

Apoio da gestão à inovação e bem-estar no trabalho: a percepção dos ativadores de mudanças

Management support for innovation and well-being at work: the perception of change activators

Apoio de la gestión a la innovación y el bienestar en el trabajo: la percepción de los activadores de câmbios

Thaís Branquinho Oliveira Fragelli¹

Gilmara Hussey Carrara da Silva²

João Guilherme Alves Moraes Leite³

¹Fisioterapeuta, Coordenação de Inovação e Gestão do Conhecimento da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, Professora Visitante do Departamento de Enfermagem da Universidade de Brasília, Doutora em Ciências da Saúde

²Fisioterapeuta, Gerência de Educação em Saúde, Gestora do Lab InovaSES, Especialista em Gestão e em Preceptoria no SUS.

³Graduando em Enfermagem da Universidade de Brasília

RESUMO

O objetivo foi avaliar a relação entre o apoio e a resistência da gestão à inovação e a relação com o bem-estar no trabalho. O estudo é do tipo correlacional, quali-quantitativo. Participaram uma amostra selecionada por conveniência de 43 servidores, da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, inscritos como ativadores de mudanças. Utilizou-se a escala de Bem-estar no Trabalho e dois fatores da Escala de Indicadores de Clima para Criatividade aplicada por meio de plataforma online. Verificou-se que quanto maior apoio, maior o bem-estar. Em contrapartida, maior resistência, menor bem-estar, impactando sobre a percepção de realização no trabalho. Conclui-se que a resistência dos gestores constitui uma barreira para a inovação e, o apoio pode melhorar a produtividade tornando o ambiente positivo, criativo e sobretudo saudável.

Palavras chave: Inovação Organizacional, Satisfação no Trabalho, Educação Permanente, Gestão em Saúde

ABSTRACT

The objective was to evaluate the relationship between management support and resistance to innovation and well-being at work. The study is of the correlation type, quali-quantitative. Participated in a sample selected for the convenience of 43 servers, from the Health

Department of the Federal District inscribed as change activators. We used the scale of Welfare at Work and two factors of the Scale of Indicators of Climate for Creativity applied through an online platform. It was found that the greater the support, the greater the welfare. In contrast, greater resistance, less well-being, impacting on the perception of achievement at work. It is concluded that the resistance of managers is a barrier to innovation and, support can improve productivity making the environment positive, creative and above all healthy.

Key words: Organizational Innovation, Job Satisfaction, Education Continuing, Health Management

RESUMEN

El objetivo fue evaluar la relación entre el apoyo y la resistencia de la gestión a la innovación y el bienestar en el trabajo. El estudio es del tipo correlacional, cual-quantitativo. Participaron una muestra seleccionada por conveniencia de 43 servidores, de la Secretaría de Salud del Distrito Federal inscritos como activadores de cambios. Se utilizó la escala de Bienestar en el Trabajo y dos factores de la Escala de Indicadores de Clima para la Creatividad aplicada a través de plataforma online. Se verificó que cuanto mayor apoyo, mayor es el bienestar. En contrapartida, mayor resistencia, menor bienestar, impactando sobre la percepción de realización en el trabajo. Se concluye que la resistencia de los gestores constituye una barrera para la innovación y el apoyo puede mejorar la productividad haciendo el ambiente positivo, creativo y sobre todo sano.

Palabras clave: Innovación Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Educación Continua, Gestión en Salud

1. INTRODUÇÃO

O sistema público de saúde é um ambiente dinâmico e complexo, enfrenta desafios como o envelhecimento populacional, limitações de orçamento, travas legislativas e necessidade de introdução de novas tecnologias. Neste contexto, pesquisas apontam para um cenário de adversidades na saúde pública, sendo imperativo ampliar o olhar da gestão de maneira a adotar práticas gerenciais inovadoras no contexto organizacional¹.

A literatura aponta que, na presença do trabalho dinâmico e baseado no conhecimento, é importante que as organizações incentivem as ideias criativas e as ações inovadoras de seus colaboradores².

