, são tanto intrínsecos ao indivíduo quanto extrínsecos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Oliveira e Ferreira (2016) utilizam-se desse modelo teórico de demandas e recursos do trabalho para investigar o impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho, encontrando precedência da resiliência sobre o engajamento (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016).

A contribuição e consentimento aos acordos coletivos imbricados na experiência coletiva do trabalho implicam renúncia a uma parte do potencial subjetivo individual. Por isso, o engajamento estará presente quando somado a outros fatores favorecedores da cooperação espontânea, por exemplo, o comprometimento afetivo, caracterizado por uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol da organização. Trata-se, portanto, de um importante fator para a gestão estratégica e de pessoas das organizações (DEJOURS, 2004; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

2.3 Resiliência

Resiliência é um constructo que provém de experimentos da engenharia e da física, realizados a partir da aplicação de determinada pressão a um fio para determinar sua deformação elástica; quando cessava a pressão, o material voltava à sua condição original. Esta descoberta revelou a resiliência enquanto grau de elasticidade que determinado material suporta sem se deformar. Transportado para o campo das ciências humanas, o termo resiliência tem sido descrito como a capacidade de um indivíduo, grupo ou organização de encontrar soluções estratégicas para superar adversidades (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Um indivíduo, no entanto, não retorna à sua forma original após passar por um evento estressor, por isso, o conceito tem sido adaptado pela psicologia. Inicialmente, os estudos na área estavam concentrados em compreender como crianças que vivenciavam períodos prolongados de adversidade e estresse psicológico conseguiam um bom padrão de desenvolvimento, como se possuíssem traços de personalidade que lhes garantissem invulnerabilidade. Com o tempo, compreendeu-se que a resiliência não se tratava de imunidade total, mas da capacidade de utilizar sistemas de suporte (familiar, social, etc.) para uma adaptação positiva; trata-se, portanto, de um processo dinâmico (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014).

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) irão definir resiliência, no contexto, do trabalho nas organizações, como

[...] a construção de soluções criativas diante das adversidades presentes nas condições de trabalho e dos negócios da sociedade atual, da qual resulta um duplo efeito: a resposta ao problema em questão e a renovação das competências e do élan vital dos indivíduos. A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação,

mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e pelos perseguidos por seu grupo de trabalho. Nessa construção, o indivíduo revela sua força ontológica manifestada numa excepcional capacidade de aplicação da causalidade pessoal (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008, p. 106).

Luthar, Cicchetti e Becker (2000) irão distinguir três componentes essenciais da resiliência: a noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano, situações às quais o indivíduo deve estar ou haver estado exposto para desenvolver a adaptação positiva; o próprio conceito de adaptação positiva, ou superação da adversidade, que ocorre quando o indivíduo alcança determinada etapa do desenvolvimento socialmente esperado, respeitada a heterogeneidade do ser humano; e o processo no qual ocorre a adaptação resiliente, em uma dinâmica de mecanismos socioculturais, emocionais e cognitivos que influenciam o desenvolvimento humano (LUTHAR; CICCETTI; BECKER, 2000).

A resiliência, no contexto organizacional, refere-se à existência ou construção de recursos adaptativos que preservem a boa relação entre o ser humano e o trabalho, em um ambiente de transformações constantes e que envolve situações de tensão, pressão, decepções e injustiças (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014). Coutu (2002) apresenta três características da pessoa ou organização resiliente: 1) firme aceitação da realidade; 2) crença profunda e apoiada por valores fortemente sustentados de que a vida é significativa; 3) “misteriosa” habilidade para improvisar. Nesse sentido, é importante destacar que a resiliência não distorce o senso da realidade; antes, ela possibilita ao sujeito atribuir significado a tempos terríveis. Assim, o indivíduo transcende a posição de “vítima” e “extraí lições” dos acontecimentos e situações de crise advindas do exterior (COUTU, 2002).

Por compreenderem a resiliência como processual e dinâmica, alguns autores irão propor instrumentos de mensuração que integram habilidades psicológicas e disposicionais dos indivíduos com sistemas de suporte familiar e social. É o caso, por exemplo, da escala de Carvalho, Teodoro e Borges (2014), a *Resilience Scale for Adults* (RSA), baseada em recursos protetivos denominados em seis fatores: Percepção de si Mesmo, Futuro Planejado, Competência Social, Estilo Estruturado, Coesão Familiar e Recursos Sociais (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014). Já Cardoso (2013) propõe a validação da “Escala dos pilares da resiliência” (EPR), baseada em 11 atributos pessoais: Autoeficácia, Controle emocional, Autoconfiança, Orientação positiva para o futuro, Valores positivos, Empatia, Reflexão, Sociabilidade, Aceitação positiva de mudança,

Independência e Bom humor (CARDOZO, 2013). Outras escalas utilizadas nos estudos de resiliência são a Escala de Resiliência Sabbag (ERS), cujo traço latente é a crença na própria eficácia (SABBAG et al., 2010) e a *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC), cujo objetivo principal é a avaliação de traumas (LOPES; MARTINS, 2011) (BAASCH; AMORIM; CRUZ, 2015). Nota-se, portanto, que os estudos sobre as dimensões que compõem o constructo Resiliência e a proposição de instrumentos de mensuração ainda estão em pleno debate científico.

Carvalho, Teodoro e Borges (2014) investigam a validade da Escala de Resiliência para Adultos (*Resilience Scale for Adults – RSA*) no mesmo contexto a que se propõe estudar este trabalho, qual seja, uma organização pública. O autor confirma a estrutura da RSA, composta pelos seis fatores já citados: “Percepção de si Mesmo”, que é a confiança nas próprias capacidades, ou autoeficácia; “Futuro planejado”, ou uma visão otimista do próprio futuro; “Competência Social”, que consiste na habilidade em iniciar contatos verbais e ser flexível em interações sociais; “Estilo Estruturado”, que é a capacidade de organização do próprio tempo e objetivos; “Coesão Familiar”, ou seja, a qualidade da relação em família; e por fim, “Recursos Sociais”, que são o suporte social de pessoas que não fazem parte do núcleo social (CARVALHO; TEODORO; BORGES, 2014).

Alguns trabalhos indicam uma relação de predição da resiliência sobre o engajamento: Tait (2008), em um artigo sobre resiliência em professores iniciantes na carreira docente, aborda indicadores de inteligência emocional como persistência, otimismo e iniciativa, constructos que também aparecem na literatura relacionados ao engajamento. A autora sugere programas de admissão que trabalhem a resiliência com vistas ao comprometimento no longo prazo na profissão; Martin e Marsh (2003), em um estudo com 400 estudantes de ensino médio, relacionam resiliência com autoestima (confiança), senso de controle, baixa ansiedade e persistência (ou *commitment*, em português, comprometimento) em um contexto acadêmico; por fim, os estudos sobre “comprometimento de carreira”, apesar de possuírem um enfoque distinto do engajamento no trabalho - ao se debruçarem nas trajetórias ocupacionais dos trabalhadores em diferentes empregos - também incluem o conceito de resiliência, como no modelo multidimensional proposto por Carson e Bedeian (1994) (CARSON; BEDEIAN, 1994; MARTIN; MARSH, 2003; TAIT, 2008).

Bastante próxima do contexto deste trabalho, a pesquisa de Oliveira e Ferreira (2016) investigou a predição da resiliência sobre o engajamento no trabalho entre profissionais provenientes de organizações públicas e encontrou uma correlação positiva. Os autores concluem

que a resiliência é um recurso motivacional para o engajamento no serviço público (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016).

2.4 Personalidade: *Big Five*

Personalidade é um termo que se refere a padrões de comportamento e atitudes típicos de um indivíduo, que o diferem do outro, relativamente constantes e estáveis (SILVA; NAKANO, 2011). Enquanto o termo “pessoa” designa o indivíduo concreto e existencial, personalidade é uma redução da pessoa humana para compreendê-la cientificamente: “Personalidade é uma construção científica, elaborada pelo psicólogo, com a finalidade de definir, no nível da teoria científica, a maneira de ser e de funcionar que caracteriza a pessoa humana” (NUTTIN, 1969, p. 23, apud Chaves, 1992, p. 14). Allport (1966, p. 50) irá definir a personalidade como a “organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seus pensamentos característicos” (ALLPORT, 1966; CHAVES, 1992; SILVA; NAKANO, 2011).

Para fins de pesquisa, um modelo bastante utilizado para medir a personalidade é o *Big Five*, proposto por Costa e McCrae (1992). Este modelo elenca cinco principais traços de personalidade: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à experiência, Agradabilidade (ou Socialização, Amabilidade) e Conscienciosidade (ou realização) (SILVA; NAKANO, 2011), que são descritos no trecho a seguir:

Nunes e Hutz (2002) definiram Extroversão como sendo a quantidade e a intensidade das interações interpessoais preferidas, nível de atividade, necessidade de estimulação e capacidade de alegrar-se. Socialização se caracterizaria por ser uma dimensão interpessoal que se refere aos tipos de interações que uma pessoa apresenta. Realização seria o fator que representa o grau de organização, persistência, controle e motivação para alcançar objetivos, ao passo que os outros fatores, Neuroticismo e Abertura, referem-se ao nível crônico de ajustamento emocional e instabilidade e aos comportamentos exploratórios e reconhecimento da importância de ter novas experiências, respectivamente (SILVA; NAKANO, 2011, p. 53).

Para Costa e McCrae (1992), traços são definidos como disposições duradouras que podem ser inferidas de padrões de comportamento; eles devem, portanto, ser estáveis por longos períodos de tempo e ser similarmente avaliados por diferentes observadores. Os cinco fatores do *Big Five*, nesse sentido, têm atendido à exigência de universalidade, para ambos os sexos, em todas as raças, em variados grupos etários e diferentes culturas (COSTA; MCCRAE, 1992). Isso não impediu que

críticas surgissem ao modelo, considerado por muitos um “empirismo irrefletido”. No entanto, a teoria dos cinco fatores representa um esforço assinalável para lançar as bases, há vários anos esboçadas, a respeito das disposições fundamentais dos traços de personalidade (DE LIMA; SIMÕES, 2000).

Segundo Silva e Nakano (2011), apesar do fato de que as pesquisas no campo da psicologia que utilizam o modelo dos cinco grandes fatores ainda são incipientes, os achados têm demonstrado a validade da sua utilização na população brasileira, em amostras diversificadas e fazendo uso de instrumental variado, ainda que estudos envolvendo amostras de idosos e crianças sejam praticamente inexistentes (SILVA; NAKANO, 2011).

Rodrigues, Barbosa e Chiavone (2013), ao investigarem a incidência da síndrome de *burnout* em médicos residentes, encontram um elevado grau de resiliência em indivíduos com características específicas de personalidade, como dominância e autonomia. Bardagi e Albanes (2015) encontram relações significativas entre a adaptabilidade de carreira em estudantes universitários brasileiros e traços de personalidade, demonstrando a influência de características pessoais no comportamento adaptativo. Também Dalanhol et al. (2017), em um estudo focado no trabalho de oficiais de justiça, encontra como resultado que o engajamento no trabalho associa-se negativamente com distúrbios psiquiátricos menores e de forma indireta com o traço de personalidade neuroticismo (BARDAGI; ALBANAES, 2015; DALANHOL et al., 2017; RODRIGUES; BARBOSA; CHIAVONE, 2013).

A respeito do uso da personalidade em pesquisas no contexto organizacional, Barrick & Mount (1991) investigam a relação entre os traços de personalidade *Big Five* e performance no trabalho em diferentes grupos profissionais, como policiais, gestores e vendedores. A descoberta mais significativa da pesquisa é que os indivíduos que possuem o traço Conscienciosidade acentuado possuem mais forte senso de propósito, obrigação e persistência, e continuamente possuem performance superior aos outros (BARRICK; MOUNT, 1991).

Relacionando os constructos Resiliência e Personalidade, é possível citar o trabalho de Friborg et al. (2005), que propõe uma escala para medição de fatores de resiliência em adultos validada cruzadamente com o modelo *Big Five*. Os autores encontraram validade convergente e discriminativa da escala, uma vez que os indivíduos considerados psicologicamente mais saudáveis eram mais ajustados em sua personalidade e mais resilientes (FRIBORG et al., 2005). Também a pesquisa de Campbell-Sills, Cohan & Stein (2006) investiga a relação entre resiliência,

personalidade, *coping* (ou enfrentamento) e sintomas psiquiátricos. Em um estudo com 132 estudantes universitários, os autores encontraram, entre outros resultados, que a resiliência foi negativamente associada ao neuroticismo e positivamente relacionada à extroversão e conscienciosidade (CAMPBELL-SILLS; COHAN; STEIN, 2006).

2.5 Locus de controle

Locus de controle é uma medida sobre a noção de controle do indivíduo, importante para o estudo da percepção social, atribuição de causalidade, aprendizagem social, ensino e psicoterapia, entre outros fatores. Pode ser compreendido como a crença das pessoas a respeito da porção de controle dos eventos que ocorrem à sua volta (DELA COLETA, 1979).

É importante distinguir o locus de controle da “atribuição de causalidade”: o primeiro é uma característica pessoal, uma tendência de explicar as ocorrências mais interna ou externamente; já a segunda não é variável do indivíduo, mas trata-se do processo através do qual explicações causais são encontradas para diversos eventos (DELA COLETA, 1987).

O conceito pode ser ampliado para duas dimensões constituintes: locus de controle interno e locus de controle externo (MACIEL; CAMARGO, 2011). Rotter (1996) define o controle interno e externo da seguinte forma:

Quando um reforço é percebido por um sujeito como não contingente a alguma ação sua, em nossa cultura, percebe tal fato como resultado da sorte, do destino, sob o controle de outros poderosos, ou como imprevisível, dada a grande complexidade das forças que o rodeiam. Quando o acontecimento é interpretado deste modo, se denomina a isto como uma crença em controle externo. Se a pessoa percebe que o evento é contingente à sua conduta ou às suas características relativamente permanentes, se denomina crença no controle interno (ROTTER, 1966, p. 1).

Também pertence a Rotter (1966) a Escala de Locus de Controle Interno-Externo, que consiste em 23 itens válidos e seis outros de distração, tendo cada item duas opções de resposta, uma interna e outra externa. Essa escala foi desenvolvida a partir da escala de locus de controle de James-Phares (DELA COLETA, 1987).

Levenson apud Dela Coleta (1987), diferentemente de Rotter, considerava o “ser externo” não necessariamente ruim ou indesejável, além de questionar o conceito unidimensional de locus de controle suposto por Rotter (1966). Por isso, Levenson apud Dela Coleta (1987) desenvolveu

uma escala em que o *locus* externo foi dividido em duas, distinguindo a percepção de controle por pessoas poderosas (externos: pessoas poderosas) da sorte/azar, acaso ou destino (externos: acaso ou externos autênticos) (DELA COLETA, 1987).

Nesse mesmo sentido, para o contexto brasileiro, La Rosa (1991) validou um modelo de *locus* de controle em uma pesquisa de três etapas: primeiro, identificou os reforçadores dos sujeitos de pesquisa (recompensas, gratificações) e suas fontes, se externas ou internas; segundo, a construção propriamente das escalas de *locus* de controle, a partir do agrupamento das instâncias indicadas como controladoras das gratificações na etapa anterior, consistindo em: 1) escala de internalidade instrumental; 2) escala de sorte; 3) escala de alienação sociopolítica; e 4) escala dos poderosos de micro sistema social; por fim, a terceira etapa consistiu na validação dos itens que iriam compor cada uma dessas escalas, formando então o modelo proposto (LA ROSA, 1991).

Para Spector (1982), o fator que distingue internos de externos teria um efeito poderoso sobre as organizações, podendo ser utilizado para seleção de pessoas e gestão de recursos humanos, principalmente os internos, para os quais alguns incentivos seriam mais efetivos. Segundo o autor:

Internos parecem se comportar de uma maneira que valida várias teorias em psicologia organizacional. Isto é, internos respondem a contingências de reforçamento (sistemas de incentivo) sobre a tarefa, parecem preferir supervisão participativa, demonstram iniciativa e tendem a ter uma ação pessoal sobre o trabalho. Externos, por outro lado, parecem ser não responsivos a incentivos (eles os desejam, porém, não necessariamente trabalharão arduamente para consegui-los) e preferem uma supervisão diretiva. Então muita teoria organizacional poderia ser bem limitada aos indivíduos internos (SPECTOR, 1982, p. 495).

Segundo Robbins (2005), um dos atributos da personalidade que mais parecem pertinentes para explicar e preceder o comportamento organizacional é o *locus* de controle. Para o autor, as evidências têm apontado que indivíduos com *locus* de controle com alta externalidade estão menos satisfeitos com o seu trabalho, mais alienados do ambiente laboral e menos envolvidos com a sua função do que aqueles de *locus* interno (ROBBINS, 2005).

Spector (1982) revisa os trabalhos que investigam o *locus* de controle no contexto organizacional e encontra evidências de relação da variável com motivação, esforço (um constructo similar ao engajamento), desempenho, satisfação, percepção do trabalho, conformidade com a autoridade e estilo de supervisão (SPECTOR, 1982).

Xavier (2005), em um estudo com 202 profissionais empregados em diferentes organizações, encontrou uma relação positiva do *locus* de controle interno e as dimensões do

comprometimento afetivo e normativo, enquanto o *locus* de controle externo relacionou-se positivamente com o comprometimento instrumental (XAVIER, 2005). Essa é uma das pesquisas que apontam para uma possível relação do *locus* de controle com o Engajamento no trabalho.

Em uma outra interpretação a respeito dos fatores positivos e negativos dos diferentes *locus* de controle, para Maciel e Camargo (2011), indivíduos com *locus* de controle interno podem ser mais insubordinados, oportunistas e excessivamente críticos consigo mesmos, enquanto externos apresentam maior consideração para com seus liderados e maior capacidade de lidar com eventos inesperados (MACIEL; CAMARGO, 2011; ROTTER, 1966).

2.6 Gestão Estratégica de Pessoas na administração pública

As organizações públicas brasileiras vêm passando por um período de profunda transformação administrativa, estrutural e cultural. A reforma gerencial do Estado, iniciada por Bresser-Pereira, em 1995, enquanto Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, segue em prosseguimento, buscando promover a descentralização da estrutura organizacional, a orientação para resultados, a responsabilização dos gestores e uma mentalidade de confiança e legitimidade. Mais recentemente, a crise fiscal e ascensão, novamente, de ideias liberais no contexto da política brasileira fizeram reviver a discussão sobre a necessidade de maior eficiência dos serviços públicos, o que passa por treinamento e desenvolvimento de novas competências dos servidores públicos (BRESSER-PEREIRA, 2000; GOHN, 2016; NÓBREGA, 2017).

Ainda que não exposta à competição de mercado, a administração pública adaptou e incorporou o conceito de estratégia sobre suas organizações, definindo a missão de cada órgão, seus objetivos e metas e estabelecendo métodos de controle e avaliação dos resultados (TOHÁ; SOLARI, 1997). Nesse sentido, a atual busca por uma gestão de pessoas no setor público pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação à gestão de pessoas para fomentar o desenvolvimento de competências nos servidores, em consonância com os objetivos estratégicos que o próprio órgão público pretende alcançar (MASCARENHAS, 2008).

Nesse contexto, as pessoas também passam a ser geridas em uma abordagem estratégica. A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), como parte dos teóricos passam a chamar a administração de recursos humanos a partir da década de 80, reorienta a organização em relação à gestão do capital humano (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007). Para Mascarenhas (2008), o clássico

paradigma da adequação indivíduo-cargo já trataria, mesmo que de maneira racionalista e impessoal, dos critérios mais elementares para avaliação da efetividade da gestão de pessoas de um ponto de vista estratégico. Posteriormente, as críticas ao modelo pelas subseqüentes escolas das relações humanas aprofundariam a reflexão sobre a relação com o indivíduo para além das necessidades e estímulos econômicos, mas sua imbricação no sistema sociocultural organizacional. A compreensão do complexo sistema social que caracteriza a organização levantaria o debate sobre a relação entre indivíduos e organizações não ser de estrita dependência, mas de codependência (MASCARENHAS, 2008).

Na compreensão da importância de se alinhar necessidades e expectativas entre indivíduos e a organização, fator fundamental para o alcance de seus objetivos estratégicos, é que os gestores, entre os quais os públicos, estão buscando meios para estimular o comprometimento de seus trabalhadores. Ações como facilitar a participação das pessoas na elaboração das estratégias; despertar da corresponsabilidade; gerar informações importantes sobre a organização e sobre o que nela está acontecendo; reconhecer as necessidades das pessoas, racional e emocionalmente; demonstrar coerência e consistência entre o discurso e a prática; repassar direção e comando firmes, envolvendo as pessoas na tarefa, tudo isso vem sendo demonstrado pela pesquisa acadêmica como facilitadores da construção de equipes sinérgicas, coesas e comprometidas com os resultados organizacionais (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007).

Mais especificamente as universidades públicas federais brasileiras, enquanto autarquias de personalidade jurídica própria, autoadministradas e com fins institucionais bem definidos, passam a adotar modelos de gestão da informação e processos gerenciais que subsidiem a tomada de decisão estratégica (BERNARDES; ABREU, 2004). Como mostram Mancebo, Maués e Chaves (2006), o modelo gerencial, tomado em suas repercussões para a educação superior brasileira, pode ser resumido em cinco grandes princípios: 1) a racionalização dos recursos; 2) a adoção de avaliações gerenciais que abrangem o controle do sistema educativo; 3) a flexibilização de gestão, implicando, por exemplo, as reformas curriculares; 4) a descentralização gerencial; e 5) a privatização dos sistemas educacionais (MANCENO; MAUÉS; CHAVES, 2006).

O debate sobre as mudanças recentes ocorridas na administração pública brasileira e, em especial, na universidade pública, é intenso; a profissionalização do trabalho sob uma perspectiva gerencialista, no contexto universitário, não é um consenso. No entanto, esse caminho pode ser irreversível, já que acompanha uma tendência dos próprios departamentos de recursos humanos,

carentes de maior protagonismo nas decisões estratégicas. O objetivo pioneiro da área de gestão de pessoas atual é assumir o papel de parceiro da alta administração na implantação de estratégias e contribuir com o alcance dos seus objetivos de longo prazo (MASCARENHAS, 2008; TOHÁ; SOLARI, 1997).

Em certa medida, essa abordagem estratégica na gestão de pessoas pode ser credenciada à Visão Baseada em Recursos (VBR), que propõe um relacionamento recíproco entre os aspectos humanos e a formulação de estratégias organizacionais. O fato de o aspecto humano ser valioso, raro e de difícil imitação faz dele um elemento central na gestão estratégica organizacional (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Conforme Tohá e Solari (1997), a mudança cultural organizacional nesse contexto é significativa, afetando não apenas os processos de tomada de decisão, mas as formas de produção do servidor público. Esse enfrenta críticas, expectativas e exigências de uma maneira bastante agressiva por parte da sociedade, reconhecendo nelas mais um perigo e um ataque do que uma oportunidade (TOHÁ; SOLARI, 1997).

Para Mancebo, Maués e Chaves (2006), a nova cultura acadêmica é pautada por um profundo individualismo em suas representações, motivações, concepções, visões, normas éticas, práticas institucionais e atores universitários (MANCEBO; MAUÉS; CHAVES, 2006; TOHÁ; SOLARI, 1997)´.

2.7 Hipóteses de pesquisa

Como defendido nos tópicos anteriores, os conceitos de *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho parecem intimamente ligados, mas ainda há pouca evidência empírica a respeito desse tema, o que evidencia a necessidade de se explorar essas relações em pesquisas. Personalidade e Locus de Controle, enquanto medidas de características pessoais, podem esclarecer as diferenças de efeito do treinamento baseado em *mindfulness* sobre os indivíduos.

O Engajamento no trabalho requer uma disposição do indivíduo não apenas física, mas cognitiva e psicológica. Essa disposição pode ser compreendida como a capacidade de permanecer no exercício da tarefa, com envolvimento e entusiasmo, absorvido, vigoroso, satisfeito, o que irá requerer a superação dos desafios e adversidades encontrados pelo caminho. Apenas pela definição do conceito de engajamento, portanto, já é possível supor sua estreita relação com *mindfulness*: para

que haja envolvimento e absorção, é necessário foco atencional e abertura à experiência vivida na realização da tarefa requerida pelo trabalho.

Da mesma forma que o *burnout* é caracterizado pelo acúmulo, no tempo, de estresse e ansiedade, ocasionando o esgotamento físico e emocional do indivíduo, o engajamento pode ser entendido como um estado mais ou menos constante e permanente de relação positiva do indivíduo com o trabalho; em outras palavras, o acúmulo de cooperação e vínculo (OLIVEIRA, DEANNE DE FREITAS; FERREIRA, 2016; SIMPSON, 2009). Para que o engajamento no trabalho se sustente ao longo da vida de um indivíduo no contexto de organização, é necessário que o mesmo seja capaz de passar pelas adversidades sem esmorecer. O engajamento está diretamente relacionado ao modo como o indivíduo lida com a mudança organizacional (LEITER; MASLACH, 2004).

É nesse sentido que a Resiliência pode ser vista como uma variável ligada ao engajamento: indivíduos resilientes são capazes de acionar sistemas de suporte e recursos adaptativos para fazerem do contexto de trabalho uma oportunidade de constante aprendizado e desenvolvimento. A resiliência não nega a realidade, não a evita, nem sucumbe diante dela, mas permite ao indivíduo sobreviver à realidade dela consciente, atribuindo-lhe significado (COUTU, 2002; LUTHAR; CICCHETTI; BECKER, 2000).

A relação de Resiliência e *Mindfulness* parece estar presente no próprio motivo fundador dessa prática meditativa no Ocidente por Kabat-Zinn (2003): o auxílio ao tratamento de disfunções mentais e emocionais. A autorregulação para manutenção da atenção no momento presente pode trazer à consciência a existência de espirais mentais de negatividade que, uma vez revertidas para um estado positivo de tolerância e abertura, facilitarão o enfrentamento das situações geradoras de sofrimento. É nesse processo dinâmico que se produz resiliência (INFANTE, 2005; KABAT-ZINN, 2003).

