



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Estratégias de Aprendizagem no Trabalho de Empresários Juniores:  
Relações com Flexibilidade Psicológica e Desenho desse Trabalho**

Monique Arantes Guimarães

Brasília  
2019

**Estratégias de Aprendizagem no Trabalho de Empresários Juniores:  
Relações com Flexibilidade Psicológica e Desenho desse Trabalho**

**Learning Strategies at the Work of Junior Entrepreneurs:  
Relationships with Psychological Flexibility and Work Design**

Monique Arantes Guimarães

**Orientador:** Prof. Dr. Jairo E. Borges-Andrade

Dissertação apresentada ao Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Brasília  
2019

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

Essa dissertação foi avaliada e aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Jairo Borges-Andrade  
Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília  
Presidente da Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Katia Puente-Palacios  
Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília  
Membro

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Mourão  
Universidade Salgado de Oliveira - Niterói  
Membro

---

Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade  
Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília  
Membro Suplente

## **Agradecimentos**

A aprovação no processo seletivo do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (PG-PSTO, UnB) me trouxe grandes desafios e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal. Eu precisei mudar da minha cidade natal para morar sozinha em Brasília. Apesar de todo o meu medo e receio, Deus se expressou diariamente por meio de pessoas fantásticas que souberam ser “ (...) colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia (...)” , como diria poeticamente Cora Coralina. Meus agradecimentos serão para sempre imensuráveis. Expresso-os aqui com muito afeto. Agradeço a Deus e aos meus amigos espirituais que olharam, cuidaram de mim e me inspiraram a persistir em meus objetivos. Agradeço a minha mãe, Marluce, pelo respeito e apoio às minhas escolhas profissionais. Agradeço ao meu marido, Alezio, companheiro amável e dedicado, que acompanhou todo o meu processo de mestranda. Agradeço a minha psicóloga favorita, Flávia. Às minhas adoráveis amigas, Giovanna e Isabella, que como pós-graduandas compartilharam suporte e afeto. Ao grupo de pesquisa de Aprendizagem no Trabalho, pela receptividade, encontros e discussões proveitosas. Agradeço aos Professores do PSTO pelos ensinamentos diários. Agradeço ao Professor Josemberg pela solidariedade em compartilhar seu espaço de aula, por me ensinar a docência e fortalecer minha vontade de ser Professora. Agradeço a meu querido Professor Jairo, pelas orientações valiosíssimas, pelas oportunidades de aprendizagem, por ser meu grande modelo de profissional dedicado e comprometido. Todos vocês me tornaram uma pessoa mais forte.

## Resumo

As Empresas Juniores (EJrs) são associações estudantis que, vinculadas às Instituições de Ensino Superior (IES), promovem o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus membros. A presente dissertação apresentou como objetivo analisar as relações entre estratégias de aprendizagem utilizadas por Empresários Juniores no trabalho (EATs) com um atributo pessoal (flexibilidade psicológica) e um fator contextual (desenho do trabalho) daquelas EJrs. Foram elaborados dois estudos. O Estudo I, constituído por duas etapas, descreve a busca de evidências empíricas disponíveis na literatura científica sobre a flexibilidade psicológica no trabalho e a estrutura fatorial confirmatória dessa escala, obtida com uma amostra de 301 dos mencionados Empresários de três IES brasileiras. O Estudo II descreve a investigação empírica das relações entre variáveis antecedentes concernentes a flexibilidade psicológica e dimensões de tarefa e conhecimento, relativas a desenho do trabalho, com aquelas EATs - a partir de uma amostra de 198 Empresários de EJrs. Os resultados do Estudo I apontaram que a flexibilidade no trabalho ainda é um fenômeno pouco estudado, cujos instrumentos de medida estão na fase de validação/adaptação cultural. De modo complementar e confirmando a literatura científica existente em contextos de trabalho, a escala de flexibilidade teve sua estrutura unifatorial reproduzida naquela amostra de estudantes membros de EJrs. Os achados do Estudo 2 sinalizaram relações significativas as variáveis antecedentes e as EATs. Elas conjuntamente predisseram o uso de reflexão ativa e de aplicação prática, como estratégias para aprender no trabalho.