Observa-se que a cultura de inovação tem sido adotada por governos internacionais, como na Dinamarca e, em território nacional, um exemplo é Rede Federal Inovagov³, uma rede composta por múltiplos servidores federais e parceiros que tem o objetivo de inserir novas ideias, processos, produtos ou procedimentos nas organizações, agregando valor individual, ao grupo ou à sociedade¹.

A saúde constitui um campo promissor para inovações, no entanto, a difusão dessas práticas não é um processo simples, principalmente no que se refere à gestão pública, mesmo quando há evidências de bons resultados⁴.

Dentre os inibidores do processo de inovação, estão os estilos gerenciais pautados no controle, na pressão, nas relações conflituosas, na comunicação pouco efetiva⁵, na falta de apoio de gestores e de organização no trabalho⁶. Acrescenta-se ainda o excesso de demandas, a dificuldade de organização do serviço^{4,5} e a falta de recursos e de equipamentos⁶.

Mesmo com os fatores inibidores, a literatura aponta que, algumas estratégias podem favorecer e acelerar o processo, tais como: o apoio às experiências inovadoras, incentivo do ambiente institucional, investimento em ativadores de mudança ou *early adopters* e a visibilidade às experiências inovadoras dos colaboradores⁷.

Os ativadores de mudanças são indivíduos que podem ser internos ou externos que têm o objetivo de iniciar, conduzir ou implementar uma iniciativa ou projeto em um processo de facilitação⁵. Estes ativadores, denominados no presente trabalho de facilitadores do conhecimento institucional, atuam de maneira a superar as dificuldades existentes nas equipes, desenvolvendo a sensibilização e ações, com o uso de metodologias ativas, colaborativas e ágeis⁸.

É importante ressaltar que as organizações consideradas altamente eficazes atuam de maneira a beneficiar todas as partes interessadas, promovendo assim, um desempenho de alta qualidade, o sucesso dos colaboradores e, contribuindo para o bem-estar no trabalho e com a saúde organizacional⁹.

O facilitador do conhecimento organizacional constitui um colaborador proativo que possui desejo de mudança, contudo pode encontrar resistências e relações interpessoais desafiadoras, exigindo que esta suprima suas emoções, causando danos à saúde mental¹⁰.

Neste aspecto, é importante conceituar o bem-estar no trabalho, que pode ser definido como a percepção do colaborador de que consegue expressar e desenvolver suas habilidades e

potencialidades em direção as suas metas de vida, acrescenta-se ainda a existência de uma prevalência maior de emoções positivas no trabalho. Agrega-se então os aspectos afetivos, relacionados às emoções e aos humores; e aspectos cognitivos, relacionados à expressividade e à realização. São necessidades psicológicas básicas que sendo satisfeitas produzem a sensação de bem-estar e traduzem o aspecto motivacional¹¹.

Neste contexto, com a criação da Rede InovaSES, a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES/DF), idealizou e protagonizou processo de identificação de servidores do quadro da SES/DF que tivessem interesse e motivação para a inovação, que quisessem participar de um processo de transformação institucional como ativadores de mudança. A Rede InovaSES, institucionalizada pela Portaria 425 de 8 de abril de 2018¹², constitui um conjunto de pessoas, servidores ou não, que tenham interesse em fomentar a cultura da inovação da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES/DF).

Os facilitadores do conhecimento organizacional têm o objetivo de fomentar uma nova cultura que pudesse transformar os processos de trabalho, baseando-se em valores de empatia, colaboração e experimentação¹³. Assim, para a consecução desse objetivo estes seriam instrumentalizados para desenvolvimento de competências.

Este processo foi iniciado em meados de 2018 com criação de um banco de potenciais ativadores de mudanças e facilitadores do conhecimento. Para criação deste banco, foi elaborado um banner para divulgação digital, cartazes e chamadas por meio mensagens provenientes da Assessoria de Comunicação, convidando aqueles que tivessem interesse, e que se identificassem com a proposta de inovação pudessem se inscrever. Não foi utilizado nenhum critério de seleção específico, apenas a motivação em participar do processo de transformação. Também foi esclarecido que a atuação seria voluntária, sem qualquer ônus para a Secretaria de Saúde, sendo o servidor mantido em sua lotação e função. Nesta chamada foram mapeados cerca de 82 servidores interessados em participar da rede de facilitadores.