Pesquisas como a de Hülshager et al. (2012) evidenciam os ganhos da prática de *mindfulness* em termos de redução da exaustão emocional e aumento da satisfação no trabalho (HÜLSHEGER et al., 2013; KABAT-ZINN, 2003; SHAPIRO et al., 2006). Satisfação, segundo Simpson (2009), é um dos fatores que compõem o engajamento de funcionários, juntamente com o envolvimento e entusiasmo (SIMPSON, 2009).

Assim, chega-se às sete primeiras hipóteses desta pesquisa, sugeridas a partir da literatura estudada:

- Hip01 – *MINDFULNESS* impacta positivamente o ENGAJAMENTO NO TRABALHO;
- Hip02 – *MINDFULNESS* impacta positivamente a RESILIÊNCIA;
- Hip03 – O TREINAMENTO “APCIM” impacta positivamente o *MINDFULNESS*;
- Hip04 – O TREINAMENTO “APCIM” impacta positivamente a RESILIÊNCIA;
- Hip05 – O TREINAMENTO “APCIM” impacta positivamente o ENGAJAMENTO NO TRABALHO;
- Hip06 – A RESILIÊNCIA modera a relação entre o TREINAMENTO “ACPIM” e *MINDFULNESS*;
- Hip07 – A RESILIÊNCIA modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e o ENGAJAMENTO NO TRABALHO.

Quanto à personalidade, os traços elencados pelo modelo *Big Five* parecem relacionados às dimensões de *Mindfulness* e Resiliência e podem diferenciar, entre os indivíduos, os efeitos das práticas de *mindfulness*. Abertura, Extroversão e Amabilidade, por exemplo, podem favorecer a Competência Social, Coesão Familiar e Recursos Sociais, ao passo que Conscienciosidade pode favorecer Futuro Planejado e Estilo Estruturado. Já o Neuroticismo pode desfavorecer os efeitos das práticas de *mindfulness* sobre a resiliência, pois está ligado à instabilidade emocional e negatividade (CAMPBELL-SILLS; COHAN; STEIN, 2006; FRIBORG et al., 2005). É necessária maior investigação a respeito de como os traços de personalidade podem alterar os efeitos de um treinamento baseado em *mindfulness* sobre o indivíduo, especialmente na relação com a Resiliência e Engajamento no trabalho.

Assim, chega-se a outras quinze hipóteses deste trabalho:

- Hip08 – O fator de personalidade ABERTURA modera a relação entre TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;
- Hip09 – O fator de personalidade ABERTURA modera a relação entre TREINAMENTO “APCIM” e RESILIÊNCIA;
- Hip10 – O fator de personalidade ABERTURA modera a relação entre TREINAMENTO “APCIM” e ENGAJAMENTO NO TRABALHO;
- Hip11 – O fator de personalidade EXTROVERSÃO modera a relação entre TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;

Hip12 – O fator de personalidade EXTROVERSÃO modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e a RESILIÊNCIA;

Hip13 – O fator de personalidade EXTROVERSÃO modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e o ENGAJAMENTO NO TRABALHO;

Hip14 – O fator de personalidade AMABILIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;

Hip15 – O fator de personalidade AMABILIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e a RESILIÊNCIA;

Hip16 – O fator de personalidade AMABILIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e o ENGAJAMENTO NO TRABALHO;

Hip17 – O fator de personalidade CONSCIENCIOSIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;

Hip18 – O fator de personalidade CONSCIENCIOSIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e a RESILIÊNCIA;

Hip19 – O fator de personalidade CONSCIENCIOSIDADE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e ENGAJAMENTO NO TRABALHO;

Hip20 – O fator de personalidade NEUROTICISMO modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;

Hip21 – O fator de personalidade NEUROTICISMO modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e a RESILIÊNCIA;

Hip22 – O fator de personalidade NEUROTICISMO modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Em relação ao Lócus de Controle, se o indivíduo possui alta internalidade em sua percepção de fonte de controle sobre os eventos a sua volta, poderá tomar consciência mais facilmente das suas próprias distrações e automatismos, mas também julgar-se com mais facilidade (MACIEL; CAMARGO, 2011; ROTTER, 1966). Ao mesmo tempo, é possível afirmar que um indivíduo com lócus de controle interno deposita sobre si mais responsabilidade sobre seu futuro, atribuindo às suas ações (e não à sorte ou destino) seu sucesso ou fracasso (ROTTER, 1966). O conceito de Lócus de Controle complementa a compreensão das características pessoais do indivíduo que podem interferir nos efeitos da prática de *mindfulness* sobre o mesmo.

Assim, chega-se a mais três hipóteses propostas:

Hip23 – O LÓCUS DE CONTROLE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e *MINDFULNESS*;

Hip24 – O LÓCUS DE CONTROLE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e a RESILIÊNCIA;

Hip25 – O LÓCUS DE CONTROLE modera a relação entre o TREINAMENTO “APCIM” e ENGAJAMENTO NO TRABALHO

3. METODOLOGIA

Nos próximos tópicos, são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa, começando por sua caracterização; em seguida, a apresentação da unidade de análise, justificando sua escolha no contexto da investigação da pesquisa; população e amostra; processo de recrutamento dos participantes; e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

No presente estudo, realizou-se uma intervenção baseada no protocolo do programa *Mindfulness-based Stress Reduction* (MBSR), de Kabat-Zinn (2003), medido antes e depois (*before and after study*), com amostra randomizada, caracterizando-se como um estudo de grupo de controle pré-teste/pós-teste.

O programa de treinamento foi denominado “Atenção plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness*” (APCIM), um treinamento laico e de formato original (estruturado pela instituição ministradora). O curso foi realizado em oito encontros semanais, sendo um encontro por semana, com duas horas de duração para cada encontro. Assim, o programa correspondeu à mesma periodicidade e duração recomendadas pelo protocolo MBSR (KABAT-ZINN, 2003), respeitando a necessidade de se favorecer a assimilação gradual das práticas e sua incorporação no dia a dia do participante.

Para execução do curso, foi contratado o NUMI – Núcleo de *Mindfulness* –, primeiro centro sediado em Belo Horizonte/MG dedicado exclusivamente ao estudo, ao ensino, à prática e à divulgação de *mindfulness*. Para atuar como instrutora do curso, foi contratada a psicóloga Cristina Gandra, formada em Psicologia e Mestre em Psicologia Social pela UFMG, instrutora certificada de *mindfulness* aplicado à promoção da saúde pelo Mente Aberta/UNIFESP e facilitadora certificada no Programa para o desenvolvimento da compaixão baseado em *mindfulness* pelo Instituto Cultivo/ México e Mundo *Mindfulness*/Brasil. O autor desta pesquisa, certificado no Curso Introdutório em *Mindfulness* do Numi – Formato Presencial Extensivo (oito semanas) – atuou como instrutor auxiliar do curso.

O treinamento combinou elementos práticos (exercícios) e conceituais (compreensão dos propósitos das práticas) voltados à vivência e ao aprendizado de *mindfulness*. Alguns autores irão

definir esse tipo de treinamento como um convite à experiência de um modo consciente, atento, focado, aberto, compassivo, gentil e responsável de ser e de estar na vida cotidiana ocidental contemporânea (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; MARKUS; LISBOA, 2015; NEHRA et al., 2013).

Foram ensinadas várias práticas formais de *mindfulness* (Escaneamento Corporal, Caminhada Meditativa, Movimentos com Plena Consciência, Consciência Plena da Respiração, Consciência sem Escolha ou Monitoramento Aberto, dentre outras) e algumas práticas informais (Plena Consciência em atividades do cotidiano como comunicar-se, alimentar-se, tomar banho, dirigir etc.).

Por consistir em uma visão geral e avaliação inicial sobre o tema proposto, consideradas as relações entre variáveis inicialmente estabelecidas, trata-se de um estudo exploratório, não existindo quantidade de estudos significativa com aplicação no mesmo tipo de ambiente organizacional. O estudo exploratório busca a familiarização com o fenômeno e, em geral, envolve uma pequena amostra ou grupo de sujeitos de pesquisa, que tenham a experiência prática com o problema pesquisado e que permitam uma visão geral e aproximativa do fato (GIL, 2008).

A abordagem é quantitativa, ideal para quando há a redução do fenômeno a um conjunto de variáveis parcimonioso, cuja relação será testada (CRESWELL, 2007). Quanto à natureza, trata-se de um trabalho empírico, cujos dados são recolhidos e analisados por parte do pesquisador.

Quanto aos meios, foi utilizado o experimento, uma metodologia positivista que permite a determinação de relações causais, conforme Hair et al. (2010). Embora negligenciada nas ciências sociais (GIL, 2008), a experimentação já trouxe contribuições notáveis à ciência em outros campos de pesquisa.

Segundo Hair et al. (2010, p. 88),

[...] os estudos causais testam se um evento causa um outro evento ou não. X causa Y. Mais precisamente, uma relação causal significa que uma mudança em um evento provoca uma mudança correspondente em outro evento. A causalidade significa que uma mudança em X (a causa) faz com que ocorra uma mudança em Y (o efeito). Existem quatro condições que os pesquisadores procuram ao testar relações de causa e efeito:

1. Sequência temporal – a causa deve ocorrer antes do efeito.
2. Covariação – uma mudança na causa está associada com uma mudança no efeito. Em outras palavras, as duas variáveis são relacionadas uma com a outra.
3. Associação não espúria – a relação é verdadeira e realmente não se deve a algo mais que simplesmente afeta tanto a causa quanto o efeito. Isso exige que outras causas potenciais sejam controladas.

4. Sustentação teórica – há uma explicação lógica para o porquê da existência de relação entre a causa e o efeito (HAIR et al., 2010).

Para Malhotra (2006), o experimento é o método adequado quando se investiga relações de causa e efeito. O experimento ocorre, segundo o autor, quando uma ou mais variáveis independentes são manipuladas e mede-se o seu efeito sobre as variáveis dependentes, ao mesmo tempo em que variáveis estranhas, diferentes das variáveis independentes e que afetam as respostas da unidade de teste, são controladas pelo pesquisador.

Neste trabalho, buscou-se mensurar o provável efeito sobre o Engajamento no trabalho de servidores públicos convidados a participar de um treinamento baseado nas práticas de *mindfulness*. Com o intuito de verificar a eficácia dessa proposta de operacionalização, desenvolvida a partir da identificação teórica das propriedades do *mindfulness*, da resiliência e do engajamento, foi utilizado o tratamento experimental acima caracterizado.

As etapas do experimento estão melhor detalhadas no item 3.5.3.

3.2 Unidade de análise

Para este estudo, a unidade de análise para aplicação e validação do modelo teórico-conceitual desenvolvido foi a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG, mais especificamente seu Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

O DRH é responsável pelo planejamento e acompanhamento de ações de gestão de pessoas da Universidade. Dentre as ações que competem ao DRH, está a tarefa de propor, implementar e acompanhar projetos de distribuição e adequação do corpo técnico-administrativo e docente da Universidade. Cabe também ao DRH a execução de programas de capacitação e de treinamento, o gerenciamento de processos de remoção e adequação dos servidores técnico-administrativos, a análise de processos de progressão por titulação e de afastamentos, o acompanhamento do Programa de Ação Jovem – convênio com a Cruz-Vermelha –, e o apoio às Unidades Acadêmicas, bem como aos demais órgãos da Universidade, nos temas referentes à área de recursos humanos. Além da Diretoria do DRH, compõe sua estrutura as seguintes divisões: Assessoria Técnica, Divisão de Provimento e Movimentação, Divisão de Acompanhamento Funcional, Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Divisão de Apoio Administrativo.

Já o DAP executa as questões de pessoal relativas a registros, controle e aplicação de legislação, coordenação, controle e supervisão dos assuntos relativos a cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios. Além da Diretoria do DAP, compõe sua estrutura as seguintes divisões: Secretaria da Diretoria, Assessoria Técnica, Assessoria de Assuntos Judiciais, Assessoria de Tecnologia da Informação, Divisão de Apoio Administrativo, Divisão de Cadastro, Divisão de Aposentadoria e Pensão, Divisão de Pagamento, Divisão de Reposição ao Erário e Divisão de Arquivo.

A escolha desses departamentos da universidade como unidade para realização do experimento se deu pela facilidade de acesso do pesquisador aos servidores e maior garantia de permanência dos participantes ao longo do treinamento a ser ministrado. Além disso, a realidade vivida pelos servidores dos departamentos no momento da realização da pesquisa favorece o estudo do engajamento no trabalho e da capacidade adaptativa (resiliência), já que é marcada por mudanças e novos desafios.

Primeiramente, as eleições presidenciais e parlamentares de 2018, no Brasil, afetam diretamente a universidade pública, que depende de orçamento do governo federal, além de uma série de outras decisões que podem impactar o trabalho dos servidores que atuam no departamento de recursos humanos e de administração de pessoal, como a autorização para vagas para concurso, mudanças na legislação, pressões normativas, auditorias etc. Além disso, em 2018, houve eleições também para o reitorado da universidade, em que uma nova gestão foi eleita. A partir da nova reitoria, foram trocados os ocupantes dos cargos de Pró-Reitor de Recursos Humanos, Diretor do DRH e as chefias da maior parte das divisões que compõem os departamentos.

Também pode ser citada como mudança recentemente vivida pelos servidores objeto da pesquisa um claro redirecionamento da política de gestão de pessoas da universidade, expressa sobretudo em seu Plano de Desenvolvimento Institucional para o exercício 2018 – 2023 (UFMG, 2019). Diversos fluxos de processos de trabalho, em suas etapas, responsáveis, prazos etc. vêm sendo alteradas como consequência das diretrizes da nova gestão.

Por fim, tanto o DRH quanto o DAP passaram, entre os anos de 2018 e 2019, por uma mudança significativa na composição de suas equipes, a partir da aposentadoria de servidores que há anos atuavam nos departamentos e o recebimento de novas pessoas, muitas das quais nunca haviam trabalhado no serviço público.

Esse ambiente de mudanças, e a habilidade dos servidores em se adaptarem ou não a elas, pode impactar no Engajamento no trabalho dos departamentos, considerando os pressupostos teóricos estabelecidos nesta pesquisa. Por isso, justifica-se a escolha do contexto da PRORH/UFMG para investigação das relações entre as variáveis representadas nas hipóteses de pesquisa propostas.

3.3 População e amostra

A população pesquisada foi constituída dos servidores da UFMG, lotados na PRORH, com perfis demográficos heterogêneos e ocupantes de cargos com diferentes níveis. Esse número, no momento do fechamento desta pesquisa era de 224 servidores. Os dados demográficos e funcionais mais importantes desses sujeitos, como sexo, faixa etária, tempo de serviço na instituição e cargo foram coletados e registrados.

A amostra foi composta de 36 servidores, divididos em duas turmas, sendo 19 pessoas para o grupo Experimental e 17 para o grupo Controle. Os servidores selecionados respeitaram o critério de não terem participado anteriormente de qualquer programa de desenvolvimento baseado em *mindfulness*. Em geral, a amostra é do tipo não probabilística, obtida a partir de algum tipo de critério do pesquisador (BABBIE, 1999).

3.4 Recrutamento dos participantes

O treinamento APCIM foi anunciado como uma proposta vinculada ao Plano Anual de Capacitação dos servidores (PAC), um instrumento institucional previsto para atender o desenvolvimento na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (UFMG, 2019). A divulgação foi feita por e-mail e conteve informações sobre o programa, seus benefícios, funcionamento, público-alvo, forma de contato com a equipe de pesquisa e o período de recebimento das inscrições. Também foram colocados banners em murais próximos aos departamentos envolvidos no treinamento, que constam no APÊNDICE D.

Os participantes interessados foram orientados a preencher o formulário de manifestação de interesse disponível online e enviado por e-mail, informando o nome, idade, cargo, tempo de serviço na UFMG e telefone para contato. Após essa primeira divulgação, aqueles que

manifestarem interesse receberam um novo link com um questionário de avaliação geral. O objetivo desta avaliação é coletar dados sociodemográficos, bem como dados relacionados com antecedentes psicopatológicos e clínicos. O questionário está disponível no APÊNDICE A.

As respostas contidas no instrumento de avaliação geral foram avaliadas pelo pesquisador para fins de inclusão e exclusão:

- a) Critérios de inclusão: ter desejo e disponibilidade para participar do curso;
- b) Critérios de exclusão: estar em fase aguda de qualquer condição clínica, incluindo as psiquiátricas; ter experiência prévia com meditação baseada em *mindfulness*.

Os candidatos que enviaram sua manifestação de interesse foram convidados pelo pesquisador, por telefone, a assistir uma palestra de apresentação do programa, durante a qual se verificou a disponibilidade para realização das práticas formais e informais ao longo do curso. Todos aqueles que concordaram com a participação no programa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE B), assegurando a concessão dos dados coletados para fins de pesquisa. Nesse dia, foi fechado o formato do treinamento (dias e horários das sessões) e realizado o procedimento de randomização para formação do grupo participante da intervenção e do grupo controle.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa se deu em dois momentos: T0 (anterior ao treinamento) e T1 (posterior ao treinamento). Grupo controle e experimental participaram dos dois encontros, preenchendo o questionário elaborado pelo autor. O momento T1 se deu uma semana após a última sessão do treinamento ao qual o grupo experimental foi submetido, totalizando dois meses e duas semanas de intervalo entre os momentos T0 e T1. Este período contempla o tempo de duração do protocolo MBSR, o qual levaria, segundo diversas evidências empíricas, ao alcance dos benefícios gerados pela prática de *mindfulness* (ALLEN et al., 2006; KABAT-ZINN, 2003; NEHRA et al., 2013). Além disso, respeita a recomendação de não se coletar os dados logo após uma sessão de treinamento (EBERTH; SEDLMEIER, 2012).

É importante destacar que este trabalho seguiu todos os critérios utilizados por Eberth e Sedlmeier (2012) para classificar publicações científicas ligadas ao tema *Mindfulness* em um

estudo bibliométrico que é referência nesse campo de pesquisa. A intenção desse estudo foi gerar uma meta-análise dos efeitos da meditação praticada na abordagem do *mindfulness*.

Esses critérios, utilizados para validação interna da pesquisa, são:

1. O estudo avaliou a meditação *mindfulness* ou uma intervenção baseada na atenção plena;
2. A população principal consistia em pessoas adultas não clínicas;
3. O estudo incorporou um grupo controle inativo;
4. O estudo investigou pelo menos uma medida psicológica;
5. A medição não foi feita logo após uma sessão de meditação;
6. A publicação forneceu dados suficientes para calcular os tamanhos dos efeitos.

Nos tópicos abaixo, serão detalhados os instrumentos para coleta de dados. Primeiramente, descreve-se o protocolo que guiou o curso APCIM, baseado na abordagem MBSR. Em seguida, são apresentados os constructos e dimensões das escalas utilizadas para construção do questionário e, por fim, os itens de pesquisa resultantes.

3.5.1 Protocolo do treinamento APCIM

O contato presencial com o APCIM contabilizou 20 horas, considerando o tempo de treinamento e palestras conceituais. A prática diária formal foi guiada por áudios, enviados pelo instrutor aos alunos através de um grupo de troca de mensagens. Essas práticas incluem “escaneamento corporal”, “pausa e parada”, “pausa para a presença”, “aproximando-se da respiração”, “consciência plena na respiração”, “monitoramento aberto” e “interdependência”. Também foram propostas práticas informais de *mindfulness* em casa, como comer com atenção plena, tomar banho com atenção plena, atenção plena no contato com a água, escovar os dentes com atenção plena etc.

As práticas de autocompaixão, qualidades internas e atitudes de boa vontade foram guiadas por instruções passadas detalhadamente nos encontros presenciais, limitando-se à abordagem laica do treinamento. O grupo de troca de mensagens também serviu para comunicação constante entre instrutores e participantes.

Em geral, cada encontro foi aberto com uma prática de *mindfulness* (predominando a “aterrisagem” por meio da “pausa e parada”, meditação com foco na respiração), seguida de discussão a respeito da experiência no momento presente de cada participante. A partir da segunda sessão, os participantes também foram indagados sobre a experiência das práticas formais e informais realizadas fora do momento de treinamento.

Na sequência de cada sessão, foram acrescentadas práticas que introduziram novas técnicas e habilidades, além dos conceitos que os pressupõem. Todas as sessões foram finalizadas com uma discussão final (*debriefing or virtue circle*), seguida de exercícios sugeridos para casa. Uma breve prática de *mindfulness* encerra cada encontro.

O Quadro 1 apresenta o programa APCIM detalhado com os conteúdos trabalhados nos encontros presenciais, os respectivos objetivos de cada módulo, as práticas aprendidas e exercícios para a inclusão de *mindfulness* no cotidiano.

Quadro 1 – Práticas semanais do programa APCIM

APCIM (com base no protocolo MBSP)	Práticas aprendidas	Conteúdo semanal	Objetivo específico
Semana 1: sessão 1			
Aprender a partir da prática o conceito de <i>mindfulness</i> - <i>mindfulness</i> em contraposição aos pensamentos automáticos	Pausa/parada (âncora na respiração); Escuta e fala conscientes; Prática da uva-passa (mente de principiante, atitude de curiosidade); Escaneamento corporal.	Utilizar os momentos das refeições como um convite à presença atenta e aberta; manter a atitude de curiosidade (mente de principiante) no dia a dia e observar o que acontece.	Apresentação inicial do conceito de <i>mindfulness</i> ; primeiro estímulo à retomada da consciência, através da atenção na respiração e nas sensações do corpo; criação da atmosfera de cumplicidade e empatia no grupo.
Praticar conscientemente, focar e desfocar a atenção			
Aumentar a consciência corporal			
Prática de se dar conta, observar e voltar ao corpo			
Atenção plena em como as sensações são geradas no corpo, agradáveis ou desagradáveis			
Apresentação pessoal dos participantes e compartilhamento da experiência durante a prática			
Semana 2: sessão 2			
Treinar a capacidade de manter a atenção no presente	Atenção plena na respiração; escaneamento corporal; caminhada com atenção focada	Fazer percursos e deslocamentos com a intenção de estar mais consciente; realizar pausas/paradas ao	Trazer a consciência para as sensações do corpo; distinguir a experiência direta sobre pensar,
Capacidade de criar espaço e observar (metacognição)			
Experiência primária x experiência secundária			

Continua

APCIM (com base no protocolo MBSP)	Práticas aprendidas	Conteúdo semanal	Objetivo específico
Os cinco desafios da prática de <i>mindfulness</i> (aversão, desejos ou vontade, inquietação ou agitação, sonolência e dúvida)	na âncora (sensação dos pés) ou caminhada meditativa.	menos três vezes ao dia.	raciocinar, interpretar, julgar, nomear a experiência (experiência secundária).
Recomendações sobre as posturas e locais de meditação ("encontre sua árvore")			
Compartilhamento da experiência durante a prática e das experiências ao longo da semana			
Semana 3: sessão 3			
Prática de atenção plena na respiração de média duração	Prática da atenção plena na respiração (atenção focada); caminhada meditativa.	O silêncio como pausa; sensações no contato com a água; desafios e seu reflexo na presença (inverter a mão para escovar os dentes)	Potencializar os passos dados até o momento nas práticas de <i>mindfulness</i>
Pausa e parada: estar no momento presente (tempo de silêncio)			
Contagem ou etiquetagem da respiração (1 a 7; "ins" + "ex")			
Semana 4: sessão 4			
Aprender a lidar com os pensamentos	Dinâmica do "oi, obrigado, tchau" (ou "notar, acolher, deixar ir"); 3 minutos em pares ("O que você sente neste momento?"); introdução ao monitoramento aberto.	Observação dos estados mentais, estando consciente de qual estado "passa por você" no momento específico	Trazer consciência para o fluxo de pensamentos; ampliação da capacidade de aceitação da mente aquilo que encontra; desprendimento; <i>flow</i>
Estados mentais em <i>mindfulness</i> (clima interno): metáfora das 6 famílias (aquisição/conservação x altruísmo, aversão x amorosidade, confusão x clareza)			
Aumentar a consciência corporal			
Repetir a prática de se dar conta, observar e voltar ao corpo			
Semana 5: sessão 5			
Aprender a lidar com os pensamentos	Meditação guiada pelo "notar, acolher, deixar ir"; 3 minutos em pares: dinâmica do 1º e 2º sofrimento; aterrissagem + prática dos movimentos (cabeça-ombros-mãos-quadril Joelhos-braços-corpo-toque no outro).	Observar comportamentos e escolhas cotidianas, se geram impacto positivo, negativo ou neutro; observar a comunicação e o silêncio; observar possíveis abusos/compulsão/exagero; reduzir o estímulo a 1 dos sentidos.	Estimular o <i>mindfulness</i> no contato com o mundo (ação e comunicação); movimentos com atenção plena.
Sufrimento em <i>mindfulness</i> : físico causado ao outro (agressão, tomar o que não é seu) e a si mesmo (exceder-se nos sentidos); verbal (fala mentirosa, fala maliciosa, fala agressiva e fala inútil)			
Observação dos comportamentos corporais			
Observação da comunicação			
Observação da exposição a estímulos			

Continua

Conclusão

APCIM (com base no protocolo MBSP)	Práticas aprendidas	Conteúdo semanal	Objetivo específico
Semana 6: sessão 6			
Movimentos corporais conscientes (metáfora da "água sobre o corpo")	3 minutos em pares: pensamento de contentamento x descontentamento (praticar a escuta); Dinâmica da condição humana: almofadas no centro da sala; Meditação baseada em votos (compaixão)	Consciência plena na respiração; desenvolvimento das quatro atitudes de boa vontade; caminhada compassiva; votos de amorosidade e compaixão.	Trazer consciência para as qualidades internas ou atitudes de boa vontade
Explicação sobre as asas da sabedoria: mindfulness e heartfulness			
Explicação sobre a condição humana: equanimidade			
Mindfulness e compaixão			
Quatro estados do coração: alegria apreciativa, compaixão, equanimidade, bondade compassiva			
Semana 7: sessão 7			
Mindfulness e gratidão	Prática do papel dobrado em três (o que você fez por alguém, o que alguém fez por você, um trabalho contributivo)	Desenvolver a compaixão, gratidão e interdependência; diário de gratidão; consciência na fala murmurativa.	Perceber a importância da compaixão e da gratidão como consequências da experiência primária no dia a dia.
	3 minutos em pares: experiência do momento presente + "obrigado"		
Semana 8: sessão 8			
Mindfulness para a vida toda	Aterrisagem + "Pot-pourri" de técnicas meditativas	Expressar de forma criativa o que é "mindfulness" (poesia, texto); brainstorming sobre estratégias para manutenção das práticas de mindfulness; motivos de gratidão no grupo.	Resgate de aprendizados adquiridos e dos pontos-chave do programa APCIM
Proteções e apoios para a semente de mindfulness	Mindful listening and speaking		

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

3.5.2 Elaboração do questionário

A coleta de dados ocorreu em duas etapas e o grupo Experimental e o grupo Controle participaram de ambas. A primeira etapa ocorreu antes do início do treinamento, no dia da palestra de apresentação, com o recolhimento do formulário de dados sociodemográficos e de

características/informações pessoais e comportamentais, além do TCLE, entregue durante a palestra de apresentação. Ainda na primeira etapa, uma semana antes do início do treinamento, foi aplicado um questionário físico, a todos os participantes (grupo Experimental e Controle), que conteve os indicadores pertencentes aos constructos que compõem o modelo de pesquisa, em uma escala tipo Likert de 1-10 pontos. Essa escala é um instrumento de mensuração desenvolvido por Rensis Likert para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais, consistindo em tomar um constructo e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014).