**Palavras-chave:** aprendizagem no trabalho; estratégias de aprendizagem no trabalho; flexibilidade psicológica no trabalho; desenho do trabalho; empresas juniores.

### **Abstract**

Junior Enterprises are students' associations, linked to higher education institutions. They aim to promote and personal development. The goal of the present dissertation is to analyze the relationships of one personal attribute (psychological flexibility at work) and one contextual factor (work design) with learning strategies at work. Two studies were written. Study 1 comprised two steps. It describes the empirical evidences, in the scientific literature, about psychological flexibility, and confirms the factorial structure of its measure among 301 Junior Entrepreneurs from three Brazilian universities. Study 2 describes relationships of psychological flexibility at work and work design with learning strategies at work, with a sample of 198 JEs. The findings of Study 1 pointed out that the studies on psychological flexibility are still in the phase of validation/adaption of the measure to specific countries. Additionally, and consonant to these studies in work context, its unifactorial structure was reproduced among Junior Entrepreneurs. The results of Study 2 showed significant correlations between learning strategies at work and those antecedent variables. They both predicted the adoption of reflection and trial-and-error as strategies to learn in the workplace.

**Keywords:** workplace learning; learning strategies at work; psychological flexibility at work; work design; junior enterprises.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	10
<b>ESTUDO 1: Evidências de Validade da Medida de Flexibilidade Psicológica no Trabalho em Empresários Juniores</b> .....	15
Abstract/Resumo .....	16
Introdução .....	19
Etapa I.....	22
Método .....	23
Resultado .....	26
Discussão .....	27
Etapa II .....	30
Método .....	30
Resultado .....	33
Discussão .....	34
Considerações Finais .....	35
Referências .....	37
<b>ESTUDO 2: As Relações de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho com Flexibilidade Psicológica e Desenho do Trabalho entre Empresários Juniores</b> .....	41
Abstract/Resumo .....	42
Introdução .....	45
Método.....	54
Resultados .....	56
Discussão .....	60
Considerações Finais .....	63
Referências .....	64
<b>Considerações Gerais</b> .....	71
<b>Apêndice</b> .....	72

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 .....	25
Tabela 2 .....	72
Tabela 3 .....	57
Tabela 4 .....	59

**Lista de Figuras**

Figura 1 .....	33
----------------	----

## Introdução

A escolha profissional é a primeira importante decisão que uma pessoa precisa realizar se pretende ter uma carreira. As desigualdades sociais podem atuar como fatores restritivos dessa primeira escolha. A falta de autoconhecimento, a diversidade de profissões existentes e a incerteza sobre o futuro do trabalho podem tornar esse processo de decisão ainda mais complexo.

Novos arranjos do trabalho indicam diferentes possibilidades sobre como, quando e onde ele será realizado. Teletrabalho, trabalhos temporários e empregos de meio período são exemplos de relações de trabalho flexíveis, e frequentemente precárias, que são estabelecidas entre trabalhadores e empregadores. As organizações costumam optar por esses arranjos para reduzir seus custos (Connelly & Murphy, 2018).

Os efeitos negativos decorrentes dessas novas relações de trabalho não podem ser negligenciados. Mas é necessário compreender que as carreiras passam por transformações. Elas não são entendidas apenas como as sucessivas posições, papéis, atividades e experiências de trabalho - carreira objetiva. Englobam também as narrativas que os indivíduos criam para dar sentido a sua vida profissional - carreira subjetiva. Incluem a busca por melhores oportunidades em outras organizações de trabalho, para conquista de sucesso, recursos e avanços profissionais - carreiras sem fronteiras. Os esforços profissionais podem estar mais direcionados para autogestão e flexibilidade, ao invés de exclusivamente fundamentados na confiança em organizações para o desenvolvimento de carreiras – carreira proteana (Wiernik & Wille, 2018).