Em sequência, tais servidores participaram da etapa de mapeamento de competências no qual foram verificados os principais gaps para serem trabalhados e, imediatamente após, iniciada a Trilha de Aprendizagem para instrução dos mesmos.

O facilitador do conhecimento organizacional dentro da SES/DF deveria ser capaz de manter a motivação como norteadora da direção, da intensidade, da persistência e o desempenho nos processos em que atuaria como ativador de mudança¹⁴.

Considerando a necessidade de manter o engajamento e identificar os possíveis enfrentamentos neste processo, o objetivo do presente estudo foi avaliar se há relação entre o

apoio e a resistência da gestão à inovação e à criatividade na organização e o bem-estar no trabalho.

2. MÉTODOS

2.1. Desenho do Estudo

O pressuposto fundamental do modelo de pesquisa proposto é que o apoio ou a resistência a novas ideias impactaria no bem-estar no trabalho. Desta maneira, a natureza desta pesquisa é correlacional, pois objetiva verificar se há alguma relação destes construtos no contexto institucional dos facilitadores/educadores do conhecimento organizacional sem necessariamente atribuição de causalidade¹⁵.

2.2. Participantes

Foram convidados a participar da pesquisa todos os facilitadores do conhecimento inscritos no banco seguindo os seguintes critérios de inclusão: 1) servidores inscritos no banco de facilitadores; 2) servidores que tivessem realizado alguma das capacitações da trilha de aprendizagem. Como critérios de exclusão foram considerados: 1) servidores que não fizessem parte do banco de facilitadores; 2) servidores que mesmo inscritos no banco não fizeram nenhum dos cursos da trilha de aprendizagem. Depois do retorno dos questionários e da verificação dos critérios de elegibilidade foram considerados 43 questionários respondidos.

2.3. Instrumentos

Foi utilizado no presente estudo a escala de Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) composta por três fatores:

1º) afeto positivo, relacionado às emoções e aos humores positivos no trabalho, contendo 9 itens;

2º) afeto negativo, que são emoções e humores negativos no trabalho constituído por 12 itens;

3º) fator realização, que é a percepção do indivíduo sobre suas habilidades e potencialidades no trabalho para alcance de suas metas de vida, com 9 itens.

A escala de concordância utilizada foi de cinco pontos: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – concordo em parte, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente¹¹.

Além disso, foram utilizados também dois fatores da Escala de Indicadores de Clima para Criatividade – ICC que relaciona as ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas e resistência a estas. Os itens que compõem o questionário foram avaliados por meio de uma escala de cinco pontos, conforme segue: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (concordo em parte), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). A utilização de apenas dois fatores do instrumento é justificada, pois não era o objetivo do presente estudo mapear o clima de criatividade em toda a amplitude, mas avaliar alguns preditores, como o comportamento da instituição quanto a facilitar ou a inibir a inovação no contexto do trabalho¹⁶.

O estudo atendeu às diretrizes da Resolução 466/12¹² e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Superior em Ciências da Saúde pelo parecer de número 2.707.492.

2.4. Procedimento

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa por meio de rede social de *whatsapp* dos facilitadores e e-mails pessoais e, após a aceitação do termo de consentimento livre e esclarecido em ambiente digital, responderam ao questionário que foi disponibilizado online. Os dados foram coletados no período de outubro de 2018 a fevereiro de 2019.

2.5. Análise dos Dados

Para o alcance do objetivo do presente estudo foi realizada uma análise de correlação de Person por meio do software SPSS. Porém, antes foi realizada uma análise exploratória dos dados para verificar se os dados atendiam os critérios para tal análise.