O questionário, elaborado pelo autor, fundamenta-se em escalas validadas no contexto brasileiro para mensuração dos constructos. Para mensuração de *mindfulness*, tem-se o Questionário das Cinco Facetas de *Mindfulness* (*Five Facet Mindfulness Questionnaire – FFMQ-BR*), traduzido e validado por Barros et al. (2014), um dos principais instrumentos utilizados para medir o nível de atenção plena de forma multidimensional; e a *Mindful Attention Awareness Scale* (*MAAS*), validada por Barros et al. (2015). Para determinar os níveis de internalidade e externalidade dos sujeitos de pesquisa em relação ao trabalho, foi escolhida a Escala LOCTRAB (escala para mensurar Lócus de Controle no Trabalho), validada no contexto brasileiro por Bastos (1991); e consultadas as escalas de lócus de controle de Rotter (1966) apud Xavier (2005) e Levenson (1974) apud Xavier (2005), validadas por Dela Coleta (1979; 1987) e basilares nos estudos sobre esse constructo. Para mensurar a personalidade, optou-se pelo Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (IGFP-5), validado para o Brasil por Andrade (2008) e, conforme o próprio autor, um instrumento traduzido do inglês para 28 línguas e aplicado em sujeitos de 56 nações. Para o constructo resiliência, optou-se pela Escala de Resiliência (*Resilience Scale – RS*), entre as mais aplicadas em âmbito internacional (BAASCH; AMORIM; CRUZ, 2015) e validada no contexto brasileiro por Pesce et al. (2005). Por fim, para mensuração do engajamento no trabalho, foi escolhida a *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*, validada por Vazquez et al., 2015, sendo o instrumento mais utilizado internacionalmente nos estudos sobre o tema (ANDRADE, 2008; BARROS et al., 2014, 2015; BASTOS, 1991; DELA COLETA, 1979, 1987; PESCE et al., 2005; SABBAG et al., 2010; VAZQUEZ et al., 2015; XAVIER, 2005).

Para mensuração da resiliência, optou-se por utilizar também a Escala para Mensurar Resiliência por Meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI), validada por Sabbag et al. (2010). As pesquisas mais recentes apontam para a resiliência como um constructo dinâmico, como um

processo em que influências do ambiente e indivíduo interatuam em reciprocidade (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008; INFANTE, 2005). No entanto, a *Resilience Scale* – RS propõe, em um de seus agrupamentos de fatores, itens ligados à “independência e determinação” (Pesce et al., 2005, p. 444), deixando de lado um aspecto que aparece em diversas pesquisas sobre o tema: as emoções. Nesse sentido, o artigo de Sabbag et al. (2010) faz um levantamento de diversas escalas validadas para o contexto brasileiro e propõe, entre várias dimensões de mensuração, a dimensão Controle de Emoções e Controle de Impulsos. Por isso, optou-se por substituir os fatores ligados à autonomia do indivíduo por essa dimensão proposta por Sabbad et al. (2010). Outra alteração realizada pelo autor foi a inversão de algumas questões para seu sentido negativo, buscando reduzir o viés de aquiescência (FRIBORG et al., 2005).

A partir desse levantamento, chegou-se a um conjunto de dimensões para cada constructo, que constam no Quadro 2:

Quadro 2 – Dimensões que compõem os constructos do modelo de pesquisa

Constructo	Dimensão	Validação
<i>Mindfulness</i>	Não julgar a experiência interna (NJ)	Barros et al. (2014); Barros et al. (2015)
	Agir com consciência - piloto automático (PA)	
	Observar (O)	
	Descrever (DE)	
	Não reatividade à experiência interna (NR)	
	Agir com consciência - distração (DI)	
Lócus de Controle	Indicadores de lócus de controle externo (E)	Bastos (1991); Dela Coleta (1979; 1987)
	Indicadores de lócus de controle interno (I)	
Personalidade (<i>Big Five</i>)	Abertura (AB)	Andrade (2008)
	Conscienciosidade (C)	
	Extroversão (E)	
	Amabilidade (AM)	
	Neuroticismo (N)	
Resiliência	Resolução de ações e valores (AV)	Pesce et al. (2005) Sabbag et al. (2010)
	Controle de emoções e de impulsos (EI)	
	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações (AA)	
Engajamento	Vigor (V)	Vazquez et al., 2015
	Dedicação (D)	
	Absorção (A)	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A partir do Quadro 2, foram definidos os indicadores do questionário. Chegou-se a um total de 87 itens, com sentidos positivos e negativos, medindo um total de dezenove dimensões de composição das cinco variáveis do modelo de pesquisa. Os itens foram ordenados de forma aleatória para composição da primeira versão do questionário, que passou por seu primeiro pré-teste no dia 11 de julho de 2019. O pré-teste é um procedimento que visa assegurar que o instrumento é eficaz para o que se pretende medir no estudo, identificando, antecipadamente, problemas que possam comprometer seu resultado, como omissões, ambiguidades etc. O pré-teste funciona como uma espécie de ensaio geral (GOODE; HAAT, 1972).

Para esse procedimento, foram convidados três servidores da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, ocupantes da mesma carreira do público-alvo do treinamento APCIM, porém não participantes do momento de coleta de dados da pesquisa, para preencherem o questionário e apontarem possíveis dúvidas, relacionadas a questões incompreensíveis, dúbias ou pouco claras.

Esse apontamento foi feito durante o preenchimento, quando o pesquisador marcava com um “x” o item sobre o qual se fez o questionamento. Também foi solicitado aos participantes do pré-teste que anotassem essas dúvidas ao final do questionário.

Nesse primeiro dia de pré-teste, foram apontados os seguintes problemas:

- Item 18: *Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra*: dificuldade de entendimento da expressão “de uma forma ou de outra”;
- Item 23: *Eu julgo meus pensamentos bons e maus*: dúvida sobre se a frase trata de um hábito ou de um momento específico;
- Item 44: *Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes*: entendimento de que há duas orações na mesma frase;
- Item 56: *É difícil encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando*: dúvida sobre se a frase trata de um hábito ou de um momento específico;
- Item 61: *Eu percebo meus sentimentos e emoções sem ter que reagir a eles*: entendimento de que há duas orações na mesma frase.

Assim, procedeu-se a alteração no texto dos itens questionados, visando solucionar os problemas de entendimento apontados. As alterações realizadas foram:

- Item 18: De “Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra” para “Eu costumo lidar com os problemas”;
- Item 23: “Eu julgo meus pensamentos bons e maus” para “Eu costumo fazer julgamentos sobre se meus pensamentos são bons ou maus”;
- Item 44: De “Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes” para “Eu posso enfrentar tempos difíceis”;
- Item 56: De “É difícil encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando” para “Em geral, tenho dificuldade em encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando”;
- Item 61: De “Eu percebo meus sentimentos e emoções sem ter que reagir a eles” para “Eu percebo meus sentimentos e emoções”.

Um novo pré-teste foi realizado no dia 17 de julho de 2019, aplicando a segunda versão do questionário com as alterações acima citadas. Para isso, foram convidados outros três servidores da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, ocupantes da mesma carreira do público-alvo do treinamento APCIM, porém não participantes da coleta da pesquisa. Não houve dúvidas ou questionamentos nesse segundo preenchimento.

A versão final do questionário consta no APÊNDICE C.

3.5.3 Realização do experimento

Seguindo as recomendações de Malhotra (2006), uma vez definidas as variáveis independentes, dependentes e as unidades de teste, é preciso controlar também as variáveis estranhas, que são aquelas diferentes das variáveis independentes e que podem afetar as respostas das unidades de teste. As variáveis estranhas podem ser classificadas em sete categorias: História, que são eventos que ocorrem durante a experimentação; Maturação, que são as variações temporais das unidades de teste (Ex.: as pessoas ficarem mais velhas); Teste, que são efeitos sobre o próprio processo de experimentação; Instrumentação, que são variações no instrumento de medida utilizado; Regressão estatística, que ocorre quando respostas extremas tendem a aproximar-se do escore médio no decorrer do experimento; Tendenciosidade de seleção, que ocorre pela atribuição

inadequada de unidades de teste às condições de tratamento; e Mortalidade, que é a perda de unidades de teste durante o tratamento.

Para controlar essas variáveis, algumas medidas foram tomadas pelo pesquisador, que procedeu a seleção dos participantes do programa APCIM e acompanhou todas as sessões de treinamento realizadas na intervenção do grupo Experimental.

O Quadro 3 sintetiza as definições básicas e medidas de controle adotadas previamente para garantir a validade do experimento:

Quadro 3 – Procedimentos para validação do experimento

Categoria	Descrição	Controle adotado	Resultado
Variáveis independentes	Treinamento APCIM	-	-
Variáveis moderadoras	Personalidade, Lócus de controle	-	-
Variáveis dependentes	<i>Mindfulness</i> , Resiliência, Engajamento no trabalho	-	-
Unidades de teste	Servidores lotados no Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) inscritos no Treinamento APCIM	Lista de presença	36 servidores participantes: 19 no grupo Experimental e 17 no grupo Controle.
Variáveis estranhas	-	-	-
História	Eventos ocorridos durante o experimento que podem afetar as variáveis dependentes	Acompanhamento das decisões governamentais ou institucionais que afetem significativamente a relação do participante com o trabalho; ocorrências que afetem o estado psicológico do participante	Não houve mudanças durante o experimento que afetassem significativamente as variáveis dependentes.
Maturação	Mudanças temporais nas unidades de teste	Acompanhamento das mudanças de setor dos participantes, mudanças em cargos de chefia, mudanças de estrutura organizacional e/ou fluxos de trabalho	Não houve mudanças, durante o experimento, que afetassem significativamente as variáveis dependentes.

Continua

Conclusão

Categoria	Descrição	Controle adotado	Resultado
Efeitos de teste	Efeitos de uma medida tomada sobre a variável dependente durante o experimento	Garantia de privacidade dos participantes para preenchimento do questionário, através de: 1) criação de código de identificação no questionário, garantindo o anonimato inclusive ao pesquisador; e 2) uso de uma sala de aula para preenchimento do questionário cujo layout favoreceu a privacidade do respondente; reforço verbal de que não há resposta "certa ou errada", nos momentos T0 e T1; garantia de feedback pessoal do questionário, que dependia do preenchimento honesto e consciente pelo respondente para ter validade; garantia de oferta do treinamento APCIM para o grupo Controle posterior ao treinamento	Não houve questionamentos em relação à privacidade no preenchimento do questionário; não houve evidências de que integrantes do grupo Controle buscaram práticas de <i>mindfulness</i> durante o experimento, pois estavam inscritos na segunda turma do programa APCIM.
Instrumentação	Variações no instrumento de medida	Utilização do mesmo questionário nos momentos T0 e T1	Não houve variação no instrumento de medida.
Regressão estatística	Atenuação das unidades com valores extremos	Verificação dos resultados do preenchimento do questionário	Os resultados apontam para valores mais extremos no momento T1 em relação ao momento T0.
Tendenciosidade de seleção	Atribuição inadequada de unidades de teste a condições de tratamento	Randomização aleatória dos participantes do treinamento em Turma 1 e Turma 2, sem que os participantes conhecessem o grupo e sem critério de seleção do pesquisador	Não houve tendenciosidade de seleção.
Mortalidade	Perda de unidades de teste	Acompanhamento da participação no treinamento por meio de lista de presença	Exclusão dos participantes que desistiram do treinamento ou que não frequentaram pelo menos 80% das aulas.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O experimento ocorreu entre os dias 17/07/2019 e 10/10/2019, iniciando com o e-mail de divulgação das inscrições para o treinamento APCIM e finalizando com o segundo preenchimento do questionário por todos os participantes (grupo Controle e grupo Experimental).

É importante ressaltar que, posteriormente, os integrantes do grupo Controle participaram do treinamento na mesma estrutura oferecida ao grupo Experimental, em uma segunda turma, que

ocorreu entre os dias 20/10/2019 e 10/12/2019. Essa atividade já não fazia parte da coleta de dados, mas serviu como estímulo à permanência dos participantes do grupo Controle na pesquisa durante o experimento e de que, nesse período, os mesmos não buscariam práticas de *mindfulness*.

As etapas do experimento estão resumidas no Quadro 4:

Quadro 4 – Etapas do experimento

Data	Etapas	Local	Participantes
17/07/2019	Início das inscrições do treinamento APCIM	E-mail	Pesquisador
01/08/2019	Fim das inscrições do treinamento APCIM e randomização dos participantes em Turma 1 (grupo Experimental) e Turma 2 (grupo Controle)	E-mail	Pesquisador
06/08/2019	Palestra inaugural, assinatura do TCLE e preenchimento do questionário (T0)	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ Grupo Controle/ Grupo Experimental/ Integrantes da lista de espera
12/08/2019	Início do treinamento APCIM para a Turma 1 (grupo Experimental): sessão 1	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
20/08/2019	Turma 1: sessão 2	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
27/08/2019	Turma 1: sessão 3	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
03/09/2019	Turma 1: sessão 4	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
10/09/2019	Turma 1: sessão 5	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
17/09/2019	Turma 1: sessão 6	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
24/09/2019	Turma 1: sessão 7	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
02/10/2019	Fim do treinamento APCIM para a Turma 1 (grupo Experimental): sessão 8	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ NUMI/ Grupo Experimental
10/10/2019	Preenchimento do questionário (T1)	Sala 103 do DRH	Pesquisador/ Grupo Controle/ Grupo Experimental

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Uma vez que o treinamento Atenção Plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness* foi oferecido como um curso do Plano Anual de Capacitação dos servidores, o investimento financeiro para contratação do NUMI foi realizado pela própria Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFMG, após cumprimento de todas as etapas administrativas e legais exigidas para aprovação orçamentário-financeira da ação de capacitação.

Os servidores que se inscreveram no curso não foram automaticamente incluídos na pesquisa, mas convidados a participar no dia da palestra inaugural, sem qualquer obrigação ou constrangimento, pois a pesquisa não interferia na sua condição de aluno do curso. Não obstante, todos os servidores que se inscreveram no programa APCIM manifestaram interesse em colaborar com a pesquisa.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Para proceder a análise dos dados, os indicadores foram ordenados conforme estavam dispostos no questionário e codificados, facilitando sua tabulação e identificação posterior. Cada variável analisada compôs um constructo de 2ª ordem, enquanto suas dimensões constituintes integraram os constructos de 1ª ordem.

A Tabela 4 apresenta os itens e constructos da pesquisa:

Tabela 4 – Legenda dos itens de pesquisa

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	Legenda
Engajamento no trabalho (ET)	Absorção (A)	Q14	O "tempo voa" quando estou trabalhando
		Q30	Quando estou trabalhando, presto atenção em tudo o que se passa ao meu redor
		Q45	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente
		Q60	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço
		Q76	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho
	Dedicação (D)	Q80	É comum eu me "desligar" do meu trabalho
		Q9	Eu acho que o trabalho que realizo é vazio de significado e propósito
		Q25	Estou entusiasmado com meu trabalho
		Q40	Meu trabalho não me inspira
		Q55	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo
		Q70	Para mim meu trabalho é desafiador

Continua

	Vigor (V)	Q4	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia
		Q19	No trabalho, sinto-me sem força e vigor (vitalidade)
		Q35	Quando me levanto de manhã, não tenho vontade de ir trabalhar
		Q50	Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.
		Q65	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)
		Q87	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem
Locus de controle (LC)	Indicadores de locus de controle externo (E)	Q1	Conseguir o trabalho que se deseja é principalmente uma questão de sorte
		Q11	Conseguir a remuneração desejada é principalmente questão de sorte
		Q21	Para conseguir um bom trabalho, você precisa ter parentes e amigos em altas colocações
		Q32	Ser promovido ou não é questão de sorte
		Q42	Para conseguir um bom emprego é mais importante quem você é do que o que você sabe fazer (conhecimentos, habilidades)
		Q52	Para ser bem-sucedido financeiramente, você deve conhecer as pessoas certas
		Q62	Na maioria dos empregos é preciso muita sorte para conseguir ser um empregado excelente
		Q72	A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daqueles que conseguem pouco é a sorte de cada um
	Indicadores de locus de controle interno (I)	Q6	O trabalho será uma atividade positiva ou não a depender de como o trabalhador o encara
		Q16	Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem
		Q27	Se você sabe o que quer você pode achar o emprego certo
		Q37	Se os empregados não estão satisfeitos com uma decisão do seu chefe devem tentar corrigir a situação
		Q47	A maioria das pessoas é capaz de realizar bem o seu trabalho desde que se esforce para tanto
		Q57	Promoções são dadas a empregados que desempenham bem suas tarefas
	Q67	Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso	
	Q78	A maioria dos empregados tem mais influência sobre seus supervisores do que eles pensam que têm	

Continua

Mindfulness (MF)	Agir com consciência - distração (DI)	Q36	Eu me distraio facilmente
		Q66	Quando eu faço coisas, minha mente se desvia e eu me distraio facilmente
		Q84	Eu acho difícil permanecer focado no que está acontecendo no momento presente
	Agir com consciência - piloto automático (PA)	Q10	Não presto atenção no que faço porque fico pensando em outras coisas ou distraído
		Q26	Realizo atividades apressadamente, sem estar realmente atento a elas
		Q46	Parece que estou "correndo no automático" sem muita consciência do que estou fazendo
	Descrever (DE)	Q20	Eu consigo facilmente descrever minhas crenças, opiniões e expectativas em palavras
		Q56	Em geral, tenho dificuldade em encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando
		Q77	Mesmo quando me sinto muito aborrecido, consigo me expressar em palavras
	Não julgar a experiência interna (NJ)	Q5	Eu digo a mim mesmo que eu não deveria estar me sentindo do jeito que eu estou me sentindo
		Q23	Eu costumo fazer julgamentos sobre se meus pensamentos são bons ou maus
		Q41	Eu me critico por ter emoções irracionais ou inapropriadas
	Não reatividade à experiência interna (NR)	Q31	Em situações difíceis, eu consigo fazer uma pausa, sem reagir imediatamente
		Q61	Eu percebo meus sentimentos e emoções
		Q82	Quando tenho pensamentos ruins, paro e tomo consciência deles sem ser levado por eles
Observar (O)	Q15	Eu presto atenção nos sons, como os do relógio, dos pássaros ou dos carros	
	Q51	Eu noto os cheiros e aromas das coisas	
	Q71	Eu presto atenção nas sensações, como o vento em meus cabelos ou o sol no meu rosto	
Personalidade (Big Five) (BF)	Abertura (AB)	Q2	Sou original, tenho sempre ideias novas
		Q28	Prefiro trabalho rotineiro
		Q53	Tenho uma imaginação fértil
		Q75	Tenho poucos interesses artísticos
	Amabilidade (AM)	Q17	Sou prestativo e ajudo os outros
		Q43	Às vezes sou uma pessoa fria e distante
		Q68	Tenho a capacidade de perdoar, perdoar fácil
		Q81	Às vezes sou rude (grosseiro) com os outros

Continua

Conclusão

	Conscienciosidade (C)	Q7	Sou minucioso e detalhista no trabalho
		Q33	Tendo a ser desorganizado
		Q58	Faço planos e os sigo à risca
		Q83	Tendo a ser preguiçoso
	Extroversão (EX)	Q12	Sou conversador, comunicativo
		Q38	Tendo a ser quieto e calado
		Q63	Sou sociável e extrovertido
		Q79	Sou uma pessoa reservada
	Neuroticismo (NE)	Q22	Sou temperamental, mudo de humor facilmente
		Q48	Mantenho-me calmo em situações tensas
		Q73	Fico tenso com frequência
		Q85	Sou emocionalmente estável, não me altero facilmente
Resiliência (RE)	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações (AA)	Q29	Acredito que tenho boas habilidade de enfrentamento e respondo bem a desafios
		Q44	Eu posso enfrentar tempos difíceis
		Q59	Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis
		Q69	Não me obrigo a fazer coisas que não quero
		Q74	Costumo enfrentar mudanças estressantes, tentando entendê-las e aprender com elas
		Q86	Se minha primeira solução não funciona, tento outras soluções até encontrar a que funciona
	Controle de emoções e de impulsos (EI)	Q8	Quando adversidades ocorrem, não posso controlar o modo como me sinto
		Q24	Sou capaz de controlar emoções para ajudar a manter foco na atividade
		Q39	Quando discuto questão “quente” com outros, sou capaz de manter minhas emoções sob controle
		Q54	Prefiro fazer coisas espontaneamente mais que de modo planejado, mesmo se isso significa que posso não desempenhar tão bem
	Resolução de ações e valores (AV)	Q3	Quando eu faço planos, raramente eu os levo até o fim
		Q13	Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer
		Q18	Eu costumo lidar com os problemas
		Q34	Eu não sou disciplinado
		Q49	Não sou uma pessoa determinada
		Q64	Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em relação à qualidade dos questionários, todos apresentaram preenchimento completo. As respostas foram tabuladas em planilha Excel, formando um banco de dados de 36 indivíduos que responderam o questionário em dois tempos. Os mesmos foram separados em dois grupos, Experimental e Controle, conforme anteriormente descrito, totalizando 72 observações. Os indivíduos foram avaliados por 4 variáveis de caracterização e por 87 itens relacionados a 19 constructos de primeira ordem e 5 constructos de segunda ordem, num total de 6.264 respostas para as 87 questões contidas no banco sobre os constructos.

A análise descritiva das variáveis de caracterização foi realizada por meio das frequências absolutas e relativas, enquanto que para descrição e comparação dos itens dos constructos utilizou-se o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança, conforme orientam Efron e Tibshirani (1993).

Para a criação dos indicadores representativos dos constructos foi utilizada Análise Fatorial, e sua dimensionalidade foi testada pelo critério das retas paralelas a partir de Hoyle e Duvall (2004). A medida de adequação de amostra de Keiser-Meyer-Olkin – KMO confirmou a adequação do método para os dados da pesquisa, a partir da computação dos constructos por meio do método de extração das componentes principais (MINGOTI, 2005).

Cada constructo foi avaliado por meio da análise de validade convergente e confiabilidade, verificando assim a qualidade dos indicadores. Para isso, utilizou-se: critério da Variância Média Extraída, para avaliação de validade convergente, considerando valores da AVE acima de 40%; e o Alfa de Cronbach (A.C.), proposto por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma estatística para estimar a confiabilidade de um teste, ou qualquer composto obtido a partir da soma de variáveis de medições. Também foi utilizado o indicador Confiabilidade Composta (C.C.) (FORNELL; LARCKER, 1981; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; DALMORO; VIEIRA, 2013).

Os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,60 para confiabilidade do constructo (HAIR et al., 2009). Esse procedimento foi determinante para indicação do conjunto final dos indicadores a serem considerados na análise (CERVANTES, 2005).

Para verificar se *Mindfulness* impacta positivamente o Engajamento no trabalho e a Resiliência foi utilizada a Regressão Linear (MCCULLAGH; NELDER, 1989). Já para verificar se o Treinamento “APCIM” impacta positivamente no *Mindfulness*, na Resiliência e no Engajamento no trabalho, se Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness* e a relação entre o Treinamento “APCIM” e Engajamento no trabalho, se Locus de

Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness* e a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho e se os fatores de personalidade moderam a relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*, a relação entre Treinamento “APCIM” e Resiliência e a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho foi utilizada para análise intragrupo e intergrupo o método GEE (*Generalized Equations Estimating*) (LIANG; ZEGGER, 1986), que é um caminho para contabilizar a correlação existente entre as medidas repetidas dos mesmos indivíduos. O método GEE é conhecido como Modelos Marginais e pode ser considerado uma extensão de Modelos Lineares Generalizados (MCCULLAGH; NELDER, 1989) que diretamente incorporam a correlação entre as medidas da mesma unidade amostral. A análise intragrupo consiste em comparar os tempos em cada um dos grupos, enquanto que a análise intergrupo consiste em analisar a homogeneidade dos grupos em cada tempo.

O software escolhido para realização das análises foi o R (versão 3.6.1).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nos próximos tópicos, serão detalhados os procedimentos de análise dos dados, começando pela análise descritiva dos sujeitos de pesquisa e análise dos constructos de 1ª e 2ª ordem, bem como criação de seus respectivos indicadores. Em seguida, passa-se à exposição do procedimento de modelagem para verificação das hipóteses, constando, na última tabela desta seção, uma síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

4.1 Análise descritiva do perfil dos participantes

No preenchimento do questionário, os participantes informaram seu sexo, idade, tempo de serviço na UFMG e nível de escolaridade formal. A Tabela 5 apresenta a análise descritiva das variáveis de caracterização:

Tabela 5 – Análise descritiva das variáveis de caracterização

Variável		N	%
Sexo	Feminino	62	86,11%
	Masculino	10	13,89%
Idade	18-25	2	2,78%
	26-30	14	19,44%
	31-35	20	27,78%
	36-40	10	13,89%
	41-45	12	16,67%
	46-50	6	8,33%
	>50	8	11,11%
Tempo de Serviço	<1	4	5,56%
	01-03	10	13,89%
	03-05	30	41,67%
	05-10	18	25,00%
	10-15	4	5,56%
	15-20	0	0,00%
	>20	6	8,33%
Escolaridade	Graduação	10	13,89%
	Especialização	54	75,00%
	Mestrado	8	11,11%

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, tem-se que:

- A maior parte dos indivíduos (86,11%) foi do sexo feminino;
- A maior parte dos indivíduos (27,78%) tinha idade entre 31 e 35 anos;
- A maior parte dos indivíduos (41,67%) trabalhava entre 3 e 5 anos na instituição;
- A maior parte dos indivíduos (75%) tinha especialização.