Além das novas perspectivas de trabalho e carreira, as mulheres enfrentam barreiras e obstáculos específicos em termos de avaliação, recompensas e promoções nas organizações. As mulheres precisam enfrentar os estereótipos relativos aos papéis de gênero ainda existentes em determinados contextos, especialmente em profissões

predominantemente masculinas (Ahmand, Anderson, Sabat, Membere & King, 2018). Outra questão adicional premente é o envelhecimento da população economicamente ativa. Esse fenômeno começa a desafiar as organizações, pois os trabalhos terão que ser redesenhados para atender às especificidades do público idoso (Hertel & Zacher, 2018).

Esses desafios precisam ser levados em conta pelas futuras gerações de profissionais, ao definirem suas carreiras. Precisarão desenvolver competências para lidar com a diversidade de pessoas e demandas emergentes nos contextos de trabalho. Nesse cenário, as universidades têm desempenhado um notório papel ao oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus estudantes. De forma geral, sua missão é contribuir com ensino, pesquisa e, atualmente, com uma função empreendedora. Conseqüentemente, as universidades têm realizado aproximações com organizações, governos e sociedade, incentivando atividades de inovação (Gimenez & Bonacelli, 2013).

Uma forma que as universidades utilizam para cumprir a função empreendedora é o apoio a Empresas Juniores (EJrs). A Lei 13.267/2016 versa sobre a criação e organização das EJrs no Brasil, como parte integrante das Instituições de Ensino Superior (IES). Os estudantes membros de EJrs são considerados trabalhadores voluntários. Em seu Art. 5º, os objetivos das EJrs são explicitados, dentre os quais: “(I) proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor e (VI) intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial” (Brasil, 2016). As EJrs estão vinculadas a pelo menos um curso de graduação e precisam desenvolver atividades em conformidade com sua área do conhecimento ou as atribuições profissionais vinculadas.

As EJrs são consideradas ambientes de aprendizagem para a promoção de desenvolvimento profissional e incentivo ao empreendedorismo. A escolha dos estudantes em participar dessa atividade acadêmica pode ser vista como estratégica, deliberada ou uma atitude preliminar de desenvolvimento de carreira. As EJrs são locais e realizam processos que viabilizam a transformação progressiva do estudante em profissional. Sob supervisão docente e ao trabalhar com colegas, os empresários juniores têm oportunidade de realizar atividades similares às existências nas organizações sêniores (Luna, Bardagi, Gaikkoski, & Melo, 2014; Ziliotto & Berti, 2012). Aqueles processos podem ser formalmente estabelecidos como ações de treinamento das EJrs, para promover aprendizagem, e essas oportunidades podem informalmente estimular o aparecimento de estratégias de aprendizagem entre empresários juniores.

Adicionalmente ao desenvolvimento profissional e empreendedorismo propiciados pelas EJrs, é necessário lembrar que o complexo mercado de trabalho também demanda atributos pessoais. Autocontrole (ex: perseverança e concentração) e qualidades de natureza motivacional (ex: flexibilidade e abertura) são exemplos de atributos individuais que não raramente podem ser encontradas nas listas de requisitos das vagas de emprego (Illeris, 2007).

Nesse contexto das EJrs, a presente dissertação objetiva analisar as relações de um conjunto de características individuais, as estratégias de aprendizagem no trabalho (EATs), com um atributo pessoal (flexibilidade psicológica) e com fatores contextuais concernentes ao desenho do trabalho. Para alcançar esse propósito, primeiro foi necessário encontrar e organizar as evidências disponíveis na literatura científica sobre flexibilidade psicológica no trabalho. Em seguida, foi preciso confirmar se sua medida poderia ser aplicada, considerando as especificidades do público-alvo desta pesquisa: estudantes que realizam trabalho voluntário. Para isso, foi elaborado o Estudo 1. O Estudo

2, por sua vez, visou verificar as relações entre as EATs, enquanto variável critério, com a flexibilidade psicológica desses estudantes e duas dimensões (tarefas e conhecimento) do desenho do trabalho realizado nas EJrs.