3. RESULTADOS

Na análise dos dados demográficos foi observado que 46,52% estavam na faixa etária entre 36 e 46 anos, 86% são do sexo feminino, 72,15% realizam carga horária de 40 horas de trabalho semanais, sendo que 67,4% trabalham exclusivamente na Secretaria de Saúde do Distrito Federal. A distribuição completa pode ser visualizada na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos (n= 43), Brasília, 2019

Variáveis	Dimensões	N	%
Idade	26 - 36 anos	16	37.2
	36 - 46 anos	20	46.5
	46 - 56 anos	7	16.3
Sexo	Feminino	37	86.0
	Masculino	6	14.0
Carga horária semanal	20 Horas	10	23.2
	40 Horas	30	72.1
	60 Horas	2	4.6
Outra atividade de trabalho, além da SES/DF	Sim	14	32.6
	Não	29	67.4

Com relação a ficarem motivados em trabalhar com inovação, cerca de 55,8% dos participantes relataram que ficam bastante motivados e, 39,5% extremamente motivados, conforme observado na Tabela 2.

Tabela 2. Análise de frequência relacionada à motivação em trabalhar com inovação (n=43), Brasília, 2019

		N	%
Válido	Moderadamente	2	4,7
	Bastante	24	55,8
	Extremamente	17	39,5
	Total	43	100,0

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3 observa-se que existe correlação positiva significativa das variáveis “Apoio” e “Afeto Positivo” indicando que, quando mais ações da gestão e da organização em apoio às ideias novas, mais bem-estar o colaborador apresenta.

As variáveis “Resistência” e “Afeto Negativo” apresentam também correlações positivas significativas, o que denota que, quanto mais ações da gestão e da organização relacionadas à resistência às ideias novas, menos bem-estar o colaborador apresenta. Também se observa que, quanto mais bem-estar no trabalho, mais realização o colaborador apresenta, demonstrado pela correlação positiva significativa entre “Afeto positivo” e “Realização”.

Em contrapartida, existe uma correlação negativa entre “Resistência” e “Afeto positivo” e “Resistência” e “Realização” denotando que, quanto mais resistência da gestão e da organização às ideias novas menos bem-estar e realização no trabalho o colaborador apresenta.

Tabela 3. Análise das correlações entre variáveis (n=43), Brasília, 2019.

		Apoio	Resistência	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização
Apoio	Correlação de Pearson	1	-0.7	0.5	-0.4	0.4
	Sig.		0.000	0.000	0.006	0.013
	N	43	43	43	43	43
Resistência	Correlação de Pearson	-0.7	1	-0.5	0.4	-0.4
	Sig.	0.000		0.000	0.002	0.002
	N	43	43	43	43	43
Afeto Positivo	Correlação de Pearson	0.5	-0.5	1	-0.7	0.7
	Sig.	0.000	0.000		0.000	0.000

	N	43	43	43	43	43
Afeto Negativo	Correlação de Pearson	-0,4	0,4	-0,7	1	-0,4
	Sig.	0,006	0,002	0,000		0,002
	N	43	43	43	43	43
Realização	Correlação de Pearson	0,3	-0,4	0,7	-0,4	1
	Sig.	0,013	0,002	0,000	0,002	
	N	43	43	43	43	43

4. DISCUSSÃO

O presente estudo procurou verificar a relação entre ações da gestão e da organização, de apoio e de resistência às novas ideias, com o bem-estar no trabalho. Nesse aspecto, verificou-se pelos resultados apresentados que existe uma relação entre as variáveis que compõem a escala traduzindo em, quanto mais apoio, maior o bem-estar. Em contrapartida, quanto mais resistência, menor bem-estar, traduzindo assim em impacto sobre a percepção de realização no trabalho.

A literatura afirma que as pessoas agem motivadas pela necessidade de crescer e obter realização. O modelo adaptado para o contexto do trabalho afirma que o suporte organizacional e o estilo gerencial influenciam fortemente nas necessidades básicas dos colaboradores no que diz respeito à competência, ao relacionamento e à autonomia, favorecendo ou não a motivação, desempenho e bem-estar⁹. No que se refere à saúde, a literatura aponta que uma força de trabalho motivada favorece o melhor funcionamento dos sistemas de saúde, particularmente em países sobrecarregados por limitações de recursos, como pode-se observar no Sistema Único de Saúde¹⁷.