Percebe-se, portanto, que predominam, entre os sujeitos de pesquisa, as mulheres jovens adultas, tempo razoável de serviço na instituição e alto grau de escolaridade.

4.2 Análise descritiva dos constructos de 1ª ordem

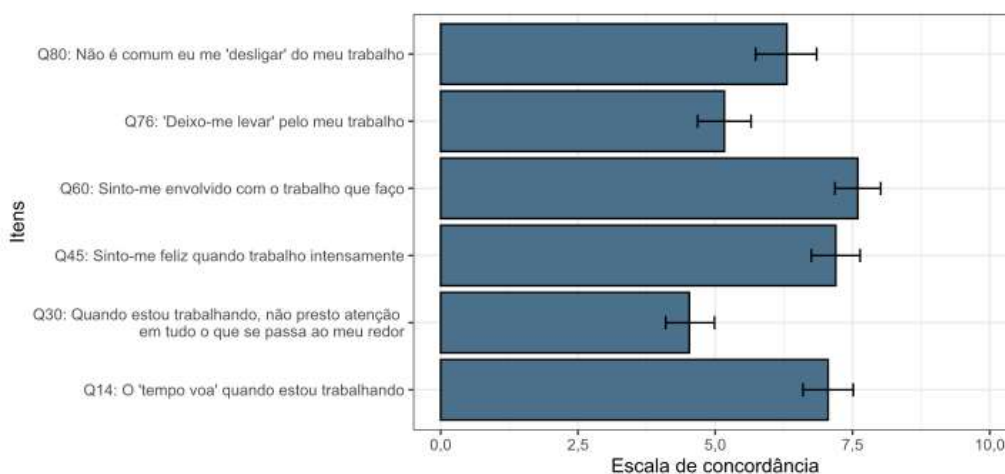
Apresenta-se abaixo a descrição e comparação dos itens de cada constructo de primeira ordem. Vale ressaltar que a escala Likert estava fixada entre 1 e 10, sendo 1 atribuído à “discordo totalmente” e 10 atribuído à “concordo totalmente”. Desse modo, os intervalos de confiança estritamente menores que 5,5 (ponto médio do intervalo) evidenciam discordância quanto ao item, enquanto que intervalos estritamente maiores que 5,5 indicam concordância e intervalos que contêm o 5,5 não evidenciam concordância nem discordância (imparcialidade).

Cabe destacar também que os itens Q3 (“Quando eu faço planos, eu sempre levo eles até o fim”), Q5 (“Eu digo a mim mesmo que eu deveria estar me sentindo do jeito que eu estou me sentindo”), Q8 (“Quando adversidades ocorrem, posso controlar o modo como me sinto”), Q9 (“Eu acho que o trabalho que realizo não é vazio de significado e propósito”), Q10 (“Presto atenção no que faço porque não fico pensando em outras coisas ou distraído”), Q19 (“No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)”), Q23 (“Eu não costumo fazer julgamentos sobre se meus pensamentos são bons ou maus”), Q26 (“Realizo atividades com calma, estando realmente atento a elas”), Q28 (“Prefiro trabalho não rotineiro”), Q30 (“Quando estou trabalhando, não presto atenção em tudo o que se passa ao meu redor”), Q33 (“Tendo a ser organizado”), Q34 (“Eu sou disciplinado”), Q35 (“Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar”), Q36 (“Eu me distraio facilmente”), Q38 (“Tendo a não ser quieto e calado”), Q40 (“Meu trabalho me inspira”), Q41 (“Eu não me critico por ter emoções irracionais ou inapropriadas”), Q43 (“Não sou uma pessoa fria e distante”), Q46 (“Não parece que estou "correndo no automático" sem muita consciência do que estou fazendo”), Q48 (“Não mantenho-me calmo em situações tensas”), Q49 (“Sou uma pessoa

determinada”), Q54 (“Prefiro fazer coisas de modo planejado mais que de espontaneamente, isso significa que posso desempenhar bem”), Q56 (“Em geral, tenho facilidade em encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando”), Q66 (“Quando eu faço coisas, minha não mente se desvia e eu não me distraio facilmente”), Q69 (“Me obrigo a fazer coisas que não quero”), Q75 (“Tenho muitos interesses artísticos”), Q79 (“Não sou uma pessoa reservada”), Q80 (“Não é comum eu me "desligar" do meu trabalho”), Q81 (“Não sou rude (grosseiro) com os outros”), Q83 (“Não tendo a ser preguiçoso”), Q84 (“Eu acho fácil permanecer focado no que está acontecendo no momento presente”) e Q85 (“Não sou emocionalmente estável, me altero facilmente”) tinham um sentido contrário dos respectivos constructos a que pertenciam. Assim, optou-se por inverter tais itens para melhor validação dos constructos (textos acima citados), dando um sentido contrário do que os itens tinham como descrito.

Desse modo, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q76 do constructo *Absorção*, tenderam a concordar com os itens Q14, Q45, Q60 e Q80 e tenderam a discordar do item Q30. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q60 foi significativamente maior que as médias dos itens Q30, Q76 e Q80, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 2 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Absorção



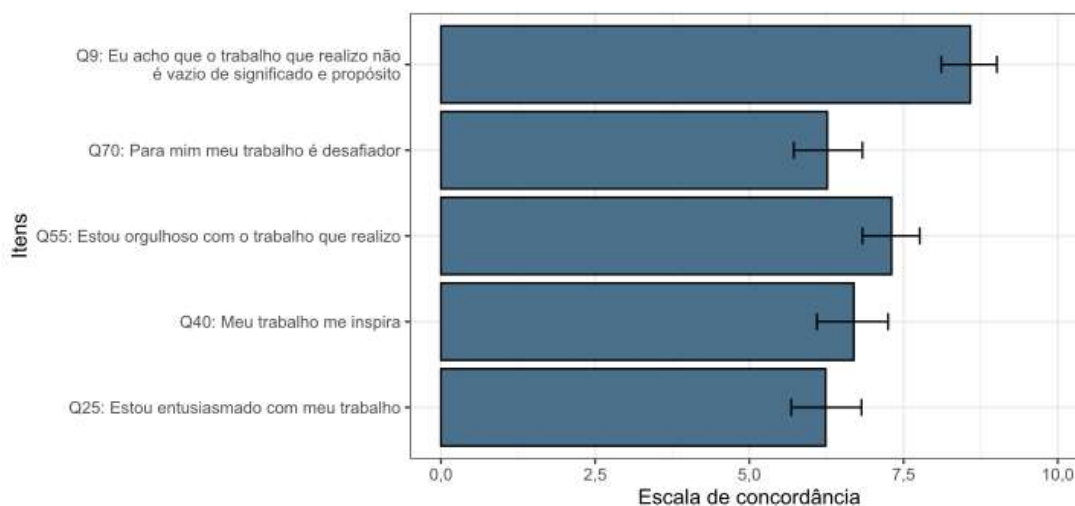
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em relação ao constructo Absorção, portanto, percebe-se que os participantes da pesquisa se sentem bastante envolvidos com o trabalho que fazem e felizes quando trabalham intensamente; não consideram que seja comum se “desligarem do trabalho”, mas ao mesmo tempo, afirmam que

quando estão trabalhando, tendem a prestar atenção em tudo que se passa ao seu redor, indicando, nesse último item, um possível aspecto de dispersão mental.

Sobre o constructo Dedicção, os indivíduos tendem a concordar com todos os itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q9 foi significativamente maior que as médias dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 3 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Dedicção

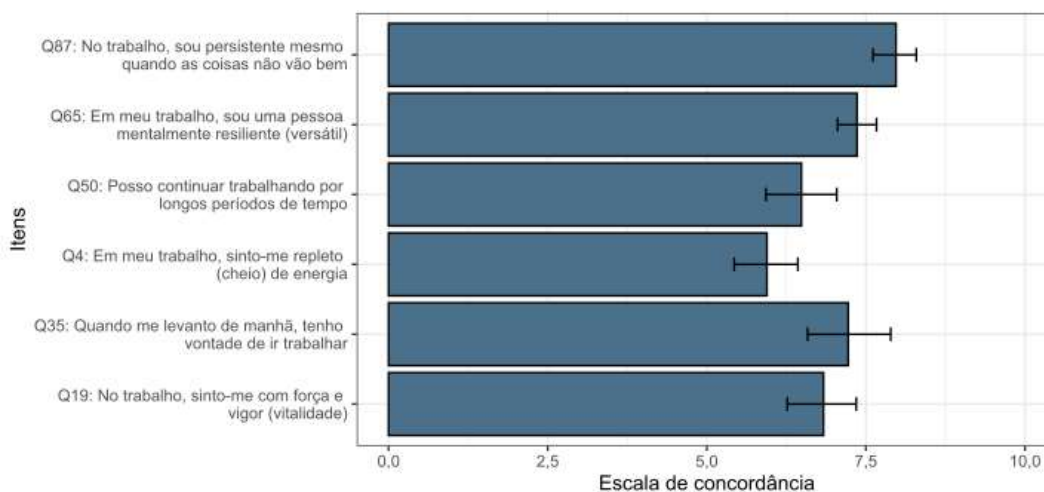


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que, em geral, os participantes da pesquisa consideram seu trabalho desafiador, inspirador, cheio de significado e propósito e estão entusiasmados e orgulhosos do trabalho que realizam. É possível que o fato da coleta de dados ter sido realizada no ambiente de trabalho tenha elevado positivamente a avaliação geral dos sujeitos sobre a sua relação com as atividades que desempenham, o que não impediu o aparecimento de diferenças inter/intragrupo que corroboraram as análises comparativas posteriores.

Por fim, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q4 do constructo Vigor, e tenderam a concordar com demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q4 foi significativamente menor que as médias dos itens Q35, Q65 e Q87, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 4 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Vigor

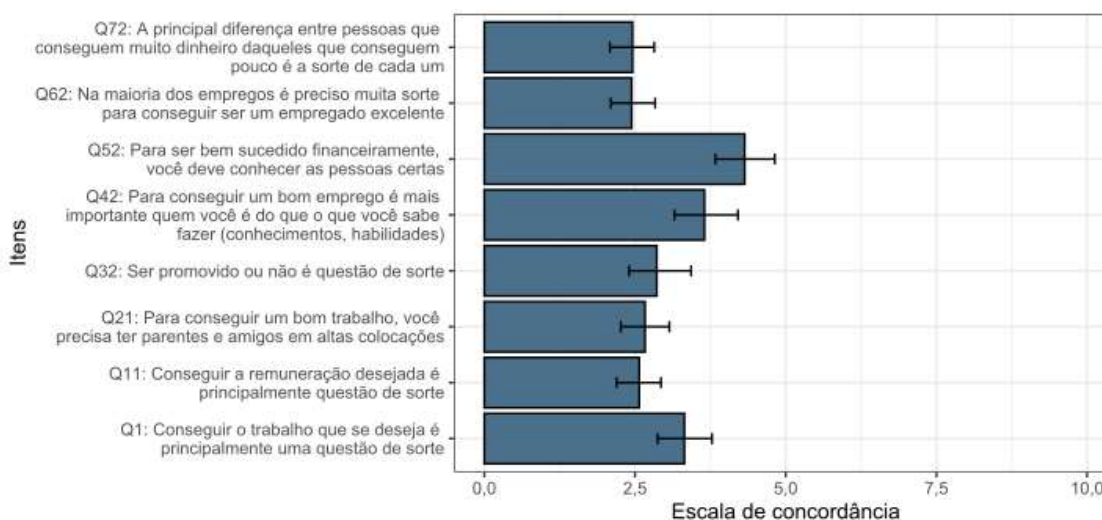


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se, portanto, que os participantes da pesquisa tendem a se considerarem vigorosos na realização de suas tarefas, especialmente em relação a serem persistentes diante de adversidades, mentalmente flexíveis e dispostos a trabalhar.

Em relação ao constructo Locus de Controle Externo, os indivíduos tenderam a discordar de todos os itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média dos itens Q42 e Q52 foram significativamente maiores que as médias dos itens Q11, Q21, Q62 e Q72, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 5 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Locus de Controle Externo

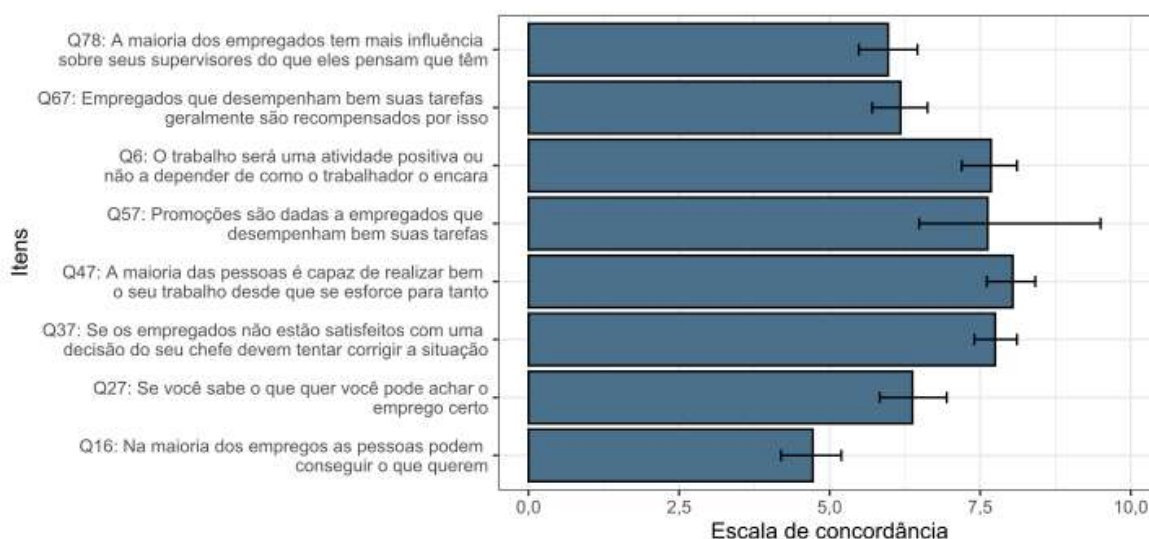


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, percebe-se que os indivíduos que participaram da pesquisa tendem a considerar que a fonte de controle dos eventos que ocorrem a sua volta, especialmente no âmbito profissional, não dependem de fatores externos como sorte, amizades, pessoas poderosas etc.

Por outro lado, em relação ao constructo Lócus de Controle Interno, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q78, tenderam a discordar do item Q16 e tenderam a concordar com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que as médias dos itens Q16 e Q78 foram significativamente menores que as médias dos itens Q6, Q37, Q47 e Q57, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 6 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Lócus de Controle Interno

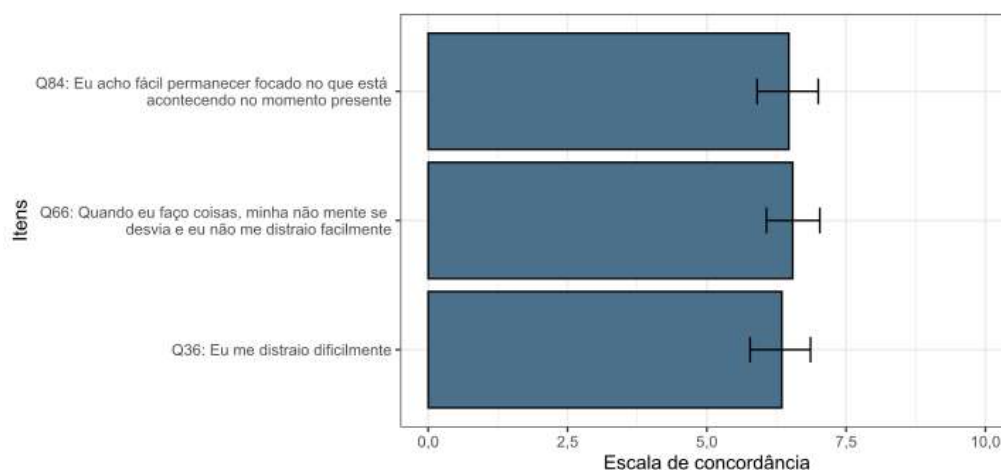


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nota-se que os participantes da pesquisa tendem à internalidade do Lócus de Controle, especialmente por considerarem que a realização de um bom trabalho decorre do esforço pessoal; que a postura do empregado na relação com superiores não precisa ser passiva, mas pode ser questionadora; que a percepção que o indivíduo tem do trabalho depende mais de como ele o encara do que da natureza da própria tarefa; e que o reconhecimento profissional é dado de forma meritocrática.

Partindo para a análise das dimensões que constituíram o constructo *Mindfulness*, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Agir com consciência – distração:

Gráfico 7 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Agir com consciência – distração

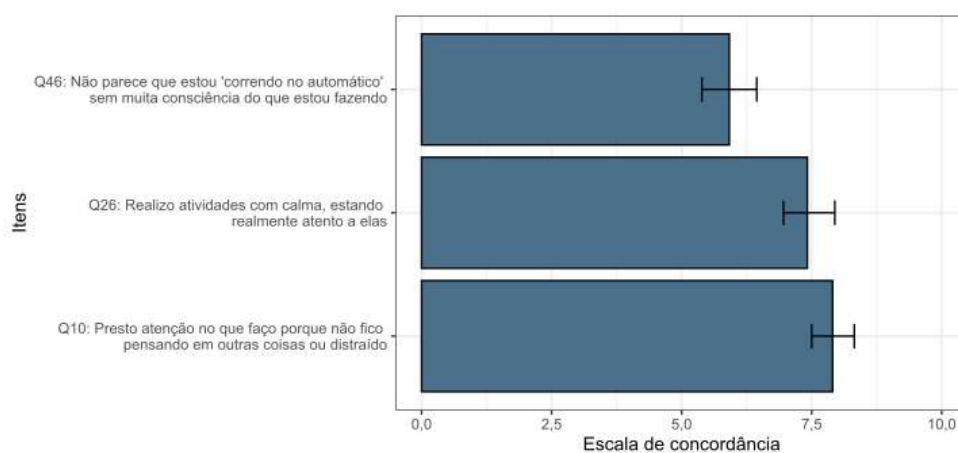


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Pelo Gráfico 7, nota-se que os participantes da pesquisa tendem a não se considerar distraídos no trabalho, avaliando-se positivamente nos três itens que compõem o constructo.

Em relação ao constructo Agir com consciência - piloto automático, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q46 e tenderam a concordar com os demais itens.

Gráfico 8 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Agir com consciência – piloto automático

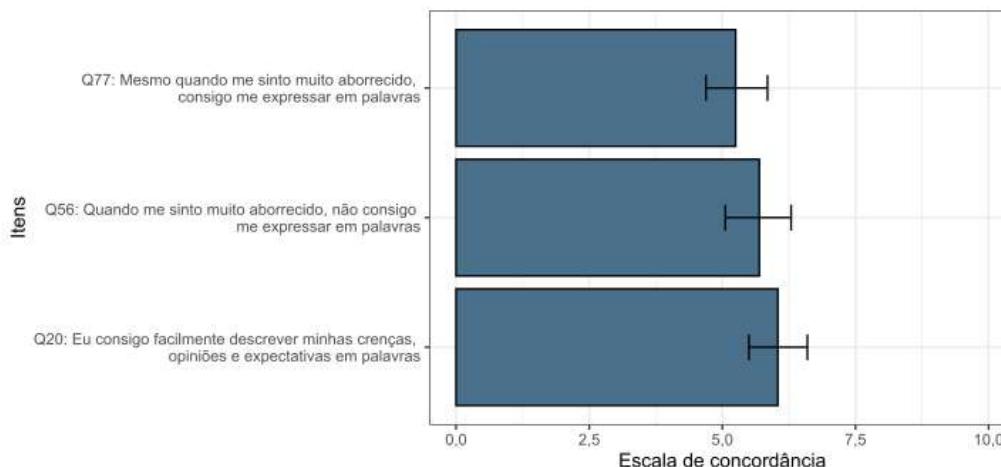


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, os participantes tenderam a considerar que não agem no “piloto automático” quando estão trabalhando, especialmente porque prestam atenção no que fazem, sem distrair-se.

Sobre o constructo Descrever, os indivíduos tenderam a imparcialidade com todos os itens:

Gráfico 9 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Descrever

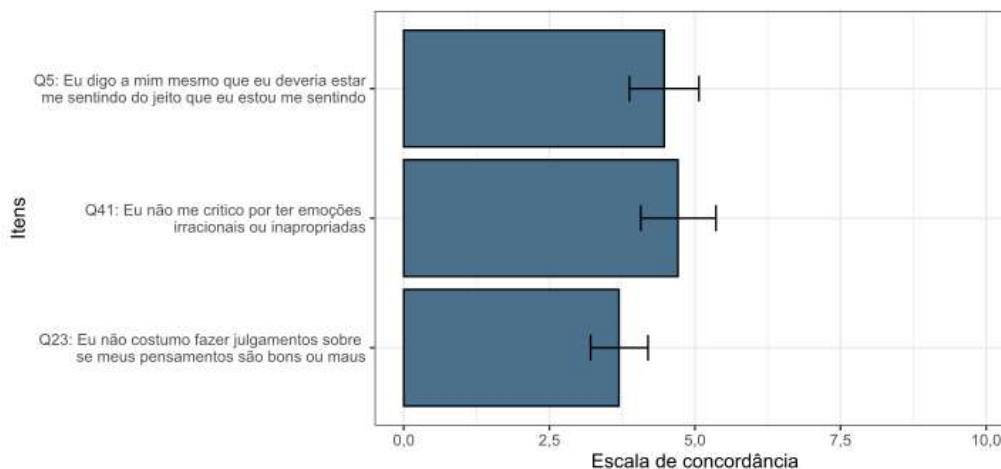


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que os respondentes são indiferentes à capacidade de descrever seus próprios pensamentos, sentimentos e opiniões, uma avaliação que enfraquece a medida de “estado *mindful*” dos participantes da pesquisa.

Quanto ao constructo Não julgar a experiência interna, os indivíduos tenderam a discordar com todos os itens:

Gráfico 10 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Não julgar a experiência *interna*

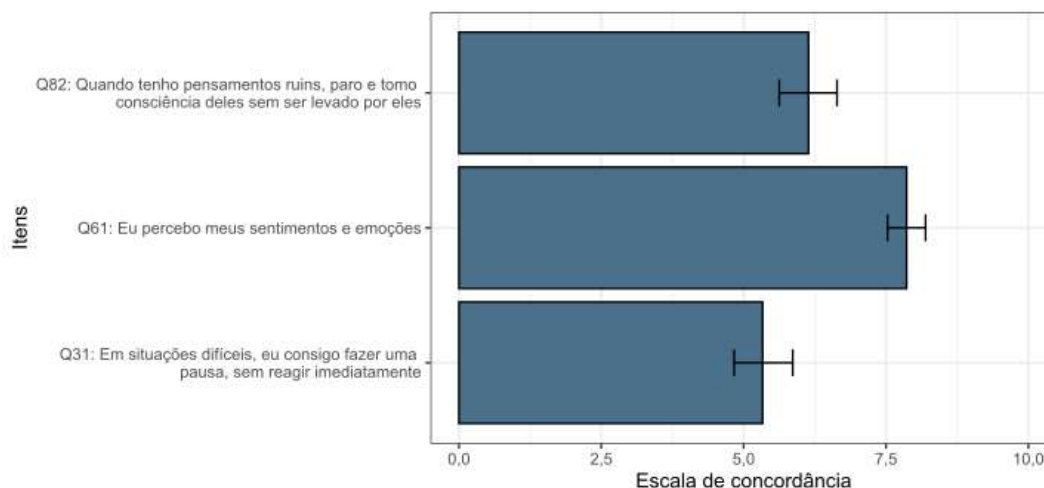


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Aqui, nota-se que os respondentes tendem a julgar a experiência interna, criticando-se quando manifestam emoções que consideram inapropriadas, dizendo a si mesmos que deveriam agir de outra forma e, principalmente, classificando e valorando seus próprios pensamentos. Trata-se, portanto, de um item que diminui a avaliação do nível de atenção plena dos participantes em geral.

Os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q31 do constructo Não reatividade à experiência interna e tenderam a concordar com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q61 foi significativamente maior que a média dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 11 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Não reatividade à experiência interna

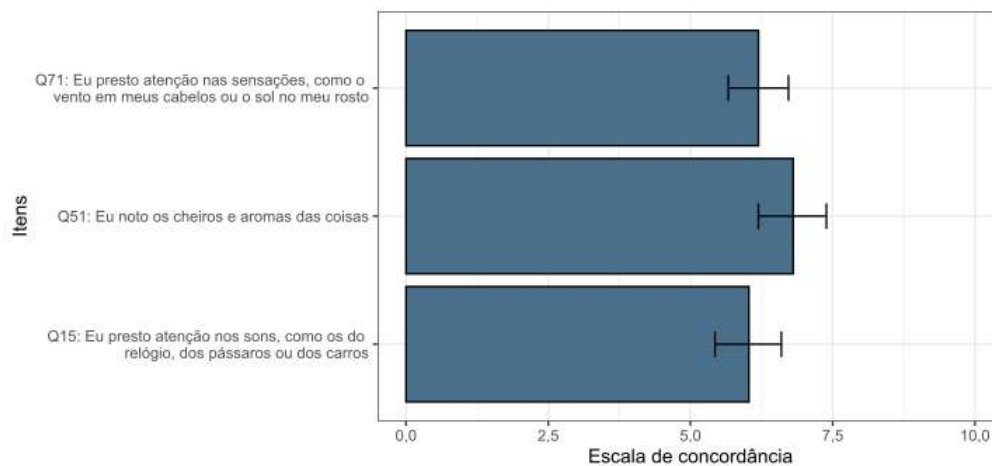


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

É interessante notar que os respondentes, ainda que tendam a julgar a experiência interna, avaliam que, em geral, não reagem a ela, mas são capazes de fazer pausas para tomada de consciência. Ao mesmo tempo, são capazes de notar sentimentos e emoções que se manifestam no corpo, demonstrando, nesse item, um grau de desenvolvimento do estado de consciência plena.