**Estudo 1**

**Evidências de Validade da Medida de Flexibilidade Psicológica no Trabalho  
em Empresários Juniores**

**Evidences of Validity of Psychological Flexibility at Work Measure  
in Junior Entrepreneurs**

**Evidencias de Validad de la Medida de Flexibilidad Psicológica en el Trabajo  
en Empresarios Juniores**

Monique Arantes Guimarães

Jairo Eduardo Borges-Andrade

*Universidade de Brasília, Brasília*

Brasília

2019

### Resumo

Flexibilidade psicológica no trabalho é um construto relativamente hodierno. Nos periódicos brasileiros, as publicações são ainda mais escassas. Restringem-se ao relato de uma pesquisa sobre evidências de validade de um instrumento (WAAQ) respondido por trabalhadores de organizações públicas e privadas. O presente estudo visou analisar as evidências disponíveis na literatura científica sobre esse construto (Etapa I) e verificar a estrutura fatorial do WAAQ entre Empresários Juniores (Etapa II). A Etapa II foi realizada com 301 participantes, estudantes de três universidades brasileiras. Os resultados da Etapa I, Rápida Avaliação de Evidências, apontaram que as publicações sobre o tema têm sido realizadas com aquele instrumento entre trabalhadores de diferentes culturas, confirmando as características psicométricas satisfatórias do instrumento original. A Etapa II corroborou a adequação do instrumento para aplicação entre estudantes membros de Empresas Juniores. Pesquisas futuras são necessárias para investigar as relações entre flexibilidade psicológica no trabalho e outras variáveis de comportamento organizacional.

**Palavras-chave:** flexibilidade psicológica; flexibilidade psicológica no trabalho; WAAQ; breve avaliação de evidências; empresa júnior.

### **Abstract**

Psychological Flexibility at Work is a construct which has only been recently investigated. In Brazilian journals, the studies are even more scarce. They are restricted to one report of validation of the WAAQ instrument, answered by workers of public and private organizations. The present research aimed to assess the scientific evidences available about this construct (Step I) and verify the factorial structure of the WAAQ among Junior Entrepreneurs. The Step II was conducted with 301, students from three Brazilian universities. The Step I findings (Rapid Evidence Assessment) identified investigations which gathered evidences of validity of the WAAQ among workers of different cultures. The psychometric properties of the WAAQ in these studies are satisfactory, similar to the original one. The Step II confirmed that the WAAQ is an adequate measure among Junior Entrepreneurs. Future research is necessary to investigate the relationships of psychological flexibility at work with other organizational behaviour variables.

**Keywords:** psychological flexibility; psychological flexibility at work; WAAQ; rapid evidence assessment; junior enterprises.

*“Aonde você for, lá você estará”  
(John Kabat-Zin)*

Esta frase indica um preceito com o qual nós, seres humanos, precisamos lidar. Mais que isso, ela está ligada a um construto: *mindfulness*. Ele é descrito como “a consciência alcançada a partir do contato com o momento presente, prestando atenção nos estímulos (relacionados ao ambiente externo e aos estados emocionais internos) e os processando sem julgamento ou reatividade” (p. 483, Mesmer-Magnus, Prescott & Viswesvaran, 2018). *Mindfulness* integra a “terceira onda” ou “terapias contextuais”, cujo objetivo é auxiliar os indivíduos a desenvolverem padrões de funcionamento psicológico mais flexíveis (Costa, Tatton-Ramos & Pizutti, 2019).