Neste contexto, os referenciais teóricos apontam que o comportamento organizacional tem como força motriz, a motivação de seu colaborador, impactando substancialmente no desempenho, na produtividade e no bem-estar, sendo um dos pontos do presente trabalho^{2, 18}.

Quando a motivação se origina de um interesse interno do colaborador, ou seja, este se envolve uma atividade porque acredita ser interessante e promove satisfação pessoal, constitui uma motivação intrínseca^{2,18}. É neste contexto em que se inserem os facilitadores do conhecimento organizacional, sujeitos do presente estudo, como indivíduos ativadores de mudanças, que têm como objetivo pessoal de desafiar o *status quo*, com proatividade, que auto-iniciam mudanças, motivados intrinsecamente a fim de alcançar um futuro diferente. Este comportamento de proatividade afeta positivamente o desempenho e é promotor da inovação¹⁰.

No entanto, todo este potencial criativo e inovador deve ser observado estrategicamente pelos gestores, pois, se quiserem obter melhor efetividade de seus colaboradores e, de maneira saudável, não podem apenas assumir que estes estarão sempre intrinsecamente motivados, com emoções positivas e, que acham seu trabalho interessante o suficiente para serem plenamente realizados para trabalhar^{9,2}.

Desta forma, o apoio da gestão e da organização pode favorecer o aumento da criatividade e da inovação, favorecendo os objetivos da atuação de um facilitador do conhecimento organizacional, bem como sua saúde emocional². A literatura aponta uma relação das práticas de gestão e a manifestação da criatividade, sendo o apoio da gestão fundamental^{19,20}.

Com a motivação criada pelo apoio dentro da organização, os colaboradores podem se sentir mais realizados de maneira a mediar suas emoções e os humores negativos, reduzindo os estressores e favorecendo o bem-estar no trabalho²¹. Desta maneira, quando os gestores observam a autonomia e a competência, com apoio e apreciação do trabalho da equipe, este constrói um ambiente mais propício à criatividade e à inovação²².

Estudos pautados na neurociência apontam que a dopamina seria a chave para os processos de motivação intrínseca, do afeto positivo, da flexibilidade cognitiva, da criatividade e da inovação. Assim, quando o colaborador se sente apoiado, com o aumento do afeto positivo, este estado impulsiona um maior engajamento criativo e inovador¹⁸. A ação dopaminérgica também é acionada diante do feedback positivo assim, o apoio recebido pela gestão constitui elemento gratificante, explicado pelos mecanismos neurobiológicos, e auxiliaria na sustentação do interesse e da persistência do colaborador²².

As relações de apoio de colegas e do gestor, de maneira a criar um ambiente em que se tenha uma flexibilidade e, que os colaboradores possam ser encorajados a tentar, considerando muitas vezes o fracasso como parte do processo de inovação; atuam como um ponto importante para gerar nestes servidores com perfil proativo e inovador, uma segurança psicológica e maior engajamento. A liberdade de expressão de ideias e o apoio social no ambiente organizacional, favorecem o entusiasmo e a energia dos perfis inovadores e criativos²³.

Assim, estudos apontam a importância de se criar um clima positivo no local de trabalho que seja considerado seguro, fortalecedor e significativo para o servidor. A percepção do apoio organizacional prediz o envolvimento no trabalho e na organização pela lei da reciprocidade, ou seja, se a instituição apoia suas iniciativas existirá um esforço maior do colaborador em desempenhar melhor seus deveres e maior responsabilidade do trabalho²³.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi avaliar se há relação entre o apoio e a resistência da gestão à inovação e à criatividade na organização, e o bem-estar no trabalho. De acordo com os achados do presente estudo, é possível concluir que os facilitadores do conhecimento organizacional do presente estudo são impactados em seu bem-estar no trabalho diante das atitudes de apoio ou de resistência às manifestações de inovação. Exposto isso, importante ressaltar que os gestores deveriam aproveitar a presença de colaboradores que tenham a proatividade e o desejo de mudanças para impulsionar o desempenho de sua equipe. Este apoio pode melhorar não apenas a produtividade mas tornar o ambiente positivo, criativo e sobretudo saudável.