Por fim, no último constructo que media *Mindfulness*, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q15 do constructo Observar, e tenderam a concordar com demais os itens:

Gráfico 12 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Observar

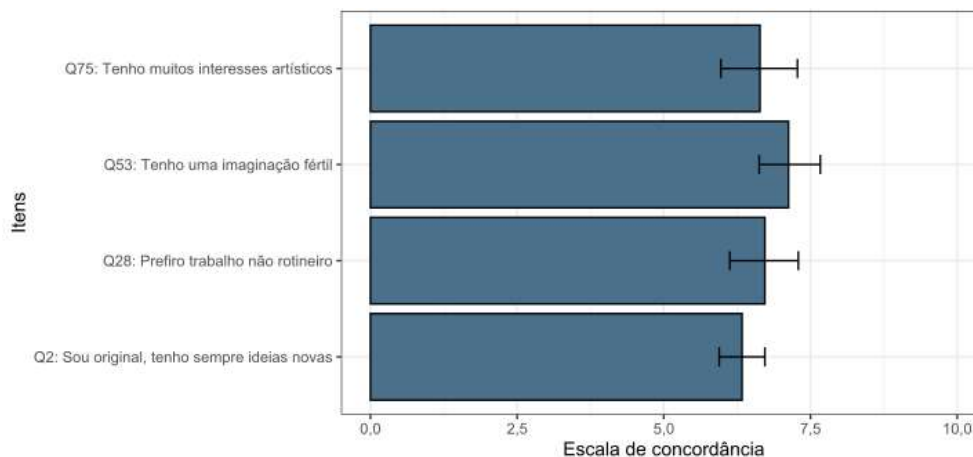


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nesse último constructo, portanto, os respondentes avaliaram ser capazes de observar os fenômenos que decorrem da experiência, um aspecto que favorece do estado de atenção plena.

Partindo para a análise descritiva dos traços do constructo Personalidade, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Abertura.

Gráfico 13 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Abertura

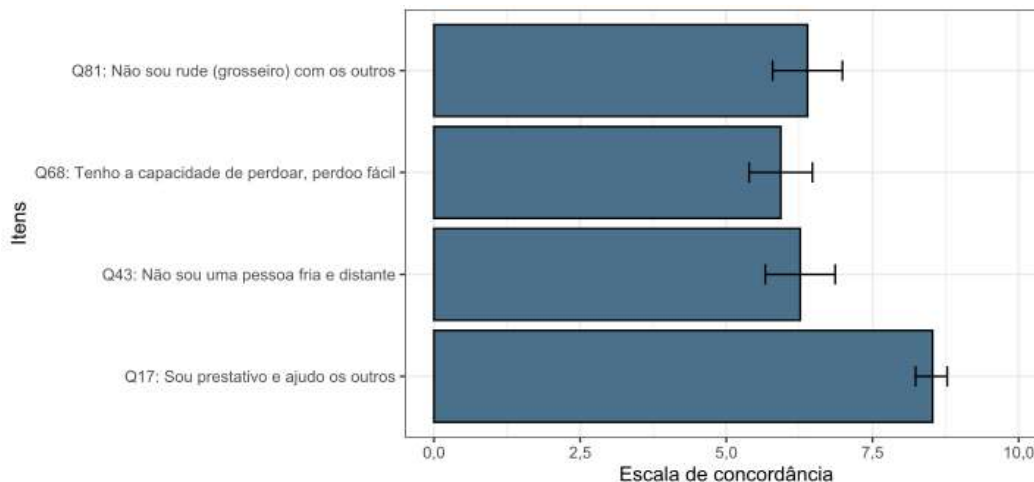


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 13 mostra que os respondentes tendem a se avaliar como abertos em relação à vida, prezando por novas experiências, sejam elas imaginativas ou artísticas, e sendo não rotineiros e originais em suas ideias.

Os indivíduos tenderam a imparcialidade com os itens Q68 do constructo Amabilidade, e tenderam a concordar com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q17 foi significativamente maior que as médias dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 14 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Amabilidade

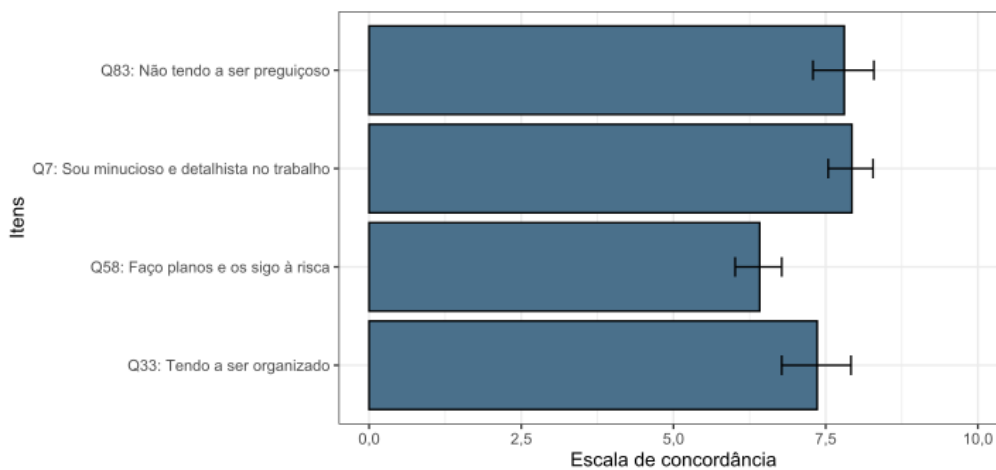


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 14 mostra que, além de abertos, os participantes da pesquisa tendem a ser amáveis, especialmente sendo prestativos e ajudando outras pessoas, mas também evitando atitudes grosseiras ou de frieza e indiferença (ainda que em menor medida). Esse fator de personalidade pode favorecer as atitudes de *Mindfulness* em contato com o mundo, que prezam pela compaixão, tolerância e contentamento. Assim, o indivíduo atua para reduzir não apenas o sofrimento dos outros, mas de si mesmo, pois enquanto situações de conflito geram agitação mental, relacionamentos saudáveis favorecem estados mentais salubres.

Os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do constructo Conscienciosidade. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q58 foi significativamente menor que as médias dos itens Q7 e Q83, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 15 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Conscienciosidade

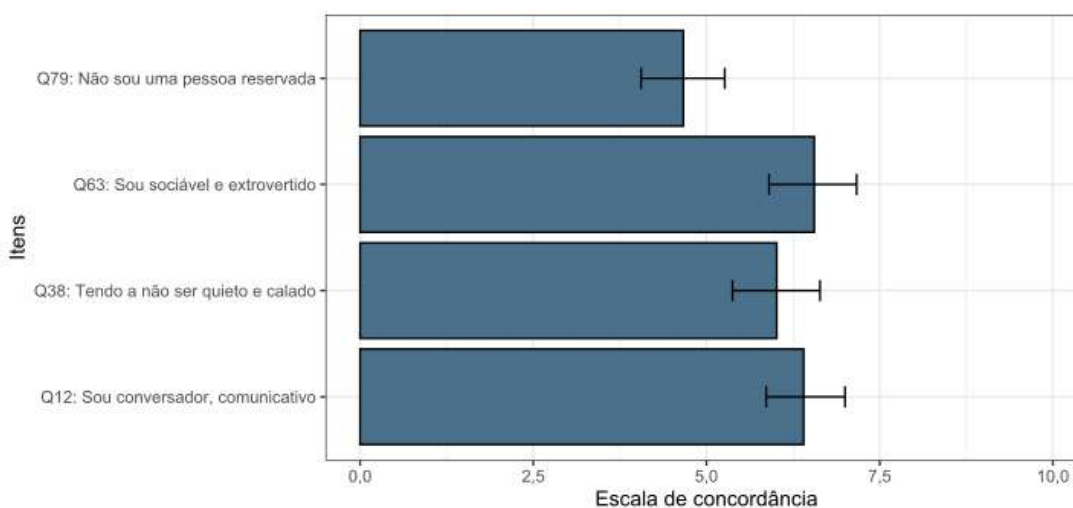


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que os respondentes tendem a se considerar conscienciosos, pois avaliam-se como minuciosos, obstinados e organizados em relação ao trabalho.

Em relação ao fator Extroversão, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q38, tenderam a concordar com os itens Q12 e Q63 e tenderam a discordar do item Q79. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q79 foi significativamente menor que as médias dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 16 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Extroversão

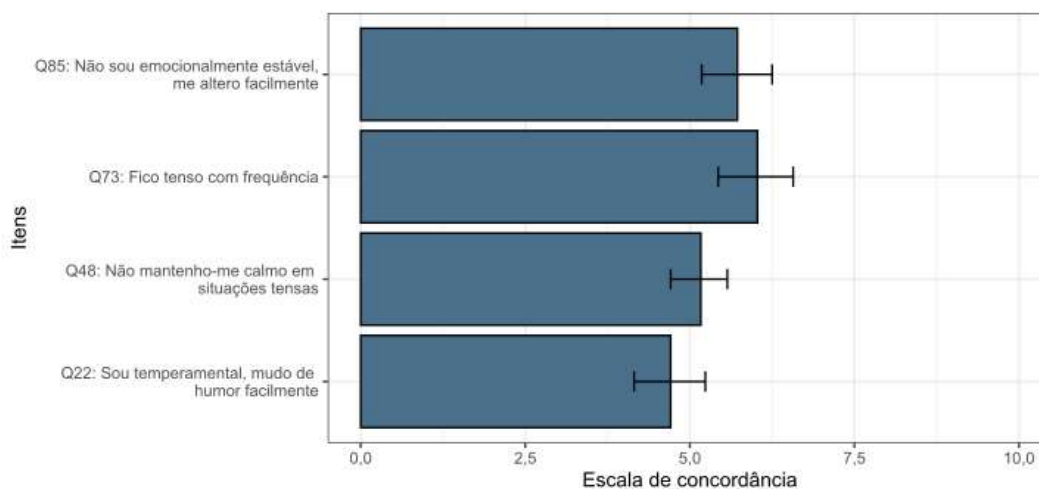


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 16 mostra que os participantes da pesquisa tendem a ser imparciais em relação ao traço Extroversão, pois na média geral, as respostas ficaram próximas dos pontos médios da escala. Não é possível afirmar, portanto, que os respondentes sejam pessoas sociáveis e expansivas, ou que sejam retraídos e tímidos, mas que estão em algum ponto intermediário da escala.

Os indivíduos tenderam a discordar do item Q22 do constructo Neuroticismo, e tenderam a imparcialidade com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q22 foi significativamente menor que a média do item Q73, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 17 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Neuroticismo

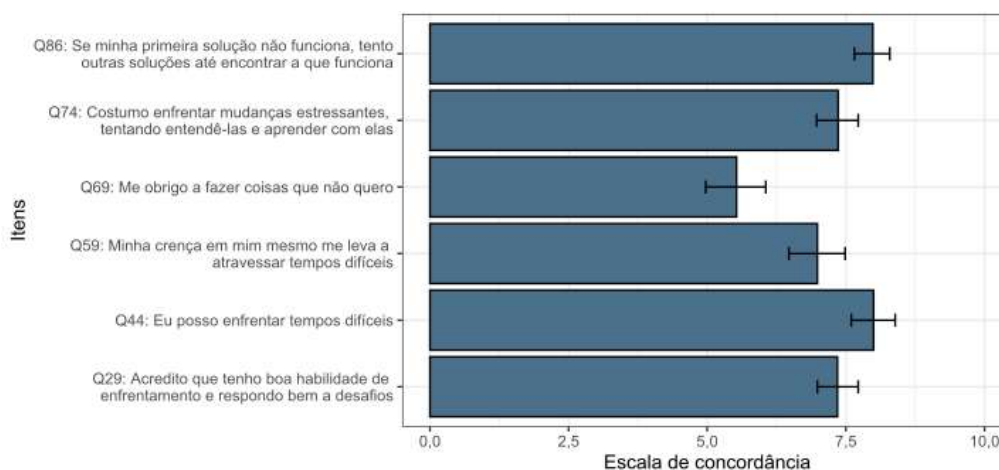


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 17 mostra que, da mesma forma como ocorreu no item anterior, os respondentes foram imparciais em relação ao traço Neuroticismo. Não se pode afirmar que, em geral, os participantes da pesquisa tendam a sentir emoções negativas, como também não é possível dizer que nunca atravessaram fases de estresse ou depressão. Parece predominar um estado intermediário no *continuum* desse fator de personalidade.

Passando agora para a análise dos constructos que caracterizaram a variável Resiliência, os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q69 do constructo Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações, e tenderam a concordar com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q69 foi significativamente menor que as médias dos demais itens, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 18 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações

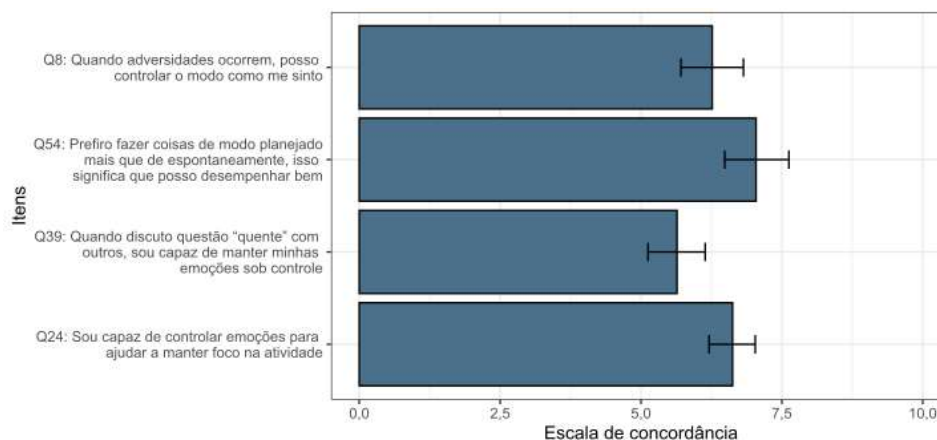


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nota-se, a partir do Gráfico 18, que os respondentes tendem a ser autoconfiantes e flexíveis, sendo capazes de enfrentar tempos difíceis e persistir em encontrar soluções para os problemas.

Os indivíduos tenderam a imparcialidade com o item Q39 do constructo Controle de emoções e de impulsos, e tenderam a concordar com os demais itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q39 foi significativamente menor que as médias dos itens Q24 e Q54 do constructo, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 19 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Controle de emoções e impulsos

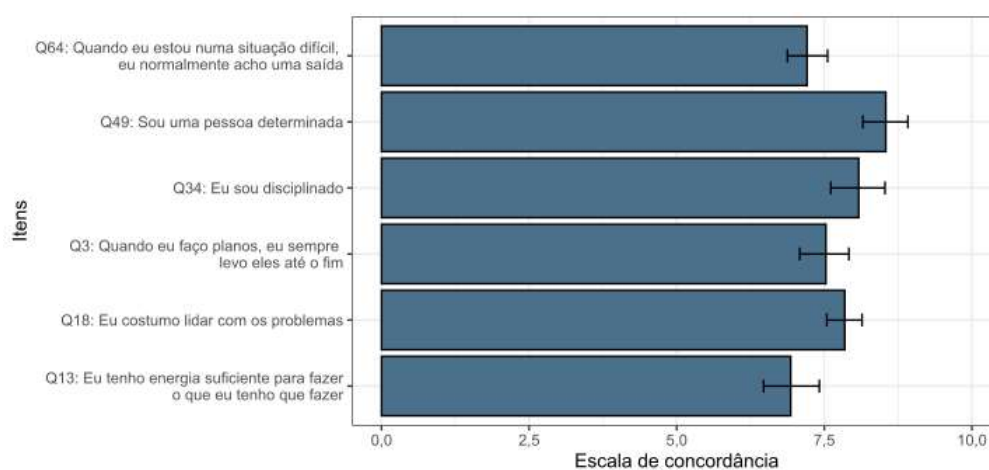


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 19 reforça ainda mais o grau de Resiliência percebido pelos respondentes, uma vez que, na média geral, os mesmos avaliaram-se como planejadores, emocionalmente controlados, focados e não reativos.

Por fim, em relação ao constructo Resolução de ações e valores, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Além disso, analisando os intervalos de confiança, observa-se que a média do item Q49 foi significativamente maior que as médias dos itens Q3, Q13, Q18 e Q64, pois os intervalos não se sobrepuseram.

Gráfico 20 – Intervalos de confiança da média dos itens do constructo Resolução de ações e valores



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Esse foi o constructo com maior grau de concordância entre aqueles que mediram o nível de Resiliência dos participantes. Em geral, os mesmos consideram-se determinados, disciplinados, desafiadores e resolutivos. Esse dado vai ao encontro da medição do traço de personalidade Conscienciosidade, que também obteve uma avaliação em geral positiva.

Assim, em relação aos indivíduos que participaram da pesquisa, é possível fazer algumas observações com base nos constructos de 1ª ordem: eles tenderam a considerar que dedicam-se (Gráfico 3) e aplicam energia na realização de suas tarefas (Gráfico 4); que seus reforçamentos se encontram sob controle interno, ou seja, de si mesmos (Gráfico 6); que não trabalham de forma distraída (Gráfico 7) ou agem no “piloto automático” no contexto de trabalho (Gráfico 8), mas julgam a experiência interna (Gráfico 10), apesar de não reagirem a ela quando a percebem (Gráfico 11), e também são capazes de observar tanto eventos externos quanto sensações no corpo (Gráfico

12); que em relação à Personalidade, em geral são abertos à experiência; amáveis, compassivos e cooperantes face aos outros; conscienciosos, ou seja, autodisciplinados e orientados para objetivos; emocionalmente estáveis e pouco propensos a vulnerabilidades de ordem psicológica; e imparciais em relação à extroversão, ou seja, nem intensamente entusiasmados com a estimulação social, nem introvertidos (Gráficos 13 a 17); por fim, que tenderam a avaliar que são autoconfiantes, adaptando-se bem a situações estressantes; controlados em suas emoções e impulsos; e resolutivos, optando pelo enfrentamento ao invés da evitação diante de problemas (Gráficos 18 a 20).

A Tabela 6 sintetiza os dados da análise descritiva dos constructos de 1ª ordem:

Tabela 6 – Análise descritiva e comparação dos itens dos constructos de 1ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	N	Média	D.P.	I.C. 95%
Engajamento no trabalho	Absorção	Q14	72	7,06	1,99	[6,6;7,51]
		Q30	72	4,53	2,03	[4,1;4,99]
		Q45	72	7,19	1,95	[6,75;7,64]
		Q60	72	7,6	1,85	[7,18;8,01]
		Q76	72	5,17	2,22	[4,68;5,65]
		Q80	72	6,31	2,44	[5,74;6,85]
	Dedicação	Q9	72	8,58	1,94	[8,11;9,01]
		Q25	72	6,24	2,47	[5,68;6,82]
		Q40	72	6,69	2,53	[6,1;7,25]
		Q55	72	7,31	2,06	[6,83;7,76]
		Q70	72	6,26	2,44	[5,72;6,83]
	Vigor	Q4	72	5,94	2,19	[5,43;6,43]
		Q19	72	6,83	2,41	[6,26;7,35]
		Q35	72	7,22	2,74	[6,58;7,89]
		Q50	72	6,49	2,39	[5,93;7,04]
Q65		72	7,36	1,35	[7,06;7,67]	
Q87		72	7,97	1,52	[7,61;8,29]	
Lócus de controle	Indicadores de lócus de controle externo	Q1	72	3,32	2,01	[2,87;3,78]
		Q11	72	2,57	1,68	[2,19;2,93]
		Q21	72	2,67	1,83	[2,26;3,07]
		Q32	72	2,86	2,23	[2,4;3,43]
		Q42	72	3,65	2,23	[3,15;4,21]
		Q52	72	4,32	2,23	[3,83;4,82]
		Q62	72	2,44	1,58	[2,1;2,83]
		Q72	72	2,46	1,57	[2,08;2,82]

Continua

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	N	Média	D.P.	I.C. 95%
	Indicadores de lócus de controle interno	Q6	72	7,68	2,05	[7,19;8,11]
		Q16	72	4,72	2,26	[4,19;5,19]
		Q27	72	6,38	2,43	[5,83;6,94]
		Q37	72	7,75	1,68	[7,4;8,11]
		Q47	72	8,04	1,78	[7,61;8,42]
		Q57	72	7,63	7,18	[6,49;9,5]
		Q67	72	6,18	2,02	[5,71;6,63]
		Q78	72	5,97	2,03	[5,49;6,46]
Mindfulness	Agir com consciência - distração	Q36	72	6,35	2,39	[5,78;6,86]
		Q66	72	6,54	2,14	[6,07;7,03]
		Q84	72	6,47	2,36	[5,9;7]
	Agir com consciência - piloto automático	Q10	72	7,9	1,86	[7,5;8,32]
		Q26	72	7,42	2,16	[6,96;7,94]
		Q46	72	5,92	2,44	[5,39;6,44]
	Descrever	Q20	72	6,04	2,38	[5,5;6,6]
		Q56	72	5,69	2,7	[5,06;6,29]
		Q77	72	5,25	2,5	[4,69;5,85]
	Não julgar a experiência interna	Q5	72	4,47	2,55	[3,87;5,07]
		Q23	72	3,69	2,21	[3,21;4,19]
		Q41	72	4,71	2,82	[4,07;5,36]
	Não reatividade à experiência interna	Q31	72	5,33	2,31	[4,83;5,86]
		Q61	72	7,86	1,47	[7,53;8,19]
		Q82	72	6,14	2,35	[5,62;6,64]
	Observar	Q15	72	6,03	2,63	[5,43;6,6]
Q51		72	6,81	2,59	[6,19;7,39]	
Q71		72	6,19	2,48	[5,67;6,72]	
Personalidade (Big Five)	Abertura	Q2	72	6,33	1,66	[5,94;6,72]
		Q28	72	6,72	2,55	[6,13;7,29]
		Q53	72	7,13	2,27	[6,63;7,67]
		Q75	72	6,64	2,73	[5,97;7,28]
	Amabilidade	Q17	72	8,53	1,17	[8,24;8,78]
		Q43	72	6,26	2,6	[5,67;6,86]
		Q68	72	5,93	2,37	[5,39;6,47]
	Conscienciosidade	Q81	72	6,39	2,57	[5,79;6,99]
		Q7	72	7,93	1,57	[7,54;8,28]
		Q33	72	7,36	2,56	[6,78;7,92]
		Q58	72	6,42	1,62	[6,01;6,78]
	Extroversão	Q83	72	7,81	2,1	[7,29;8,29]
		Q12	72	6,4	2,62	[5,86;7]
		Q38	72	6,01	2,85	[5,38;6,64]

Continua

Conclusão

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	N	Média	D.P.	I.C. 95%
		Q63	72	6,56	2,6	[5,9;7,17]
	Neuroticismo	Q22	72	4,71	2,45	[4,15;5,24]
		Q48	72	5,17	1,94	[4,71;5,57]
		Q73	72	6,03	2,6	[5,43;6,57]
		Q85	72	5,72	2,33	[5,18;6,25]
Resiliência	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	Q29	72	7,35	1,61	[6,99;7,72]
		Q44	72	8	1,76	[7,6;8,39]
		Q59	72	6,99	2,21	[6,47;7,49]
		Q69	72	5,53	2,43	[4,97;6,06]
		Q74	72	7,36	1,62	[6,97;7,72]
		Q86	72	7,99	1,35	[7,65;8,29]
	Controle de emoções e de impulsos	Q8	72	6,26	2,45	[5,71;6,82]
		Q24	72	6,63	1,72	[6,21;7,03]
		Q39	72	5,64	2,29	[5,12;6,14]
		Q54	72	7,04	2,49	[6,49;7,63]
	Resolução de ações e valores	Q3	72	7,53	1,91	[7,08;7,92]
		Q13	72	6,93	2,14	[6,47;7,42]
		Q18	72	7,85	1,33	[7,54;8,14]
		Q34	72	8,08	1,98	[7,61;8,53]
		Q49	72	8,54	1,67	[8,15;8,92]
		Q64	72	7,21	1,45	[6,88;7,56]

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

4.3 Criação dos indicadores dos constructos de 1ª ordem

Para criar indicadores que representassem os constructos de 1ª ordem e verificar a necessidade de exclusão de alguma pergunta que não contribuísse com a formação do constructo, foi utilizada Análise Fatorial. Hair et al. (2009) recomenda que itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados, pois podem prejudicar a representação dos indicadores em relação ao conceito de interesse (HAIR et al., 2009).

Segundo a Tabela 7, os itens Q30, Q76 e Q80 do constructo Absorção, os itens Q37 e Q57 do constructo Indicadores de locus de controle interno, o item Q28 do constructo Abertura, o item Q68 do constructo Amabilidade, o item Q69 do constructo Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações, o item Q59 do constructo Controle de emoções e de impulsos e o item Q13 do constructo Resolução de ações e valores apresentaram carga fatorial abaixo no modelo inicial,

portanto foram retirados dos constructos. Analisando o modelo final, o item Q58 apresentou carga fatorial 0,44, porém, por não prejudicar a validação do constructo Conscienciosidade, foi mantido.