Com raízes na mesma base teórica, a flexibilidade psicológica é um conceito desenvolvido a partir da Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT, sigla em inglês). Essa terapia propõe que os indivíduos sejam abertos às novas experiências e persistentes em seus valores e objetivos, apesar das possíveis dificuldades associadas. O principal objetivo das intervenções com base na ACT é propiciar o desenvolvimento de habilidades individuais para a concretização de uma vida com experiências significativas (Kashdan & Rottenberg, 2010). Recentemente, a flexibilidade psicológica passou a ser um conceito investigado em contextos distintos do terapêutico, como o trabalho (Bond, Lloyd & Guenole, 2013).

No trabalho, a flexibilidade psicológica se refere à “capacidade individual de se concentrar na situação presente e, com base nas oportunidades atreladas a esta, agir em conformidade com seus valores e objetivos - ainda que na presença de eventos psicológicos desafiadores ou indesejáveis” (p. 332, Bond, Lloyd & Guenole, 2013). Pessoas com elevada flexibilidade psicológica são consideradas mais preparadas para

responder de modo efetivo às demandas e aos desafios do trabalho, principalmente os que podem ser vistos como impeditivos à concretização de seus objetivos profissionais.

A importância da flexibilidade psicológica no contexto de trabalho está fundamentada em evidências empíricas que apontam para a sua relação com ambientes mais saudáveis. A flexibilidade psicológica no trabalho tem se mostrado capaz de favorecer a realização individual (Novaes, Ferreira & Valentini, 2015). Ainda impacta em variáveis de comportamento organizacional tais como bem-estar (Novaes, Ferreira & Valentini, 2018), estresse (Ruiz & Odriozola-González, 2017), engajamento no trabalho (Xu, Liu, Ou, Xie & Chen, 2018) e comportamento proativo (Kuo, Ye, Chen & Chen, 2018). Apesar da relevância potencial dessa temática, a literatura nacional sobre ela permanece incipiente.

Os membros de Empresas Juniores (EJrs) se mostram um público-alvo importante, como população na qual a flexibilidade psicológica no trabalho pode, ou deve, ser investigada. As EJrs são associações acadêmicas fundamentalmente responsáveis por oportunizar o contato direto com a realidade do mercado de trabalho (Aveni & Ferreira, 2016). Os estudantes universitários membros de EJrs estão inseridos em um ambiente semelhante às organizações sêniores. Desenvolvem projetos e serviços similares aos dessas empresas, com a vantagem de receberem suporte de pares e professores (Ziliotto & Berti, 2012).

As EJrs favorecem a confiança de seus associados para realizar negociações, apresentar projetos, a se preparem para as experiências de estágios e se reunirem com futuros empregadores (Carvalho, 2003). Apesar disso, as EJrs estão sujeitas a desafios e obstáculos. Eles incluem a imaturidade dos membros, a inabilidade para ganhar e manter seu espaço no mercado e dificuldades desses membros em conciliar atividades da EJr com outras acadêmicas e extracurriculares (Campos, Abbad, Zeitouni & Negreiros,

2014). Essas limitações em atributos ou recursos de natureza pessoal justificam a importância de se investigar a flexibilidade psicológica nesse público em específico: os Empresários Juniores

Os estudos sobre flexibilidade psicológica no trabalho foram desenvolvidos a partir do Questionário de Aceitação e Compromisso no Trabalho (WAAQ, sigla em inglês), desenvolvido por Bond, Lloyd e Guenole (2013). Esse instrumento foi formulado a partir da segunda versão do Questionário de Ação e Aceitação (AAQ-II), que visa mensurar a flexibilidade psicológica geral (Bond et. al., 2011).

Os estudos relativos à flexibilidade psicológica no trabalho tendem a dar prioridade para uso do WAAQ devido às maiores correlações com construtos do contexto de trabalho, especialmente as variáveis de comportamento organizacional já mencionadas. O processo de validação dessa medida aconteceu com trabalhadores de diferentes organizações, tanto no estudo original quanto na versão brasileira (Novaes, Ferreira & Valentini, 2015). Não encontramos uma publicação que analise esses estudos e que faça uma apreciação objetiva e sistematizada de seus achados.