Os resultados do presente estudo estão limitados a amostra estudada não sendo possível a generalização dos resultados. Sugere-se que estudos futuros possam aprofundar nas dimensões apresentadas podendo quantificar o valor preditivo de cada variável e abordar um espaço amostral maior.

6. REFERÊNCIAS

1. Broek J Van Den, Boselie P, Paauwe J. Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *Eur Manag J* [Internet]. 2018;36(1):135–44.
2. Fischer C, Malycha CP, Schafmann E. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Front Psychol* [Internet]. 2019;10:137.
3. Brasil. Rede de Inovação no Setor Público - InovaGov [Internet]. 2019 [cited 2019 Mar 1]. Available from: <http://inova.gov.br/>
4. Baer M, Oldham GR. The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *J Appl Psychol*. 2006;91(4):963–70.
5. Lessard S, Bareil C, Lalonde L, Duhamel F, Hudon E, Goudreau J, et al. External facilitators and interprofessional facilitation teams: a qualitative study of their roles in supporting practice change. *Implement Sci*. 2015;11(1):97.
6. Bruno-Faria M de F, Fonseca MV de A, Bruno-Faria M de F, Fonseca MV de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Rev Adm Contemp*. 2014;18(4):372–96.
7. Silva SF da, Souza NM, Barreto JOM. Fronteiras da autonomia da gestão local de saúde: inovação, criatividade e tomada de decisão informada por evidências. *Cien Saude Colet*. 2014;19(11):4427–38.
8. Franco LA, Nielsen MF. Examining Group Facilitation In Situ: The Use of Formulations in Facilitation Practice. *Gr Decis Negot*. 2018;27(5):735–56.
9. Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2017;4:19–43.
10. Strauss K, Parker SK, O’Shea D. When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *J Vocat Behav*. 2017;100:15–26.
11. Paschoal T, Tamayo A. Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*. 2008;7(1):11–22.
12. Portaria 425 de 08/04/2018 [Internet]. Diário Oficial do Distrito Federal 2018. Available from: http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/1f01fc4002a34f1aa01d802006b7c3a3/Portaria_4

13. Brown T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books, editor. Rio de Janeiro; 2018. 240 p.
14. Nelson T, McFadzean E. Facilitating problem-solving groups: facilitator competences. *Leadersh Organ Dev J.* 1998;19(2):72–82.
15. Padilha MIC de S, Borenstein MS. O método de pesquisa histórica na enfermagem. *Texto Context - Enferm.* 2005;14(4):575–84.
16. de Fátima Bruno-Faria M, da Silva Veiga HM. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. *Rev Adm.* 2015;50(4):492–506.
17. Lohmann J, Souares A, Tiendrebéogo J, Houlfort N, Robyn PJ, Somda SMA, et al. Measuring health workers' motivation composition: validation of a scale based on Self-Determination Theory in Burkina Faso. *Hum Resour Health.* 2017;15(1):33.
18. Di Domenico SI, Ryan RM. The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Front Hum Neurosci.* 2017;11:145.
19. Sierra VJC, Marchiano M, Banzato CR. Influência do clima organizacional na criatividade: um estudo de caso em empresas brasileiras. In: *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.* São Paulo; 2017. p. 1–15. Available from: <https://singep.org.br/4singep/resultado/85.pdf>
20. Sierra JCV, Marchiano M, Banzato CR, Rabechini Junior R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Rev Ciências Adm.* 2017;23(1):2017.
21. Fernet C, Austin S. Self-Determination and Job Stress. In: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory.* Oxford University Press; 2014
22. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press, editor. New York; 2018. 756 p.
23. Rana S, Ardichvili A, Tkachenko O. A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement. Julia Claxton D, editor. *J Work Learn.* 2014;26(3/4):249–66.