Tabela 7 – Análise fatorial dos constructos de 1ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	Modelo inicial			Modelo final		
			C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.	Peso
Engajamento no trabalho	Absorção	Q14	0,76	0,58	0,37	0,73	0,54	0,39
		Q30	0,4	0,16	0,19	-	-	-
		Q45	0,74	0,54	0,35	0,79	0,62	0,41
		Q60	0,76	0,58	0,37	0,86	0,75	0,45
		Q76	0,29	0,08	0,14	-	-	-
		Q80	0,37	0,14	0,18	-	-	-
	Dedicação	Q9	0,75	0,56	0,25	0,75	0,56	0,25
		Q25	0,8	0,63	0,27	0,8	0,63	0,27
		Q40	0,76	0,58	0,26	0,76	0,58	0,26
		Q55	0,78	0,61	0,26	0,78	0,61	0,26
		Q70	0,78	0,6	0,26	0,78	0,6	0,26
	Vigor	Q4	0,76	0,58	0,29	0,76	0,58	0,29
		Q19	0,77	0,6	0,29	0,77	0,6	0,29
		Q35	0,67	0,45	0,26	0,67	0,45	0,26
		Q50	0,52	0,27	0,2	0,52	0,27	0,2
Q65		0,63	0,4	0,24	0,63	0,4	0,24	
Q87		0,58	0,33	0,22	0,58	0,33	0,22	
Locus de controle	Indicadores de locus de controle externo	Q1	0,72	0,51	0,18	0,72	0,51	0,18
		Q11	0,82	0,67	0,2	0,82	0,67	0,2
		Q21	0,62	0,38	0,15	0,62	0,38	0,15
		Q32	0,71	0,5	0,18	0,71	0,5	0,18
		Q42	0,64	0,41	0,16	0,64	0,41	0,16
		Q52	0,6	0,35	0,15	0,6	0,35	0,15
		Q62	0,7	0,49	0,17	0,7	0,49	0,17
	Q72	0,83	0,68	0,21	0,83	0,68	0,21	
	Indicadores de locus de controle interno	Q6	0,67	0,45	0,22	0,68	0,47	0,23
		Q16	0,62	0,39	0,2	0,67	0,44	0,22
		Q27	0,82	0,67	0,26	0,81	0,66	0,27
		Q37	0,25	0,06	0,08	-	-	-
		Q47	0,81	0,66	0,26	0,8	0,64	0,26
		Q57	0,18	0,03	0,06	-	-	-
Q67		0,69	0,48	0,22	0,69	0,48	0,23	
Q78	0,59	0,34	0,19	0,59	0,34	0,19		

Continua

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	Modelo inicial			Modelo final		
			C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.	Peso
Mindfulness	Agir com consciência - distração	Q36	0,88	0,77	0,39	0,88	0,77	0,39
		Q66	0,9	0,81	0,4	0,9	0,81	0,4
		Q84	0,82	0,68	0,36	0,82	0,68	0,36
	Agir com consciência - piloto automático	Q10	0,84	0,7	0,45	0,84	0,7	0,45
		Q26	0,87	0,75	0,47	0,87	0,75	0,47
		Q46	0,63	0,4	0,34	0,63	0,4	0,34
	Descrever	Q20	0,9	0,81	0,41	0,9	0,81	0,41
		Q56	0,85	0,72	0,39	0,85	0,72	0,39
		Q77	0,81	0,65	0,37	0,81	0,65	0,37
	Não julgar a experiência interna	Q5	0,82	0,68	0,42	0,82	0,68	0,42
		Q23	0,81	0,65	0,41	0,81	0,65	0,41
		Q41	0,8	0,63	0,4	0,8	0,63	0,4
	Não reatividade à experiência interna	Q31	0,63	0,4	0,38	0,63	0,4	0,38
		Q61	0,8	0,64	0,48	0,8	0,64	0,48
		Q82	0,79	0,62	0,48	0,79	0,62	0,48
	Observar	Q15	0,9	0,81	0,38	0,9	0,81	0,38
		Q51	0,83	0,69	0,36	0,83	0,69	0,36
		Q71	0,92	0,84	0,39	0,92	0,84	0,39
Personalidade (Big Five)	Abertura	Q2	0,77	0,59	0,46	0,75	0,56	0,45
		Q28	0,26	0,07	0,15	-	-	-
		Q53	0,78	0,6	0,46	0,81	0,65	0,49
		Q75	0,65	0,42	0,38	0,67	0,44	0,4
	Amabilidade	Q17	0,59	0,35	0,4	0,62	0,38	0,43
		Q43	0,75	0,56	0,51	0,74	0,54	0,51
		Q68	0,28	0,08	0,19	-	-	-
		Q81	0,69	0,48	0,47	0,72	0,52	0,5
	Conscienciosidade	Q7	0,6	0,36	0,37	0,59	0,35	0,38
		Q33	0,82	0,67	0,5	0,82	0,67	0,52
		Q58	0,44	0,19	0,27	0,44	0,19	0,27
		Q83	0,65	0,42	0,4	0,73	0,54	0,47
	Extroversão	Q12	0,91	0,83	0,3	0,91	0,83	0,3
		Q38	0,85	0,73	0,28	0,85	0,73	0,28
		Q63	0,9	0,81	0,3	0,9	0,81	0,3
		Q79	0,81	0,65	0,27	0,81	0,65	0,27
	Neuroticismo	Q22	0,71	0,5	0,33	0,71	0,5	0,33
		Q48	0,71	0,5	0,33	0,71	0,5	0,33
Q73		0,76	0,58	0,35	0,76	0,58	0,35	
Q85		0,75	0,56	0,35	0,75	0,56	0,35	

Continua

Conclusão

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Item	Modelo inicial			Modelo final		
			C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.	Peso
Resiliência	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	Q29	0,56	0,32	0,23	0,51	0,26	0,22
		Q44	0,71	0,51	0,3	0,77	0,59	0,33
		Q59	0,72	0,52	0,3	0,72	0,53	0,32
		Q69	-0,4	0,16	-0,17	-	-	-
		Q74	0,7	0,49	0,29	0,71	0,5	0,31
		Q86	0,64	0,41	0,27	0,65	0,43	0,28
	Controle de emoções e de impulsos	Q8	0,74	0,54	0,38	0,75	0,56	0,39
		Q24	0,89	0,8	0,46	0,89	0,8	0,46
		Q39	0,76	0,57	0,39	0,76	0,58	0,39
		Q54	-0,21	0,04	-0,11	-	-	-
	Resolução de ações e valores	Q3	0,69	0,47	0,27	0,72	0,52	0,29
		Q13	0,21	0,04	0,08	-	-	-
		Q18	0,78	0,6	0,3	0,76	0,58	0,3
		Q34	0,71	0,5	0,28	0,71	0,5	0,28
		Q49	0,67	0,45	0,26	0,68	0,47	0,27
		Q64	0,7	0,49	0,27	0,68	0,46	0,27

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A Tabela 8 apresenta a verificação das medidas de validade e qualidade dos constructos de primeira ordem. Dessa forma, tem-se que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$);
- Todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e/ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50;
- Todos os constructos foram unidimensionais pelo critério das retas paralelas.

Tabela 8 – Validação dos constructos de 1ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Constructos de 1ª Ordem	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
Engajamento no trabalho	Absorção	3	0,63	0,71	0,76	0,63	1
	Dedicação	5	0,6	0,83	0,82	0,74	1
	Vigor	6	0,44	0,73	0,77	0,71	1
Lócus de controle	Lócus de Controle Externo	8	0,5	0,85	0,84	0,81	1
	Lócus de Controle Interno	6	0,5	0,8	0,8	0,77	1

Continua

Conclusão

Constructo de 2ª Ordem	Constructos de 1ª Ordem	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
<i>Mindfulness</i>	Agir com consciência - distração	3	0,75	0,83	0,84	0,7	1
	Agir com consciência - piloto automático	3	0,62	0,66	0,75	0,6	1
	Descrever	3	0,73	0,81	0,82	0,68	1
	Não julgar a experiência interna	3	0,66	0,73	0,78	0,69	1
	Não reatividade à experiência interna	3	0,55	0,55	0,71	0,6	1
	Observar	3	0,78	0,86	0,86	0,7	1
Personalidade (<i>Big Five</i>)	Abertura	3	0,55	0,57	0,71	0,61	1
	Amabilidade	3	0,48	0,44	0,65	0,58	1
	Conscienciosidade	4	0,41	0,52	0,66	0,56	1
	Extroversão	4	0,75	0,89	0,88	0,78	1
	Neuroticismo	4	0,54	0,71	0,75	0,75	1
Resiliência	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	5	0,46	0,7	0,74	0,73	1
	Controle de emoções e de impulsos	3	0,65	0,69	0,77	0,58	1
	Resolução de ações e valores	5	0,51	0,75	0,77	0,74	1

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O resultado acima mostra que todos os constructos de 1ª ordem definidos a partir da revisão da literatura são válidos e confiáveis para proceder a medição proposta pela investigação. Por isso, procedeu-se a análise dos constructos de 2ª ordem.

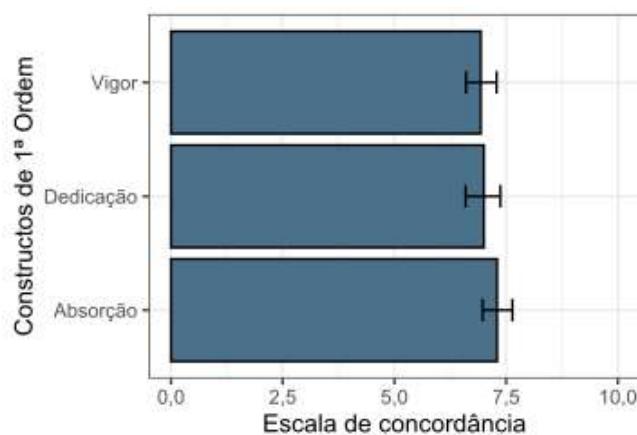
4.4 Análise descritiva dos constructos de 2ª ordem

A partir dos indicadores criados para representação dos constructos de primeira ordem, foram criados constructos de segunda ordem. A Tabela 8 apresenta a descrição e comparação dos constructos de primeira ordem de cada constructo de segunda ordem, e os gráficos abaixo ilustram esses resultados. Cabe ressaltar que os constructos Locus de Controle Externo e Neuroticismo tinham um sentido contrário dos respectivos constructos a que pertenciam, assim, foi optado por inverter tais itens para melhor validação dos constructos, ganhando um “i” em seu nome.

Dessa forma, observa-se que os indivíduos tenderam a concordar com todos os indicadores do constructo Engajamento no trabalho:

Gráfico 21 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo

Engajamento no trabalho



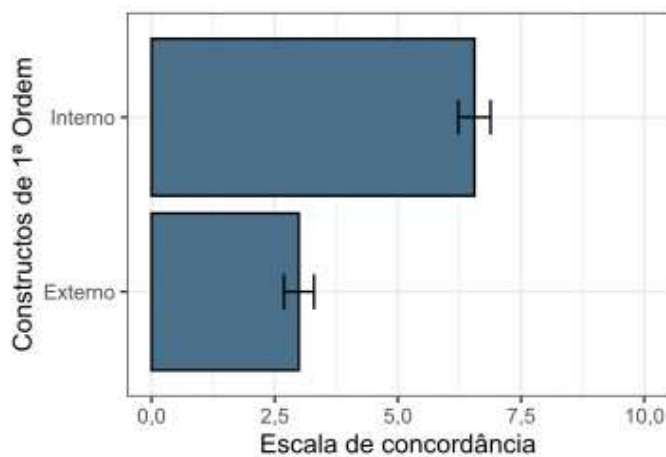
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 21 mostra que os participantes da pesquisa se avaliaram como engajados no trabalho, especialmente em relação a estarem absorvidos nas tarefas, ou seja, concentrados e envolvidos com as atividades realizadas em detrimento de possíveis distrações.

Os indivíduos tenderam a discordar do indicador Locus de Controle Externo e tenderam a concordar com o indicador Locus de Controle Interno do constructo Locus de controle, sendo que a média do indicador Locus de Controle Interno é significativamente maior que o Externo, pois os intervalos não se sobrepõem.

Gráfico 22 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo Locus de

Controle



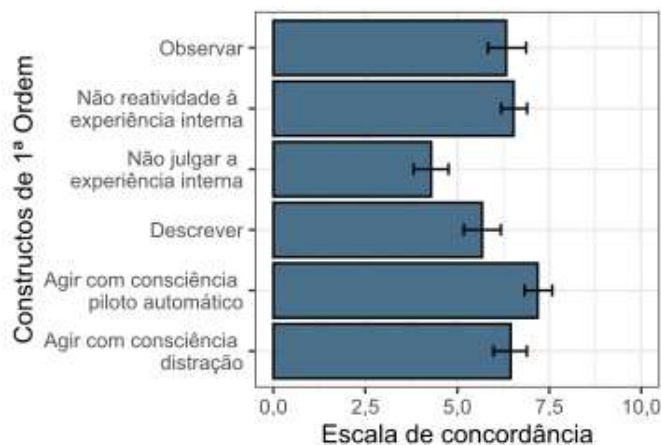
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 22 demonstra a percepção dos respondentes em relação aos seus reforçamentos estarem essencialmente sob controle interno, ou seja, de suas próprias ações e não de fatores externos.

Em relação ao constructo *Mindfulness*, os indivíduos tenderam a discordar do indicador Não julgar a experiência interna, tenderam a imparcialidade com o indicador Descrever e tenderam a concordar com os demais indicadores. Além disso, observa-se que o indicador Não julgar a experiência interna teve média significativamente menor que os demais indicadores, pois os intervalos não se sobrepõem.

Gráfico 23 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo

Mindfulness

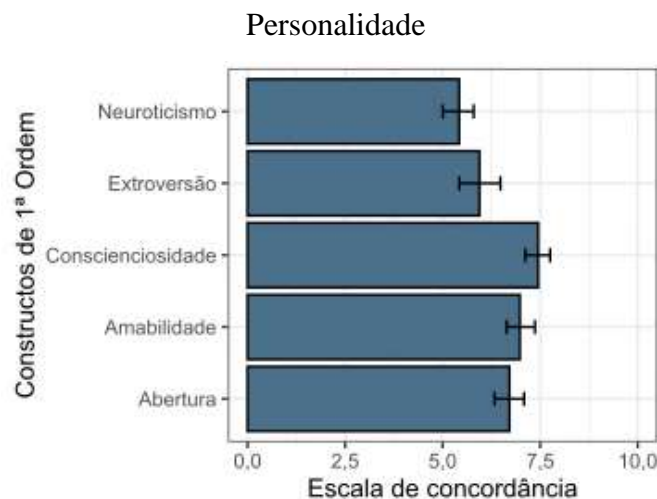


Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Pelo Gráfico 23, é possível perceber que, apesar da média geral ser de concordância em relação aos itens que mediram o estado de *mindfulness*, existe espaço para desenvolvimento, especialmente em relação à capacidade de não julgar a experiência interna e de descrever as próprias crenças, sensações e pensamentos.

Sobre o constructo Personalidade, os indivíduos tenderam a imparcialidade com os indicadores Extroversão e Neuroticismo e tenderam a concordar com as demais variáveis (Abertura, Amabilidade, Conscienciosidade). Além disso, observa-se que o indicador Neuroticismo teve média significativamente menor que os outros indicadores, pois os intervalos não se sobrepõem.

Gráfico 24 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O Gráfico 24 mostra que, em relação ao constructo Personalidade, em geral, os respondentes se avaliaram como conscienciosos, amáveis e abertos (em graus moderados) e indiferentes em relação serem extrovertidos ou neuróticos.

Os indivíduos tenderam a concordar com todos os indicadores do constructo Resiliência. Além disso, observa-se que o indicador Controle de emoções e de impulsos teve média significativamente menor que os demais indicadores, pois os intervalos não se sobrepõem.

Gráfico 25 – Intervalo de confiança da média dos constructos de 1ª ordem do constructo



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Em resumo, com base nos dados acima apresentados, observa-se que os indivíduos que participaram da pesquisa tenderam a se considerar resilientes, em especial no constructo Resolução de ações e valores, que refere-se a uma postura ativa, determinada e resolutiva diante da vida. Também, como já afirmado, os servidores, na média geral, atribuem o controle dos eventos a sua volta a si mesmos (pelo esforço pessoal, competência etc.), dada a característica de internalidade do Locus de Controle, e consideram estar em um estado “*mindful*”, observando eventos internos (corpo) e ambientais, não reagindo às sensações e pensamentos, e não agindo no chamado “piloto automático”. Por fim, percebe-se que os servidores tendem a se considerar engajados no trabalho.

A Tabela 9 sintetiza a análise descritiva dos constructos de 2ª ordem:

Tabela 9 – Análise descritiva e comparação dos constructos de 1ª ordem de cada constructo de 2ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	N	Média	D.P.	I.C. 95%
Engajamento no trabalho	Absorção	72	7,3	1,53	[6,97;7,64]
	Dedicação	72	7	1,77	[6,59;7,37]
	Vigor	72	6,93	1,45	[6,6;7,29]
Locus de controle	Indicadores de locus de controle externo	72	2,99	1,34	[2,69;3,3]
	Indicadores de locus de controle interno	72	6,55	1,5	[6,23;6,88]
<i>Mindfulness</i>	Agir com consciência - distração	72	6,45	1,99	[5,98;6,89]
	Agir com consciência - piloto automático	72	7,19	1,67	[6,83;7,58]
	Descrever	72	5,68	2,15	[5,17;6,18]
	Não julgar a experiência interna	72	4,29	2,04	[3,81;4,76]
	Não reatividade à experiência interna	72	6,53	1,5	[6,19;6,9]
	Observar	72	6,33	2,27	[5,83;6,87]
Personalidade (Big Five)	Abertura	72	6,71	1,64	[6,33;7,09]
	Amabilidade	72	6,98	1,57	[6,64;7,37]
	Conscienciosidade	72	7,45	1,4	[7,12;7,75]
	Extroversão	72	5,94	2,34	[5,43;6,48]
	Neuroticismo	72	5,42	1,71	[5;5,79]
Resiliência	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	72	7,54	1,19	[7,27;7,84]
	Controle de emoções e de impulsos	72	6,2	1,7	[5,83;6,58]
	Resolução de ações e valores	72	7,84	1,19	[7,56;8,11]

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

4.5 Criação dos indicadores dos constructos de 2ª ordem

A fim de criar indicadores que representassem os constructos de 2ª ordem a partir dos indicadores de 1ª ordem foi utilizada novamente Análise Fatorial, para verificar a necessidade de exclusão de algum item que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos de segunda ordem (carga fatorial abaixo de 0,50). A Tabela 10 apresenta tais resultados. Cabe ressaltar que os traços de personalidade não foram analisados como um constructo, por fazer mais sentido analisá-los separadamente.

Analisando o modelo final, o constructo *Observar* apresentou carga fatorial 0,45, porém, por não prejudicar a validação do constructo *Mindfulness* o mesmo foi mantido.

Tabela 10 – Análise fatorial dos constructos de 2ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Constructo de 1ª Ordem	Modelo inicial			Modelo final		
		C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.	Peso
Engajamento no trabalho	Absorção	0,88	0,77	0,38	0,88	0,77	0,38
	Dedicação	0,89	0,79	0,38	0,89	0,79	0,38
	Vigor	0,88	0,77	0,38	0,88	0,77	0,38
Lócus de controle	Indicadores de lócus de controle externo-i	0,75	0,56	-0,67	0,75	0,56	0,67
	Indicadores de lócus de controle interno	0,75	0,56	0,67	0,75	0,56	0,67
Mindfulness	Agir com consciência - distração	0,85	0,72	0,29	0,85	0,72	0,29
	Agir com consciência - piloto automático	0,79	0,63	0,27	0,79	0,63	0,27
	Descrever	0,68	0,46	0,23	0,68	0,46	0,23
	Não julgar a experiência interna	0,5	0,25	0,17	0,5	0,25	0,17
	Não reatividade à experiência interna	0,81	0,66	0,28	0,81	0,66	0,28
	Observar	0,45	0,2	0,15	0,45	0,2	0,15
Resiliência	Autoconfiança e capacidade de adaptação a situações	0,84	0,71	0,5	0,84	0,71	0,5
	Controle de emoções e de impulsos	0,71	0,51	0,42	0,71	0,51	0,42
	Resolução de ações e valores	0,68	0,46	0,4	0,68	0,46	0,4

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A Tabela 11 apresenta a verificação das medidas de validade e qualidade dos constructos de segunda ordem:

Tabela 11 – Validação dos constructos de 2ª ordem

Constructo de 2ª Ordem	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
Engajamento no trabalho	3	0,78	0,85	0,86	0,73	1

Continua

Conclusão

Constructo de 2ª Ordem	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
Lócus de controle	2	0,56	0,23	0,62	0,50	1
<i>Mindfulness</i>	6	0,49	0,75	0,79	0,75	1
Resiliência	3	0,56	0,58	0,71	0,57	1

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Dessa forma, tem-se que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e/ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Todos os constructos foram unidimensionais pelo critério das retas paralelas.

4.6 Modelagem

Passa-se então à verificação das hipóteses por meio da técnica estatística de regressão linear. A Tabela 12 apresenta as hipóteses de pesquisa:

Tabela 12 – Hipóteses de pesquisa

Hipóteses
Hip01 <i>Mindfulness</i> impacta positivamente o Engajamento no trabalho
Hip02 <i>Mindfulness</i> impacta positivamente a Resiliência
Hip03 O Treinamento “APCIM” impacta positivamente o <i>Mindfulness</i>
Hip04 O Treinamento “APCIM” impacta positivamente a Resiliência
Hip05 O Treinamento “APCIM” impacta positivamente o Engajamento no trabalho
Hip06 A Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip07 A Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip08 O Lócus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip09 O Lócus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência
Hip10 O Lócus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip11 O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip12 O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência

Continua

Conclusão

Hipóteses	
Hip13	O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip14	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip15	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência
Hip16	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip17	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip18	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência
Hip19	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip20	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip21	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência
Hip22	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho
Hip23	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>
Hip24	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência
Hip25	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

É importante ressaltar que o “valor-p”, estatística sintética do resultado do teste de hipóteses, assume o nível de significância em 5%, ou seja, um p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste; e β representa os coeficientes que quantificam a força e o sentido das relações entre as variáveis, ou o quanto a variável explicativa impacta a variável consequente.

Pela Tabela 13 observa-se que o *Mindfulness* impacta significativamente (valor-p<0,001) e positivamente ($\beta=0,46$) no Engajamento no trabalho, ou seja, a cada unidade do indicador *Mindfulness* a escala Likert do Engajamento no trabalho aumenta em 0,46 em média unidades.

Tabela 13 – Impacto de *Mindfulness* sobre Engajamento no trabalho

Indicador	Fator	β	E.P.(β)	Valor-p
Engajamento no trabalho	Intercepto	4,22	0,72	<0,001
	<i>Mindfulness</i>	0,46	0,11	<0,001

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Pela Tabela 14 observa-se que o *Mindfulness* impacta significativamente (valor-p<0,001) e positivamente ($\beta=0,57$) na Resiliência, ou seja, a cada unidade do indicador *Mindfulness* a escala Likert da Resiliência aumenta em média 0,57 unidades.

Tabela 14 – Impacto de *Mindfulness* sobre Resiliência

Indicador	Fator	β	E.P.(β)	Valor-p ¹
Resiliência	Intercepto	3,67	0,38	<0,001
	<i>Mindfulness</i>	0,57	0,06	<0,001

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A Tabela 15 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho após a intervenção experimental:

Tabela 15 – Impacto do Treinamento APCIM sobre *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	Tempo 0			Tempo 1			T0 x T1
		Média	D.P	Valor-p	Média	D.P	Valor-p	
<i>Mindfulness</i>	Experimental	5,97	1,55	0,497	7,01	1,19	0,012	<0,001
	Controle	5,68	1,1		6,08	1,11		0,009
Resiliência	Experimental	7,02	1,13	0,848	7,39	1,06	0,857	0,077
	Controle	7,08	0,85		7,33	1,03		0,103
Engajamento no trabalho	Experimental	7,29	1,45	0,078	7,77	1,34	0,007	0,013
	Controle	6,52	1,23		6,62	1,29		0,502

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, observa-se que:

- Houve efeito positivo do Treinamento “APCIM” no *Mindfulness*, pois apesar da média ter tido um aumento significativo no tempo 1 para os dois grupos (valor-p<0,001 e valor-p=0,009), a mesma tendeu em aumentar mais no grupo experimental (valor-p=0,012) se comparado com o grupo controle.
- Não houve efeito do Treinamento “APCIM” na Resiliência do indivíduo, já que o valor-p foi superior à 0,050.
- Houve efeito positivo do Treinamento “APCIM” no Engajamento no trabalho, pois a média no tempo 1 para o grupo Experimental foi significativamente (valor-p=0,013) maior se comparada com a média no tempo 0 e a mesma tendeu a aumentar mais no grupo experimental (valor-p=0,007) se comparado com o grupo controle.

A Tabela 16 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness* e Engajamento no Trabalho para verificar se a Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 16 – Moderação de Resiliência entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness* e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	Resiliência						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental	0,3	0,009	0,042	0,34	0,001	0,053	0,79
	Controle			0,258			0,043	
Engajamento no trabalho	Experimental	0,422	0,163	0,568	<0,001	0,001	0,27	0,426
	Controle			0,528			0,264	

Assim, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador da Resiliência na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Assim, observa-se que houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, quando o indivíduo possui Resiliência menor ou igual à média (valor-p=0,042) e, houve esse mesmo aumento, marginalmente significativo, quando o indivíduo possui Resiliência maior que a média (valor-p=0,053). Já no grupo controle isso ocorre apenas quando o indivíduo possui Resiliência maior que a média (valor-p=0,043). Além disso, nos dois casos de Resiliência o grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p=0,009 e valor-p=0,001) se comparado com o grupo Controle no tempo 1.
- Não houve efeito moderador da Resiliência na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p<0,001 e valor-p=0,001) se comparado com o grupo Controle nos dois tempos quando o indivíduo possuía Resiliência maior que a média, o que não ocorre quando a Resiliência era menor ou igual à média.