Os Empresários Juniores são considerados trabalhadores voluntários, conforme estabelecido pela Lei 13.267/2016. Ainda em consonância com essa lei, esses membros de EJrs estão subordinados a rotinas de trabalho substancialmente caracterizadas pelo papel de estudante, pois elas funcionam vinculadas às Instituições de Ensino Superior (IESs). Essas Empresas iniciaram na França, mas o Brasil tem a maior quantidade de EJrs no mundo. Esses membros brasileiros já superaram os quinze mil estudantes (Brasil Júnior, 2016). As EJrs movimentam um volume considerável de recursos financeiros, ao prestarem serviços a empresas seniores ou a órgãos públicos. Além disso, aliadas a projetos de extensão e estágios, passaram a exercer importante papel, nos processos de desenvolvimento profissional e de aproximação entre IESs e o mercado de trabalho

(citação omitida, para evitar a identificação de autoria na fase de avaliação cega deste estudo). Por essas razões, precisam ser mais investigadas pela Psicologia.

É possível que as naturezas diferenciadas do perfil de trabalho dos membros das EJrs e o contexto delas e que esses estudantes infreqüentemente tiveram experiências duradouras de trabalho possam interferir nos padrões de respostas àqueles itens de flexibilidade psicológica. Tais itens foram criados para serem respondidos por trabalhadores “reais” ou com senioridade muito mais elevada. As evidências existentes de validade da medida de flexibilidade psicológica no trabalho, portanto, podem não ser sustentadas em uma amostra de membros de EJrs.

Com base nas lacunas e relevância anteriormente expostas, o presente estudo parte de duas questões norteadoras: “Quais são as evidências disponíveis na literatura científica sobre a flexibilidade psicológica no trabalho e sua mensuração?” e “O instrumento que mensura a flexibilidade psicológica no trabalho pode ser aplicado em Empresários Juniores?” Para responder a essas perguntas, dois estudos foram desenvolvidos. A Etapa I é uma Rápida Avaliação de Evidências. Seu objetivo é brevemente apresentar as evidências empíricas disponíveis, nessa literatura, sobre a flexibilidade psicológica no trabalho. O Etapa II pretende confirmar a estrutura fatorial da escala de flexibilidade psicológica no trabalho entre Empresários Juniores.

### **Etapa I**

Uma Rápida Avaliação de Evidência (REA, sigla em inglês) oferece uma visão geral sobre um determinado tópico, questão prática, intervenção ou problema relativos às organizações. Em função disso, a REA está mais suscetível a realizar concessões no processo de pesquisa, em termos de período de publicação, idioma, tipos de estudos e

número de revisores da literatura. No presente estudo, como já mencionado, buscamos responder a seguinte questão: “Quais são as evidências disponíveis na literatura científica sobre a flexibilidade psicológica no trabalho?” Para respondê-la, seguimos as orientações propostas por Barends, Rousseau e Briner (2017).

Esses autores orientam que os revisores cumpram oito requisitos para que a REA seja conduzida apropriadamente. Primeiro, é necessário definir termos relevantes de pesquisa (ex: palavras-chave). Em seguida, as bases de dados para responder à questão que a REA propõe são selecionadas e, então, a pesquisa sistemática e reproduzível em tais bases é conduzida. O aspecto diferenciado da REA é que inclui critérios específicos de adequação e qualidade metodológica dos estudos. O impacto (ex: tamanho de efeito) dos estudos é identificado, as principais limitações são avaliadas e sintetizadas e o grau de fidedignidade dos estudos é verificado. Finalmente, resumem-se os resultados mais relevantes das evidências acessadas.