A Tabela 17 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se Locus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 17 – Moderação de Locus de Controle entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	Locus de Controle						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
Mindfulness	Experimental	0,351	0,112	0,011	0,223	0,109	0,001	0,157
	Controle			0,333			0,003	
Resiliência	Experimental	0,48	0,71	0,040	0,767	0,511	0,283	0,358
	Controle			0,248			0,111	
Engajamento no trabalho	Experimental	0,009	0,079	0,977	0,493	0,038	0,005	0,139
	Controle			0,131			0,512	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador do Locus de Controle na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. No entanto, houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, quando o indivíduo possui Locus de Controle menor ou igual à média (valor-p=0,011) e, também, quando o indivíduo possui Locus de Controle maior que a média (valor-p=0,001). Já no grupo controle isso ocorre apenas quando o indivíduo possui Locus de Controle maior que a média (valor-p=0,003).
- Não houve efeito moderador do Locus de Controle na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência. Apesar disso, houve um aumento significativo (valor-p=0,040) na média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental apenas quando o indivíduo possui Locus de Controle menor ou igual à média.
- Não houve efeito moderador do Locus de Controle na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve média significativamente maior (valor-p=0,009) se comparado com o grupo Controle no tempo 0, quando o indivíduo possui Locus de Controle menor ou igual à média. Já quando o indivíduo possui Locus de Controle maior que a média, tem-se que essa diferença

(valor-p=0,038) ocorre no tempo 1, e no nesse tempo houve um aumento significativo (valor-p=0,005) se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental.

A Tabela 18 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 18 – Moderação do traço de personalidade Abertura entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	<i>Big Five</i> (Abertura)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental	0,558	0,004	< 0,001	0,782	0,233	0,003	0,283
	Controle			0,165			0,005	
Resiliência	Experimental	0,716	0,829	0,299	0,486	0,995	0,089	0,587
	Controle			0,299			0,03	
Engajamento no trabalho	Experimental	0,806	0,042	< 0,001	0,008	0,007	0,066	0,181
	Controle			0,298			0,027	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, sobre o traço Abertura, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Abertura) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Observa-se que houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, quando o indivíduo possui Abertura menor ou igual à média (valor-p=0,011) e, também, quando o indivíduo possui Abertura maior que a média (valor-p=0,001). Já no grupo controle isso ocorre apenas quando o indivíduo possui Abertura maior que a média (valor-p=0,003). Além disso, quando o indivíduo possui Abertura maior que a média, o grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p=0,004) se comparado com o grupo Controle no tempo 1.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Abertura) na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência. Apesar disso, houve um aumento significativo (valor-p=0,030) na média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Controle apenas quando o indivíduo possui Abertura maior que a média.

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Abertura) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve média significativamente maior (valor-p=0,042) se comparado com o grupo Controle no tempo 1, quando o indivíduo possui Abertura menor ou igual à média e no tempo 1 houve aumento significativo (valor-p<0,001) se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental. Já quando o indivíduo possui Abertura maior que a média, tem-se que a diferença significativa entre os grupos (valor-p=0,008 e valor-p=0,007) ocorre no tempo 0 e no tempo 1, e no tempo 1 houve aumento significativo (valor-p=0,027) se comparado com o tempo 0 no grupo Controle.

A Tabela 19 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 19 – Moderação do traço de personalidade Extroversão entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	<i>Big Five</i> (Extroversão)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental			0,001			0,004	0,307
	Controle	0,769	0,025	0,049	0,353	0,088	0,009	
Resiliência	Experimental			0,2			0,199	0,224
	Controle	0,258	0,892	0,914	0,533	0,787	0,035	
Engajamento no trabalho	Experimental			0,02			0,243	0,21
	Controle	0,484	0,056	0,814	0,003	0,002	0,316	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, sobre o fator de personalidade Extroversão, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Extroversão) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Assim, observa-se que houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 nos dois grupos, quando o indivíduo possui Extroversão menor ou igual à média (valor-p=0,011) e, também, quando o indivíduo possui Extroversão maior que a média (valor-p<0,050). Além disso, quando o indivíduo possui

Extroversão menor ou igual à média o grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p=0,025) se comparado com o grupo Controle no tempo 1.

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Extroversão) na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência. Apesar disso, houve um aumento significativo (valor-p=0,035) na média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Controle apenas quando o indivíduo possui Extroversão maior que a média.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Extroversão) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve aumento da média marginalmente significativo (valor-p=0,056) se comparado com o grupo Controle no tempo 1, quando o indivíduo possui Extroversão menor ou igual a média e no tempo 1 houve aumento significativo (valor-p=0,020) se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental. Já quando o indivíduo possui Extroversão maior que a média, tem-se que a diferença significativa entre os grupos (valor-p=0,003 e valor-p=0,002) ocorre no tempo 0 e no tempo 1.

A Tabela 20 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 20 – Moderação do traço de personalidade Amabilidade entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	<i>Big Five</i> (Amabilidade)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental			0,001			0,023	0,06
	Controle	0,965	0,03	0,274	0,114	0,117	0,02	
Resiliência	Experimental			0,299			0,797	0,072
	Controle	0,164	0,769	0,938	0,244	0,956	0,043	
Engajamento no trabalho	Experimental			0,168			0,098	0,027
	Controle	0,783	0,133	0,187	<0,001	0,004	0,001	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, sobre o traço Amabilidade, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Amabilidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Assim, observa-se que houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, quando o indivíduo possui Amabilidade menor ou igual à média (valor-p=0,011) e, também, quando o indivíduo possui Amabilidade maior que a média (valor-p=0,001 e valor-p=0,023). Já no grupo controle isso ocorre apenas quando o indivíduo possui Amabilidade maior que a média (valor-p=0,020). Além disso, quando o indivíduo possui Amabilidade menor ou igual à média o grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p=0,0230) se comparado com o grupo Controle no tempo 1.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Amabilidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência. Apesar disso, houve um aumento significativo (valor-p=0,043) na média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Controle apenas quando o indivíduo possui Amabilidade maior que a média.
- Apesar de existir efeito moderador do *Big Five* (Amabilidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho, o efeito ocorre essencialmente por existir uma redução, mesmo que não significativa, quando o indivíduo possui Amabilidade abaixo ou igual à média no grupo Controle; já quando o indivíduo, do mesmo grupo, possui Amabilidade acima da média, a média do Engajamento no trabalho tende a aumentar significativamente (valor-p=0,001). No grupo Experimental a média sofre um aumento, mesmo que não significativo, nos dois casos de Amabilidade.

A Tabela 21 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 21 – Moderação do traço de personalidade Conscienciosidade entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	<i>Big Five</i> (Conscienciosidade)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		

Continua

Conclusão

Indicadores	Grupo	<i>Big Five</i> (Conscienciosidade)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental			0,004			0,002	0,055
	Controle	0,087	0,133	0,006	0,815	0,01	0,303	
Resiliência	Experimental			0,885			0,132	0,145
	Controle	0,632	0,215	0,191	0,918	0,148	0,362	
Engajamento no trabalho	Experimental			0,209			0,035	0,47
	Controle	0,005	0,001	0,66	0,632	0,056	0,36	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, sobre o constructo Conscienciosidade, destaca-se que:

- Houve efeito moderador do *Big Five* (Conscienciosidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Assim, observa-se que houve um aumento significativo da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, nos dois casos de Conscienciosidade (valor-p=0,004 e valor-p=0,002), mas nota-se que esse aumento tende a ser maior quando o indivíduo possui Conscienciosidade maior que a média. Já no grupo controle isso ocorre apenas quando o indivíduo possui Conscienciosidade menor ou igual à média (valor-p=0,006). Além disso, quando o indivíduo possui Conscienciosidade maior que a média, a média do *Mindfulness* no grupo Experimental foi significativamente maior (valor-p=0,010) se comparado com o grupo controle no tempo 1.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Conscienciosidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Conscienciosidade) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve média significativamente maior (valor-p=0,005 e valor-p=0,001) se comparado com o grupo Controle nos dois tempos, quando o indivíduo possui Conscienciosidade menor ou igual à média. Já quando o indivíduo possui Conscienciosidade maior que a média, no tempo 1 houve aumento significativo (valor-p=0,035) se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental.

A Tabela 22 apresenta a análise intragrupo e intergrupo dos indicadores *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho para verificar se fator de personalidade Neuroticismo-i modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e os mesmos:

Tabela 22 – Moderação do traço de personalidade Neuroticismo-i entre o Treinamento “APCIM” e *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho

Indicadores	Grupo	Big Five (Neuroticismo-i)						Valor-p
		Igual/Menor que a Média			Maior que a Média			
		Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	Tempo 0	Tempo 1	T0 x T1	
		Valor-p	Valor-p		Valor-p	Valor-p		
<i>Mindfulness</i>	Experimental	0,293	0,008	< 0,001	0,714	0,302	0,022	0,757
	Controle			0,121			0,152	
Resiliência	Experimental	0,779	0,595	0,026	0,322	0,311	0,694	0,809
	Controle			0,266			0,417	
Engajamento no trabalho	Experimental	0,012	0,002	< 0,001	0,577	0,398	0,717	0,48
	Controle			0,163			0,985	

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Assim, em relação ao traço de personalidade Neuroticismo-i, destaca-se que:

- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Neuroticismo-i) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o *Mindfulness*. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve média significativamente (valor-p=0,008) maior se comparado com o grupo Controle no tempo 1, quando o indivíduo possui Neuroticismo-i menor ou igual à média. Já houve um aumento significativo da média do *Mindfulness* no tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental, nos dois casos de Neuroticismo-i (valor-p<0,0001 e valor-p=0,022).
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Neuroticismo-i) na relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência. Apesar disso, apenas quando o indivíduo possui Neuroticismo-i menor ou igual à média houve um aumento significativo (valor-p=0,026) da média do tempo 1 se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental.
- Não houve efeito moderador do *Big Five* (Neuroticismo-i) na relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho. Apesar disso, observa-se que o grupo Experimental teve média significativamente maior (valor-p=0,012 e valor-p=0,002) se comparado com o grupo Controle nos dois tempos, quando o indivíduo possui Neuroticismo-i menor ou igual

à média, e o tempo 1 houve aumento significativo (valor- $p < 0,001$) se comparado com o tempo 0 no grupo Experimental.

A Tabela 23 apresenta o resultado das hipóteses testadas nesta pesquisa:

Tabela 23 – Resultados das hipóteses

	Hipóteses	Resultados
Hip01	<i>Mindfulness</i> impacta positivamente o Engajamento no Trabalho	Confirmada
Hip02	<i>Mindfulness</i> impacta positivamente a Resiliência	Confirmada
Hip03	O Treinamento “APCIM” impacta positivamente o <i>Mindfulness</i>	Confirmada
Hip04	O Treinamento “APCIM” impacta positivamente a Resiliência	Não confirmada
Hip05	O Treinamento “APCIM” impacta positivamente o Engajamento no Trabalho	Confirmada
Hip06	A Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip07	A Resiliência modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no trabalho	Não confirmada
Hip08	O Locus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip09	O Locus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip10	O Locus de Controle modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Não confirmada
Hip11	O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip12	O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip13	O fator de personalidade Abertura modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Não confirmada
Hip14	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip15	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip16	O fator de personalidade Extroversão modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Não confirmada
Hip17	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip18	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip19	O fator de personalidade Amabilidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Confirmada
Hip20	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Confirmada
Hip21	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip22	O fator de personalidade Conscienciosidade modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Não confirmada

Continua

		Conclusão
Hipóteses		Resultados
Hip23	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o <i>Mindfulness</i>	Não confirmada
Hip24	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e a Resiliência	Não confirmada
Hip25	O fator de personalidade Neuroticismo modera a relação entre o Treinamento “APCIM” e o Engajamento no Trabalho	Não confirmada

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste estudo foi avaliar os efeitos do programa Atenção Plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness* no nível de Engajamento no trabalho de um grupo de servidores atuando em uma organização pública. De forma resumida, os objetivos específicos foram avaliar se o programa Atenção Plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness* é eficaz em gerar ganhos de *Mindfulness*, se impacta na Resiliência psicológica e se características pessoais como Personalidade e Locus de Controle interferem nos efeitos do treinamento sobre os indivíduos.

A pesquisa utilizou-se da metodologia experimental, coletando dados quantitativos capazes de mensurar as relações entre as variáveis revisadas na literatura. Para isso, foi elaborado um questionário com 87 itens, baseado em escalas validadas para o contexto brasileiro, e aplicado sobre o grupo Experimental e Grupo Controle nos tempos T0 e T1 (antes e após a intervenção). As respostas foram tabuladas em planilha Excel e analisadas estatisticamente através do software R.

O programa APCIM traz uma abordagem para o desenvolvimento de habilidades que modificam respostas emocionais e cognitivas que subjazem condições psicológicas dos indivíduos. Assim, o chamado “modo piloto automático”, caracterizado pela mecanicidade e reatividade impulsiva, pode ser revertido em um estado de maior consciência e possibilidade de escolhas. Da mesma forma, a divagação mental e as distrações, aos poucos, são substituídas por uma atitude de presença e enfrentamento da realidade. Tudo isso é possível graças a um conjunto de técnicas estruturadas em um protocolo laico, contemporâneo, baseado em práticas meditativas milenares e fundamentado em vasta pesquisa científica.

Para garantir a eficácia da intervenção, foi contratado o Núcleo de *Mindfulness* – NUMI, primeiro centro dedicado à disseminação e prática de *mindfulness* em Belo Horizonte, Minas Gerais. Os instrutores que ministraram as aulas são pessoas com formação na área da saúde, certificadas para a atuação em *mindfulness* e com experiência comprovada no ensino e aprendizado da técnica. Além disso, o treinamento seguiu a estrutura do protocolo MBSR desenvolvido pelo médico Jon Kabat-Zinn (2003), professor de medicina e fundador da Clínica de Redução do Stress e do Centro de Atenção Plena em Medicina, na Escola Médica da Universidade de Massachusetts.

Desse modo, os voluntários do grupo Experimental participaram de dois meses de curso, estruturado em oito encontros de duas horas de duração cada um, e só responderam o questionário novamente uma semana após a última sessão, conforme recomendam Eberth e Sedlmeier (2012).

Os resultados da análise demonstraram a relação positiva entre as três principais variáveis: *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho. Tal resultado evidencia que os indivíduos que possuem um nível maior de atenção plena, ou seja, que possuem uma atitude mais atenta, aberta e presente diante da vida, tendem a ser mais resilientes e se engajarem mais no trabalho. Resiliência, em síntese, é a capacidade que um indivíduo tem de responder aos problemas, renovar-se e seguir em frente (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008). Engajamento no trabalho é a relação positiva e satisfatória com o trabalho, em que o indivíduo é capaz de aplicar energia, dedicação e absorção na tarefa (SIMPSON, 2009).

Cardoso (2013) e Martin e Marsh (2003) já apontavam para a existência de uma relação da resiliência com a sensação de “controle”, um conceito que se aproxima da “regulação” emocional e cognitiva proposta em *mindfulness* (DAVIDSON, 2010; SHARPIRO ET AL., 2006). Martin e Marsh (2003) também encontraram, como variável preditora de resiliência, o nível de ansiedade, sendo que a redução desse mal-estar psíquico é demonstrada, em várias pesquisas, como efeito das práticas de *mindfulness* (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; HÜLSHEGER et al., 2012; NEHRA et al., 2013).

Além disso, Oliveira e Ferreira (2016) encontraram uma correlação positiva entre resiliência e engajamento no trabalho em uma pesquisa realizada no contexto da administração pública. Enquanto isso, Scherer (2018) aponta para as práticas de *mindfulness* como uma forma para alcançar maior produtividade dos indivíduos, algo esperado também das pessoas mais engajadas no trabalho (HARTER et al., 2002). Por fim, Simpson (2009) aponta a segurança psicológica como antecedente do engajamento no trabalho (MAY et al., 2004), quando essa mesma condição emocional saudável está presente, na literatura revisada, no conceito de resiliência (CARDOSO, 2013; TAIT, 2008) e de *mindfulness* (ALLEN; CHAMBERS; KNIGHT, 2006; MARKUS; LISBOA, 2015; SHAPIRO et al., 2006).

Os resultados encontrados neste trabalho, portanto, corroboram as relações conceituais estabelecidas no referencial teórico, a partir de outras pesquisas: existe uma estreita ligação entre *Mindfulness*, Resiliência e Engajamento no trabalho.

Em relação aos efeitos do programa APCIM, os resultados da pesquisa demonstraram um impacto positivo das práticas de *mindfulness* sobre o próprio estado “*mindful*” dos participantes (nível de atenção plena) e sobre o Engajamento no trabalho, uma vez que a variação da medição desses construtos no grupo que sofreu a intervenção (Experimental) foi significativamente maior

que a variação no grupo Controle. Esses resultados reforçam as evidências encontradas em Markus e Lisboa (2015) e Calia, Oliveira e Demarzo (2018) a respeito dos efeitos de *mindfulness* no contexto profissional; e de Laschinger e Finegan (2005) e Leiter e Laschinger (2006), que apontam a exaustão emocional – condição contrária ao estado *mindful* – como redutora do engajamento dos funcionários nas organizações. Além disso, o resultado evidencia a eficácia do protocolo MBSR, que serviu como referência para a criação do programa APCIM (KABAT-ZINN, 2003; NEHRA et al., 2013).

Na comparação dos grupos Experimental e Controle, nos momentos pré-teste e pós-teste, não foi possível encontrar impacto do programa APCIM sobre o constructo Resiliência nos participantes. O resultado vai ao encontro da literatura que trata da proposta de introdução ao *mindfulness* em um curso de oito semanas, a qual carece de um cultivo posterior e aprofundamento nas técnicas pelo participante para efeitos de longo prazo (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; MARKUS; LISBOA, 2015; NEHRA et al., 2013). Além disso, as pesquisas sobre a resiliência mais recentes apontam para seu caráter dinâmico e processual, e se não ocorrem adversidades que desafiam o indivíduo a desenvolver algum tipo de adaptação positiva, não é possível falar em ganhos de resiliência (LUTHAR; CICCHETTI; BECKER, 2000).

Isso não significa que o indivíduo que participou do programa APCIM não esteja mais preparado para, em uma condição adversa, enfrentar melhor os problemas e desenvolver a resiliência, pois os resultados da pesquisa evidenciam os ganhos de consciência plena nos participantes e a relação dessa capacidade com a resiliência. A resiliência envolve a aceitação da realidade, uma atitude trabalhada nas práticas de *mindfulness* vivenciadas no programa APCIM (COUTU, 2002).

Também não foi possível confirmar as hipóteses de moderação da Resiliência sobre o efeito do Treinamento APCIM nos constructos *Mindfulness* e Engajamento no trabalho. No entanto, é interessante observar que, quando o indivíduo possui resiliência maior do que a média, o nível de Engajamento no trabalho no grupo Experimental é significativamente maior que no grupo Controle, nos dois tempos (antes e após a intervenção). Ainda que não possa atestar um impacto da resiliência sobre o efeito do Treinamento APCIM, esse resultado pode reforçar a existência de uma associação entre Resiliência e Engajamento no trabalho, conforme já havia sido indicado no início deste tópico.

No tocante à hipótese de moderação da variável Locus de Controle sobre os efeitos da intervenção baseada em *mindfulness* nas variáveis consequentes, os resultados não permitem apontar a existência dessa relação. Nesse sentido, tanto indivíduos com um locus marcado pela externalidade quanto aqueles internos podem desenvolver a atenção plena, e essa prática pode resultar em maior engajamento no trabalho em ambos os casos.

Esses resultados eram esperados a partir da literatura revisada: enquanto Robbins (2005) e Xavier (2005) apontam o locus de controle interno como uma característica pessoal que favorece o envolvimento, participação e ação pessoal diante do trabalho, Levenson apud Dela Coleta (1987) e Maciel e Camargo (2011) encontram aspectos negativos na internalidade, como autocrítica excessiva e insubordinação; além disso, indivíduos com locus de controle externo apresentam maior capacidade de lidar com eventos inesperados (MACIEL; CAMARGO, 2011). Portanto, existem características do Locus de Controle que podem interferir distintamente na forma como os indivíduos recebem a influência das práticas de *mindfulness*, e como esses efeitos reverberam-se na relação com o trabalho.

Em relação aos traços de personalidade do modelo *Big Five*, não é possível afirmar que haja moderação dos fatores Abertura, Extroversão ou Neuroticismo em nenhuma das relações testadas entre os constructos principais (*Mindfulness*, Resiliência, Engajamento no trabalho). Houve moderação do fator de personalidade Amabilidade na relação entre o Treinamento APCIM e o Engajamento no trabalho, mas o efeito ocorre essencialmente por existir uma redução, mesmo que não significativa, quando o indivíduo possui amabilidade abaixo ou igual à média no grupo Controle; essa moderação, portanto, não é passível de interpretação e análise por parte desta pesquisa.

Em relação ao fator Conscienciosidade, observa-se a confirmação da moderação dessa característica sobre o impacto do Treinamento APCIM no constructo *Mindfulness*, pois ocorre um aumento significativo da sua média no tempo 1 se comparado ao tempo 0 no grupo Experimental, e esse aumento tende a ser maior quando o indivíduo possui o traço acima da média. Nesse último caso, a média de *mindfulness* no grupo Experimental é significativamente maior que no grupo Controle no tempo 1. Isso significa que em indivíduos cuja personalidade é caracterizada pela autodisciplina, responsabilidade e centramento, o efeito do programa APCIM sobre o próprio *mindfulness* tende a ser mais intenso.

Esse resultado está de acordo com as abordagens teóricas consultadas: segundo Silva e Nakano (2011), a Conscienciosidade é caracterizada pela deliberação e não procrastinação. O indivíduo consciencioso é orientado para os deveres e objetivos a serem alcançados, portanto, ele inevitavelmente lida com a realidade (COSTA, 1992; SILVA; NAKANO, 2011). Além disso, o traço Conscienciosidade é marcado por um comportamento planejado e não espontâneo (COSTA; MCCRAE, 1992). Essas características estão no bojo do estado de *mindfulness* e dos efeitos esperados de um treinamento voltado às suas práticas: *mindfulness* reduz a reatividade (DAVIDSON, 2010) e favorece a regulação cognitiva, emocional e o autogerenciamento (DAVIDSON, 2010; MARKUS; LISBOA, 2015; SHAPIRO ET AL., 2006).

É interessante observar a inexistência de moderação da maior parte das características individuais testadas nesta pesquisa sobre os efeitos do programa APCIM. As evidências que apontam no sentido de serem democráticos os efeitos de *mindfulness*, independentemente das características pessoais que diferenciam os indivíduos, estão de acordo com o que propõe os teóricos a respeito do tema. Os resultados encontrados podem justificar o fenômeno da crescente disseminação das práticas de *mindfulness* nas organizações, como uma abordagem ampla voltada ao desenvolvimento de pessoas, já que seus benefícios são irrestritos (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; SCHERER, 2018).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo faz parte do conjunto ainda incipiente de pesquisas a respeito da abordagem de *mindfulness* no cenário organizacional brasileiro. Considerando sua contextualização na administração pública e as relações conceituais estabelecidas, trata-se, até o momento de sua edição final, de uma pesquisa inédita.

Os achados da pesquisa estão consoantes à literatura a respeito dos efeitos das práticas de *mindfulness* em pacientes não clínicos, que relacionam o protocolo de treinamento em oito semanas como eficaz para ganhos de consciência plena (EBERTH; SEDLMEIER, 2012; KABAT-ZINN, 2003; NEHRA et al., 2013). Importante reforçar que o programa APCIM teve seu conteúdo focado no discernimento dos pensamentos e sensações, por meio de uma atitude vigilante, observadora, curiosa e consciente diante da realidade que se manifesta na experiência da prática, e também no desenvolvimento da atenção plena no contato com o mundo, por meio da observação das ações e discriminação daquelas que são saudáveis ou insalubres.

Pelo caráter inovador da investigação, optou-se por uma pesquisa exploratória e experimental, na qual o pesquisador acompanhou todo o processo de intervenção, participando de todas as sessões, garantindo a permanência e participação dos voluntários e prezando pela delimitação do programa APCIM à estrutura já validada cientificamente do protocolo *Mindfulness-based Stress Reduction* (NEHRA et al., 2013).

Por meio das análises estatísticas apresentadas, é possível afirmar que indivíduos que possuem um nível de *mindfulness* mais elevado também são mais engajados no trabalho, o que confirma a hipótese 1 do presente estudo: “*Mindfulness* impacta positivamente o Engajamento no trabalho”. Além de engajados, os indivíduos com maior consciência plena são mais resilientes, a partir das descobertas da pesquisa, o que confirma a hipótese 2: “*Mindfulness* impacta positivamente a Resiliência”.

Os dados apresentados na pesquisa também permitem afirmar que a participação no programa APCIM impactou positivamente o nível de *mindfulness* dos servidores do grupo Experimental, a partir da comparação entre o tempo 0 (antes do programa) e tempo 1 (depois do programa), o que confirma a hipótese 3 do presente estudo: “O Treinamento APCIM impacta positivamente o *Mindfulness*”. Esse resultado atesta a eficácia das técnicas e das práticas ministradas aos alunos no programa de treinamento proposto.

Por outro lado, não foi possível ratificar a hipótese 4: “O Treinamento APCIM impacta positivamente a Resiliência”. Ainda que se estimule capacidades consideradas preditoras da resiliência (regulação emocional/cognitiva, paciência, consciência, enfrentamento), é possível que esse efeito careça de maior tempo de cultivo das práticas de *mindfulness*, e principalmente, da existência de uma dinâmica interna/externa que oportuniza, ao indivíduo, o desafio de adaptar-se positivamente a situações adversas. Desse modo, uma análise mais aprofundada da relação entre os constructos *Mindfulness* e Resiliência poderá ser investigada em trabalhos futuros.

Da mesma forma, a relação de moderação entre o constructo Resiliência e os efeitos das práticas de *mindfulness* sobre os indivíduos não foi encontrada, portanto não confirmando a hipóteses 6, “A Resiliência modera a relação entre o Treinamento "APCIM" e o *Mindfulness*” e 7, “A Resiliência modera a relação entre o Treinamento "APCIM" e o Engajamento no trabalho”. No entanto, pretende-se investigar, em trabalhos futuros, a possível relação entre Resiliência e Engajamento no trabalho, considerando a diferença significativa de engajamento entre os indivíduos mais resilientes e apontamentos de outras pesquisas nesse sentido.

Já a relação entre a participação no programa APCIM e, como efeito, um maior Engajamento no trabalho foi confirmada nos resultados da presente pesquisa, atestando a hipótese 5: “O Treinamento APCIM impacta positivamente o Engajamento no trabalho”. Assim, conforme já discutido conceitualmente, quando se estimula maiores níveis de consciência plena, a partir das práticas de meditação abordadas em *mindfulness*, tem-se como resultado efeitos positivos sobre o desempenho dos indivíduos no trabalho. Esses irão engajar-se não apenas fisicamente, mas psicologicamente e cognitivamente, atribuindo significado e entusiasmo às tarefas e nelas permanecendo absorvidos e estimulados.

Esse interessante resultado mostra que a adoção de treinamentos baseados em *mindfulness* nas organizações não é apenas uma “moda”, mas uma iniciativa potencialmente estratégica no sentido do investimento no desenvolvimento de pessoas. A aplicação de *mindfulness* no serviço público, campo dessa pesquisa, é perfeitamente cabível e desejável. Ainda que enfrente dificuldades, o indivíduo será capaz de manter altos níveis de energia aplicados na tarefa e de concentrar-se na execução do trabalho (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016; SCHAUFELI et al., 2002; SIMPSON, 2009). Assim, em uma época na qual a tecnologia, em muitas situações, concorre com o trabalho na atenção do sujeito, encontrar uma abordagem que propõe a autonomia e a possibilidade de escolher depositar o foco atencional no “momento presente” pode ser uma

excelente ferramenta de alcance de resultados, por meio do estímulo ao aumento da produtividade dos trabalhadores.

A pesquisa também demonstrou que os traços do constructo Personalidade não interferem de maneira determinante nos efeitos das práticas de *mindfulness* sobre os indivíduos (uma vez que não se confirmaram as hipóteses 11 a 18 e 21 a 25). Mesmo características como Abertura e Amabilidade parecem não alterar positivamente a relação entre *mindfulness* e as outras variáveis estudadas, assim como sujeitos inclinados a emoções negativas, com altos níveis de Neuroticismo, também podem beneficiar-se da abordagem em *mindfulness*.

Ainda, foi possível verificar que aquelas pessoas que creem que a fonte de controle dos seus reforçamentos é principalmente externa (outras pessoas, destino, sorte, Deus), ou seja, que possuem um locus de controle externo, também poderão beneficiar-se das práticas de *mindfulness*, da mesma forma que indivíduos com locus interno (uma conclusão decorrente da não confirmação das hipóteses 8, 9 e 10). É interessante notar, portanto, que a participação nas práticas meditativas baseadas em *mindfulness* produz seus efeitos independentemente de como o indivíduo percebe a relação entre os seus esforços e possíveis resultados das práticas. Uma vez que a técnica de meditação ministrada na aula é baseada no corpo, na respiração, nos eventos mentais e em outros elementos pré-existentes à volição, é possível afirmar que o indivíduo é naturalmente inclinado ao foco atencional e, conseqüentemente, à tomada de consciência, independentemente da presença de descrença ou baixa expectativa de sua parte.

Como limitações do estudo, é possível apontar o número relativamente baixo de participantes e a característica comum de estarem lotados em departamentos ligados a uma mesma Pró-reitoria da universidade, ainda que em setores com atividades completamente distintas. Também é possível perceber, na caracterização da amostra, uma certa homogeneidade entre os participantes, em sua maioria mulheres, com alto grau de escolaridade e em uma faixa de três a cinco anos de tempo de serviço na instituição.

Outro aspecto limitador a ser considerado foi o fato de a intervenção ter sido realizada em uma sala de treinamento do próprio departamento de lotação dos servidores, e que as turmas foram compostas por colegas de trabalho e chefes/subordinados. Algumas práticas do programa APCIM envolvem o compartilhamento de situações pessoais de sofrimento e outros tipos de experiência individual, quando o instrutor procede a “inquirição”, uma indagação minuciosa que objetiva treinar o participante a relatar experiências primárias (sensoriais e eventos mentais). Por estarem

em um ambiente de trabalho, é possível que algumas pessoas tenham se sentido inibidas e se engajado menos nessas atividades. Assim, em pesquisas futuras, o treinamento poderá ser ministrado fora do local de trabalho e preferencialmente entre pessoas que não compartilham do mesmo setor, facilitando o engajamento nas práticas e a abertura para compartilhar e receber relatos das experiências vivenciadas pelos participantes.

É preciso investigar os efeitos de *mindfulness* em organizações de diferentes setores da administração pública, não apenas educacionais, mas também na área militar, jurídica e aqueles ligados à área da saúde. Sobre essa última, as longas jornadas de trabalho e a natureza das atividades realizadas fazem dos médicos, enfermeiros e demais profissionais da saúde um público-alvo das intervenções que visam reduzir estresse, ansiedade e desenvolvimento da regulação emocional e cognitiva. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de participantes provenientes de uma gama heterogênea de instituições.

A pesquisa demonstrou que o programa APCIM, fundamentado no protocolo MBSR, amplamente difundido e cientificamente balizado, produziu efeitos positivos sobre os indivíduos em sua relação com o trabalho em uma universidade pública. *Mindfulness*, portanto, se apresenta como uma nova e potencial ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e ganhos de performance nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. B. et al. Mindfulness-based psychotherapies: A review of conceptual foundations, empirical evidence and practical considerations. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, v. 40, n. 4, p. 285–294, 2006.
- ALLPORT, G. W. *Personalidade Padrões e Desenvolvimento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1966.
- ANDRADE, J. M. DE. *Universidade de Brasília Evidências de Validade do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade para o Brasil*. 2008. 169 f. Universidade de Brasília, 2008.
- BAASCH, D.; AMORIM, L.; CRUZ, R. M. Qualidades psicométricas de instrumentos de resiliência para adultos. *Revista Borges*, v. 5, p. 38–53, 2015. Disponível em: <<https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/85/151>>. Acesso em: 04 dez. 2019.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de Survey*. tradução d ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BARDAGI, M. P.; ALBANAES, P. Relações entre adaptabilidade de carreira e personalidade: Um estudo com universitários ingressantes brasileiros. *Psicologia*, v. 29, n. 1, p. 35–44, 2015.
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, v. 42, n. 1, p. 101–112, 2008.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology: Spring*, v. 44, n. 1, p. 26, 1991. Disponível em: <<http://www.healthype.com/male-hormones-androgens-testosterone-dht-andro-dhea.html>>. Acessom em: 06 out. 2019.
- BARROS, V. V. DE. et al. Validity evidence of the brazilian version of the five facet mindfulness questionnaire (FFMQ). *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 30, n. 3, p. 317–327, 2014.
- _____. Validity evidence of the brazilian version of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 28, n. 1, p. 87–95, 2015.
- BASTOS, A. V. B. Validação da escala “locus de controle no trabalho” (Specto, 1988). *PSICO*, v. 22, n. 2, p. 133–154, jul/dez., 1991.
- BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. DE. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. 2004, [S.l: s.n.], 2004. p. 12. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35705>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

BISHOP, S. R. et al. Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, v. 11, n. 3, p. 230–241, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 4, p. 7–26, 2000.

BROWN, K. W.; RYAN, R. M.; CRESWELL, J. D.. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, v. 18, n. 4, p. 211–237, 2007.

CALIA, R. C.; OLIVEIRA, M. S. B. DE.; DEMARZO, M. M. P. Mindfulness and Theory U for the Professional Sense of Purpose. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 5, p. 1–29, 2018.

CAMPBELL-SILLS, L.; COHAN, S. L.; STEIN, M. B. Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour Research and Therapy*, v. 44, n. 4, p. 585–599, 2006.

CARDOZO, T. *Construção E Validação De Uma Escala Dos Atributos Pessoais Da Resiliência*. 2013. 154 f. Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. *Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties*. *Journal of Vocational Behavior*. [S.l: s.n.], 1994

CARVALHO, V. D; TEODORO, M. L. M.; BORGES, L. D. O. Escala de Resiliência para Adultos: aplicação entre servidores públicos. *Junqueira & Deslandes*, v. 13, n. 2, p. 287–295, 2014.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, v. 29, p. 42–64, 2014.

CERVANTES, V. H. Interpretaciones Del Coeficiente Alpha De Cronbach. *Revista Avances en Medición*, v. 3, n. 1, p. 9–28, 2005. Disponível em: <http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

CHAVES, J. *A compreensão da pessoa: psicologia da personalidade*. São Paulo: Ágora, 1992.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. Four Ways Five Factors Are Basic. *Person. individ. Diff.*, v. 13, n. 6, p. 6653–665, 1992.

COUTU, D. L. How resilience works. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 5, p. 46, 2002.

CRESWELL, J. W. *Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALANHOL, N. DOS. S. et al. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. *Psico*, v. 48, n. 2, p. 109, 2017.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas Na Construção De Escalas Tipo Likert: O Número De Itens E a Disposição Influenciam Nos Resultados? Dilemmas of the Type Likert Scales Construction: Does the Number of Items and the Disposition Influence Results? *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, p. 161–174, 2013. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

DAVIDSON, R. J. Empirical explorations of mindfulness: Conceptual and methodological conundrums. *Emotion*, v. 10, n. 1, p. 8–11, 2010.

DE LIMA, M. P.; SIMÕES, A. A teoria dos cinco factores: Uma proposta inovadora ou apenas uma boa arrumação do caleidoscópio personológico? *Análise Psicológica*, v. 2, n. XVIII, p. 171–179, 2000.

DEJOURS, C. Subjetividade, Trabalho e Ação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 27–34, 2004.

DELA COLETA, J. A. A escala de locus de controle interno-externo de Rotter: um estudo exploratório. v. 31, n. Xvii, 1979.

DELA COLETA, M. F. Escala multidimensional de locus de controle de Levenson. *Arquivo Brasileiro de Psicologia*, v. 39, n. 2, p. 79–97, 1987.

EBERTH, J.; SEDLMEIER, P. The Effects of Mindfulness Meditation: A Meta-Analysis. *Mindfulness*, v. 3, n. 3, p. 174–189, 2012.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. *An Introduction to the Bootstrap*. [s.l.] Chapman & Hall, 1993.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39, 1981.

FRIBORG, O. et al. Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, v. 14, n. 1, p. 29–42, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. D. G. M. Manifestações de protesto nas ruas no Brasil a partir de Junho de 2013: novíssimos sujeitos em cena. *Revista Diálogo Educacional*, v. 16, n. 47, p. 125–146, 2016.

GOODE, Willian J.; HAAT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

HAIR, J. F. J. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, n. 2009, p. 277–319, 2009.

HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: D. Kaplan (Ed.): *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. [s.l.] Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

HÜLSHEGER, U. R. et al. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p. 310–325, 2013.

INFANTE, F. *Resiliência como processo: uma revisão da literatura recente*. In A. Melilo & E. N. S. Ojeda (Orgs.), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Resiliência. Descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed. , 2005

KABAT-ZINN, J. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, v. 10, n. 2, p. 144–156, 2003.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

LA ROSA, J. Locus de controle: uma escala de avaliação. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 7, n. 3, p. 327–344, 1991. Disponível em: <<http://ezproxy.library.uvic.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=1996-03926-006&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. A Estratégia de Gestão De Pessoas Como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. 2007, [S.l: s.n.], 2007. p. 1–14.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. Areas of Worklife: a Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, v. 3, n. 3, p. 91–134, 2004.

LIANG, K. Y.; ZEGER, S. L. Longitudinal data analysis using generalized linear models. *Biometrika*, v. Vol. 73, p. 13–22, 1986.

LOPES, V. R.; MARTINS, M. DO C. F. Validação Fatorial da Escala de Resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risc-10) para Brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 11, n. 2, p. 36–50, 2011.

LUTHAR, S. S.; CICCHETTI, D.; BECKER, B. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, v. 71, n. 3, p. 543–562, 2000.

MCCULLAGH, P.; NELDER, J. A. *Generalized Linear Models*. [s.l.] CRC press, 1989.

MACIEL, C. DE O.; CAMARGO, C. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 433–453, 2011.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. 4 ed. *Bookman*. São Paulo, 2006.

MANCEBO, D.; MAUÉS, O.; CHAVES, V. L. J. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. *Educar em Revista*, n. 28, p. 37–53, 2006.

MARKUS, P. M. N.; LISBOA, C. S. DE M. Mindfulness e seus Benefícios nas Atividades de Trabalho e no Ambiente Organizacional. *Revista da Graduação: publicações de TCC*, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2015.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633–659, 2005.

MARTIN, A. J.; MARSH, H. W. *Academic Resilience and the Four Cs: Confidence, Control, Composure, and Commitment. Self-concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*. [S.l: s.n.], 2003.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 6, n. 2, p. 1–13, 2015.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. The Psychological Conditions Of Meaningfulness , Safety And Availability. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 77, p. 11–37, 2004.

MINGOTI, S. A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MUNENE, A. G.; NYARIBO, Y. M. Effect of Social Media Pertication in the Workplace on Employee Productivity. *International Journal of Advances in Management and Economics*, v. 2, n. 2, p. 141–150, 2013.

NEHRA, D. K. et al. Mindfulness Based Stress Reduction: An Overview. *Mental Health: Risk and Resources*, p. 197–231, 2013.

NEUMAM, C. *SUS usa meditação para tratar estresse e ansiedade; aprenda técnicas*. UOL, 2015. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2015/05/17/sus-usa->

meditacao-budista-para-tratar-estresse-e-depressao-aprenda-a-fazer.htm>. Acesso em: 06 nov., 2019.

NÓBREGA, T. C. DE A. Serviço Público à Brasileira : Crises Contemporâneas. *Revista TCEMG*, v. 35, n. 2, p. 99–116, 2017.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric Theory*. 3rd. ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, M. S. B. DE. *Os efeitos do programa Mindful Creative Thinking (MCT) no nível de criatividade verbal de estudantes de uma escola de negócios*. 2018. 1-139 f. Universidade de São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://e-journal.uajy.ac.id/14649/1/JURNAL.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2019.

OLIVEIRA, D. DE F.; FERREIRA, M. C.. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 33, n. 4, p. 747–755, 2016.

PARTONO PRASETIO, A.; YUNIARSIH, T.; AHMAN, E. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, v. 5, n. 1, p. 32–38, 2017.

PESCE, R. P. et al. Escala Resiliencia Adolescentes Adaptação Tanscultural. *Cad. Saúde Pública*, v. 21, n. 2, p. 436–448, 2005.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. [S.l.]: Prentice Hall Brasil, 2005.

RODRIGUES, R. T. S.; BARBOSA, G. S.; CHIAVONE, P. A. Personalidade e resiliência como proteção contra o Burnout em médicos residentes. *Revista Brasileira de Educação Médica*, v. 37, n. 2, p. 245–253, 2013.

ROTTER, J. B. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychotological Monographs*, v. 80, n. 1, p. 28, 1966.

SABBAG, P. Y. et al. Validação de Escala para Mensurar Resiliência por Meio da Teoria de Resposta ao Item (TRI). 2010, [S.l.: s.n.], 2010. p. 1–15.

SCHAUFELI, W. B. et al. The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal opf Happiness Studies*, v. 3, p. 71–92, 2002. Disponível em: <<https://de.statista.com/bibproxy.fh-kufstein.ac.at/statistik/daten/studie/708566/umfrage/einfluss-von-influencern-auf-kaufentscheidung-nach-alter-in-deutschland/>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

SCHERER, A. A química da mente produtiva: novos estudos sobre o cérebro inspiram grandes empresas a repensar a maneira como buscam formar equipes de alto desempenho. *EXAME*, 1155, p. 10, fev. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/1155/>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SHAPIRO, S. L. et al. Mechanisms of Mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, v. 62, n. 3, p. 373–386, 2006.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. DE. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, v. 10, n. 1, p. 51–62, 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v10n1/v10n1a06.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2019.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, v. 46, n. 7, p. 1012–1024, 2009.

SPECTOR, P. E. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, v. 91, n. 3, p. 482–497, 1982.

TAIT, M. Resilience as a Contributor to Novice Teacher Success, Commitment, and Retention. *Democracy, social justice and the lives of teachers*, v. 35, n. 4, p. 57–75, 2008. Disponível em: <<https://proxy.library.kent.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eft&AN=508009058&site=ehost-live>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 33–54, 2009.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, v. 48, n. 1, p. 159–205, 2005.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A modernização do Estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 3, p. 84–103, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). Plano de Desenvolvimento Institucional. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/pdi/2018-2023/wp-content/uploads/2019/03/PDI-revisado06032019.pdf>>. Acesso em: 16 jun., 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). Plano Anual de Capacitação. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2019/04/UFMG-Plano-Anual-de-Capacitacao-2019.pdf>>. Acesso em: 16 jun., 2019.

UMANN, J. *Resiliência, Estresse Ocupacional, Capacidade para o Trabalho e Presenteísmo em Militares do Exército Brasileiro Atuantes em uma Corporação do Rio Grande do Sul*. 2017. 138 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, v. 20, n. 2, p. 207–217, 2015.

XAVIER, V. M. C. *Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional*. 2005. Universidade Federal de Uberlândia, 2005. Disponível em: <<http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/DissertacaoValeriaMeloClaudinoXavier.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO GERAL (PROGRAMA APCIM)

Questionário sociodemográfico

Instrução: por favor, responda às perguntas abaixo:

Nome: _____

Qual a sua idade?

_____ anos

Qual é o seu sexo?

Homem

Mulher

Prefiro não informar

Qual é o seu cargo?

Administrador (a)

Assistente em Administração

Assistente Social

Auxiliar em Administração

Pedagogo (a)

Psicólogo (a)

Outro: _____

Tempo de UFMG:

Até 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos

Entre 15 e 20 anos

Acima de 20 anos

Número de setores pelos quais já passou na instituição:

Características/Informações pessoais

1. Possui comorbidades neste momento (ocorrência simultânea de dois ou mais problemas de saúde)?

Sim

Não

2. Faz uso de psicotrópicos (substâncias psicoativas com fins terapêuticos)?

Sim

Não

3. Foi diagnosticado (a) no último ano com algum tipo de transtorno mental ou emocional grave (depressão, ansiedade, síndromes)?

Sim

Não

Se sim, encontra-se em qual fase do transtorno:

Dissipada Controlada Aguda

4. Como você avalia sua saúde mental, no momento, na escala abaixo?

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

5. Participa regularmente de algum grupo religioso/espiritual ou psicoterapêutico?

Sim Não

6. Possui algum hobby que pratica regularmente (esporte, música)?

Sim Não

7. Possui alguma limitação física/mental que te impeça de fechar os olhos, permanecer em ambiente fechado ou fazer movimentos com o corpo/

Sim Não

Se sim, qual?

8. Como você avalia sua saúde física, no momento, na escala abaixo?

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

Agradecemos sua participação!

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Pesquisa: *MINDFULNESS* COMO POTENCIALIZADOR DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS INDIVÍDUOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Pesquisador principal: Israel Bueno Simões

Pesquisadores associados: Prof. Márcio Augusto Gonçalves, Prof. Carlos Alberto Gonçalves

Vínculo: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - FACE/UFMG

Telefone para contato: (31) 3409-7050

Endereço: Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627 - Sala 4012 - Pampulha - Belo Horizonte/MG

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado a participar da pesquisa *Mindfulness* como Potencializador do Engajamento no Trabalho dos Indivíduos em uma Organização Pública, um estudo do tipo controlado antes-e-depois. O principal objetivo do estudo é verificar se uma intervenção no contexto organizacional a partir de um programa de treinamento baseado em *mindfulness* terá efeitos sobre o engajamento no trabalho, tendo a resiliência psicológica também como possível variável consequente do programa. A personalidade e o locus de controle farão parte da pesquisa como possíveis variáveis moderadoras da relação entre *mindfulness* e resiliência/engajamento.

A pesquisa será realizada com pessoas que tiverem interesse em participar do programa “Atenção plena: Curso Introdutório às Práticas de *Mindfulness*” (APCIM), no período de 8 semanas, incluindo encontros semanais com os participantes, sendo um encontro de 2 horas por semana. Os encontros acontecerão nas salas de treinamento do DRH/UFMG. No programa, os participantes vivenciarão técnicas simples de *mindfulness* e meditação junto ao instrutor, nos encontros presenciais e nos períodos em casa e no cotidiano, para os quais serão orientados a realizar práticas formais e informais ligadas ao treinamento. As práticas não têm qualquer tipo de contraindicação e possuem efeitos benéficos ao corpo e à mente comprovados cientificamente.

Sua participação consistirá em: 1) comparecer à palestra introdutória e preencher o formulário de avaliação geral; 2) responder ao questionário de avaliação individual das variáveis medidas na pesquisa (*mindfulness*, resiliência, engajamento, personalidade e locus de controle), nos momentos T0 (anterior ao treinamento) e T1 (posterior ao treinamento). A participação nessa

pesquisa é voluntária, tendo o senhor (a) a liberdade de se recusar a participar ou interromper sua participação a qualquer tempo. Caso aceite participar, seu nome ficará em segredo, não aparecendo em qualquer etapa da análise dos dados e dos resultados da pesquisa, pois a nomenclatura utilizada será “participante 1”, “participante 2”, etc. Assim, ficará mantido o sigilo e a privacidade.

Para resguardar seu anonimato, os materiais e documentos de pesquisa serão armazenados em computadores protegidos com senha, de posse dos pesquisadores deste estudo, com acesso restrito a esses, não sendo divulgados a outras pessoas. Os formulários e instrumentos de avaliação serão guardados pelo pesquisador por um período de cinco anos, e depois serão incinerados.

A sua participação poderá contribuir para avaliar se a vivência em práticas de *mindfulness* tem um efeito positivo sobre o engajamento no trabalho. Os resultados da pesquisa serão divulgados em publicações e eventos científicos, contribuindo para o fomento da ciência e da pesquisa acadêmica no âmbito da UFMG.

Os pesquisadores deste estudo se responsabilizam por eventuais descumprimentos dos termos aqui estabelecidos. O termo será assinado pelo pesquisador responsável e por você, em duas vias, sendo que uma via assinada ficará com você. Se desejar informações adicionais, você poderá contatar os pesquisadores através dos dados acima disponibilizados, a qualquer tempo.

Eu, _____, RG _____, declaro ter lido o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e recebido uma cópia deste documento. Declaro ainda ter sido informado sobre os aspectos e dúvidas referentes à pesquisa, e concordo em participar da pesquisa como voluntário.

Belo Horizonte, _____ de _____ de _____.

Nome do participante

Assinatura do participante

Nome do pesquisador

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE MENSURAÇÃO DE CONSTRUCTOS LIGADOS A MINDFULNESS

Código de Identificação:

--	--	--	--

POR FAVOR, RESPONDA A TODAS AS PERGUNTAS

Nas questões apresentadas, você deve **marcar com um X** a resposta que, na sua opinião, melhor descreve o grau de concordância com cada uma das afirmações, sendo a extremidade direita da escala correspondente à resposta “Concordo totalmente” (nº 10) e a extremidade esquerda da escala correspondente à resposta “Discordo totalmente” (nº 1).

Veja o exemplo abaixo:

1) *Minha alimentação é saudável.*

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

Você deverá responder da seguinte forma:

- Se você **concorda totalmente** com a frase, deve marcar a **opção 10**;
- Se você **concorda quase totalmente** com a frase, deve marcar a **opção 9**;
- Se você **concorda bastante** com a frase, deve marcar a **opção 8**;
- Se você **concorda razoavelmente** com a frase, deve marcar a **opção 7**;
- Se você **concorda parcialmente** com a frase, deve marcar a **opção 6**;
- Se você **discorda parcialmente** da frase, deve marcar a **opção 5**;
- Se você **discorda razoavelmente** da frase, deve marcar a **opção 4**;
- Se você **discorda bastante** da frase, deve marcar a **opção 3**;
- Se você **discorda quase totalmente** da frase, deve marcar a **opção 2**;
- Se você **discorda totalmente** da frase, deve marcar a **opção 1**;

Caso você deseje alterar sua resposta, você deve **marcar com um X e circular** a resposta correta. Veja o exemplo abaixo:

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

Resposta correta

ATENÇÃO: a sua resposta deve considerar **como você ou as coisas são na realidade**, não como deveriam ser. Trata-se da vida real, não idealizada. Além disso, não existe resposta certa ou errada, apenas aquela que mais se adequa a você. **Após responder o questionário, revise suas respostas.** Em caso de dúvida, levante a mão que o instrutor irá até você para atendê-lo.

Agora, responda com bastante atenção:

1) Conseguir o trabalho que se deseja é principalmente uma questão de sorte.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

2) Sou original, tenho sempre ideias novas.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

3) Quando eu faço planos, raramente eu levo eles até o fim.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

4) Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

5) Eu digo a mim mesmo que eu não deveria estar me sentindo do jeito que eu estou me sentindo.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

6) O trabalho será uma atividade positiva ou não a depender de como o trabalhador o encara.

Discordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concordo totalmente

56) Em geral, tenho dificuldade em encontrar palavras para descrever o que eu estou pensando.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

57) Promoções são dadas a empregados que desempenham bem suas tarefas.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

58) Faço planos e os sigo à risca.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

59) Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

60) Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

61) Eu percebo meus sentimentos e emoções.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

62) Na maioria dos empregos é preciso muita sorte para conseguir ser um empregado excelente.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

84) Eu acho difícil permanecer focado no que está acontecendo no momento presente.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

85) Sou emocionalmente estável, não me altero facilmente.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

86) Se minha primeira solução não funciona, tento outras soluções até encontrar a que funciona.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

87) No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

Discordo totalmente

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

Concordo totalmente

Sexo:

() Masculino () Feminino

Idade:

() Entre 18 e 25 anos

() Entre 26 e 30 anos

() Entre 31 e 35 anos

() Entre 36 e 40 anos

() Entre 41 e 45 anos

() Entre 46 e 50 anos

() Acima de 50 anos

Tempo de serviço na UFMG:

() Até 1 ano

() Entre 1 e 3 anos

() Entre 3 e 5 anos

() Entre 5 e 10 anos

() Entre 10 e 15 anos

() Entre 15 e 20 anos

() Acima de 20 anos

Nível de escolaridade formal (completa):

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Agradecemos sua participação!

Para obter um feedback individual desse questionário, envie um e-mail para israelbs2011@gmail.com

APÊNDICE D – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA APCIM