## **Método**

### ***Crítérios de Inclusão e Estratégia de Pesquisa***

Consideramos o período de 2013 a 2019 para a inclusão de artigos na revisão. O ano de 2013 foi eleito em função da publicação do instrumento de mensuração da flexibilidade psicológica no contexto de trabalho, o Questionário de Ação e Aceitação no Trabalho (WAAQ) por Bond, Lloyd e Guenole (2013). O WAAQ foi aplicado no Estudo 2. Consequentemente, definimos que os estudos deveriam reportar o uso desse questionário. Além disso, como somente um artigo foi encontrado em publicações feitas em periódicos brasileiros, estabelecemos o inglês como o idioma da pesquisa. A partir desses critérios de inclusão, procuramos os artigos na base de dados do Portal de

Periódicos da Capes. Os termos que utilizamos foram: “*psychological flexibility*” e “*psychological flexibility at work*”.

### ***Seleção de Estudos e Dados Extraídos***

No total, encontramos 18 artigos. Inicialmente, três deles foram excluídos por causa de duplicidade e acesso negado e não menção à flexibilidade psicológica. A partir disso, procedemos à leitura de títulos e resumos de 15 artigos para verificar a pertinência dos estudos para a questão a ser respondida. Optamos por excluir os artigos que aplicavam somente a AAQ (Questionário de Ação e Aceitação), pois este instrumento avalia a flexibilidade psicológica geral – tema com maior abrangência e, por isso, não relevante aos propósitos desse estudo ( $n = 3$ ). Portanto, a questão desta REA será respondida com base em 11 artigos internacionais mais a pesquisa original e o trabalho publicado na literatura nacional ( $n = 13$ ). Os dados extraídos dos artigos para análise foram: desenho de pesquisa, tamanho da amostra, população investigada, principais resultados e limitações do estudo.

### ***Avaliação Crítica***

A adequação metodológica corresponde à fidedignidade do estudo (validade e confiabilidade). Nós a avaliamos a partir dos seis níveis de adequação propostos por Shadish, Cook e Campbell, Petticrew e Roberts (2002, como citados por Barends, Rousseau & Briner, 2017). Essa informação pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1

*Crêterios de adequa o metodológica adotados*

Desenho	Nível
Revisão sistemática ou metan�lise de estudos randômicos controlados	AA
Revisão sistemática ou metan�lise de estudos não randômicos controlados e/ou estudos com pré e pós-testes Estudos randômicos controlados	A
Revisão sistemática ou metan�lise de estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste Estudos controlados não randômicos com pré e pós-teste Estudos de séries temporais interrompidas	B
Revisão sistemática ou metan�lise de estudos transversais	C
Estudos controlados sem pré-teste ou não controlados com pré-teste Estudos transversais (de levantamento ou survey)	D
Estudos de caso, relatos de caso, revisão tradicional de literatura, trabalhos teóricos	E

*Nota:* Informa es extraídas e traduzidas de Barends, Rousseau e Briner (2017)

A fidedignidade do estudo também pode ser afetada pela qualidade metodológica. Verificamos esse aspecto pelo aplicativo denominado CAT, desenvolvido pelo Centro de Gestão Baseado em Evidências (CEBMA, sigla em inglês). Esse aplicativo apontou seis questões a serem respondidas sobre estudos com desenhos transversais: (1) se a amostra foi selecionada aleatoriamente, (2) se o tamanho da amostra foi suficientemente grande, (3) se existia alguma possibilidade de os dados terem sido usados incorretamente para identificar padrões significativos de relacionamento entre variáveis, (4) se os métodos utilizados eram confiáveis, (5) o quão forte foi o tamanho do efeito e (6) a precisão do tamanho do efeito.

Para estudos de grupo controle não randomizados e com aplica o de pré e pós-teste, o mencionado aplicativo também apresentou seis questões. Foram elas: (1) se o grupo controle e o experimental eram semelhantes no início do estudo, (2) se foram aplicadas medidas antes e após o estudo, (3) se o estudo começou antes da

intervenção/exposição, (4) se os métodos de mensuração usados eram confiáveis, (5) quão forte foi o tamanho do efeito e (6) a precisão do tamanho do efeito.

Para os estudos qualitativos, a aplicativo apresentou outros questionamentos. Foram os seguintes: (1) se o pesquisador descreveu claramente a perspectiva teórica adotada, (2) se os métodos de coleta de dados foram claramente descritos e (3) se medidas de controle de qualidade foram adotadas (ex: gravação de áudio, vídeo, observação sistemática).

## Resultados

Os principais resultados podem ser consultados na Tabela 2 (Apêndice 1). A avaliação da adequação metodológica indicou que levantamentos (*surveys*) constituíram a maioria dos estudos ( $n = 10$ ). Conforme o critério de adequação adotado, esse tipo de investigação é classificado como D. A explicação subjacente é que, quando comparado ao nível AA (por exemplo: metanálise de estudos controle randomizados), as pesquisas de levantamento têm maiores chances de apresentar vieses em seus resultados (Barends, Rousseau & Briner, 2017). Dois artigos foram classificados como E, visto serem estudo de caso e trabalho teórico. Apenas uma investigação foi classificada como B, por ter seu desenho de pesquisa com grupo controle não randomizado com aplicação de pré e pós-teste. Esse estudo buscou verificar os efeitos de uma intervenção da ACT sobre a flexibilidade psicológica no trabalho.

De modo complementar, a qualidade metodológica apontou que a fidedignidade dos estudos transversais foi de média para alta (60%). As principais fraquezas desses estudos foram: o fato de a amostra não ser aleatoriamente selecionada; em determinados casos, os baixos tamanhos de efeitos e a não menção aos intervalos de confiança. Mais

especificamente, um estudo apresentou indícios de inadequação no procedimento de análise dos dados, pois usou a mesma amostra para estabelecer relações entre variáveis em diferentes estudos. Os estudos de natureza qualitativa (teórico e estudo de caso) foram avaliados com 55% de fidedignidade; nesse caso, a principal fragilidade foi a não adoção/relato de uso de métodos para controle da qualidade dos dados. Já a pesquisa de intervenção apresentou 70% de fidedignidade. Nesse caso, as limitações se referiram principalmente à precisão do tamanho do efeito, possivelmente afetada pelas desistências no grupo controle – ocasionando diferenças no tamanho dos grupos.

### **Discussão**

A presente REA teve como objetivo responder à questão: “Quais são as evidências disponíveis na literatura científica sobre flexibilidade psicológica no trabalho?” As pesquisas se propuseram a investigar a flexibilidade a partir de diferentes concepções individual e contextual. A flexibilidade, como fenômeno contextual, foi investigada para avaliar as oportunidades/recursos oferecidos pelos novos arranjos de trabalho, com vistas a possibilitar que indivíduos conciliem vida profissional e pessoal (Daniel & Sonnentag, 2015). Na concepção individual, a flexibilidade psicológica foi definida como uma competência que torna as pessoas capazes de realizar determinadas atividades ou emitir certos comportamentos, a partir de duas dimensões: cognitiva e comportamental (Wojtczuk-Turek & Turek, 2014).

As investigações sobre flexibilidade psicológica no trabalho partiram da concepção proposta pela ACT. Essa é a perspectiva adotada nessa investigação. Nesse caso, os artigos têm reportado o uso do Questionário de Ação e Aceitação no Trabalho (WAAQ), originalmente proposto por Bond, Lloyd e Guenole (2013). Desde o seu

desenvolvimento, essa medida tem oferecido evidências de validade e confiabilidade em diferentes culturas, como a espanhola (Ruiz & Odriozola-González, 2014), brasileira (Novaes, Ferreira & Valentini, 2015), francesa (Deval, Bernard-Curie & Monestès, 2017) e chinesa (Xu, Ou, Xie & Chen, 2018).

A versão brasileira do WAAQ foi apresentada por Novaes, Ferreira e Valentini (2015). Semelhantemente ao estudo original, essa investigação apontou evidências adicionais de validade ao verificar a relação da flexibilidade psicológica no trabalho com engajamento no trabalho, saúde geral e traços de personalidade. Os 583 participantes deveriam estar trabalhando pelo menos há um ano para serem incluídos na pesquisa. Os resultados corroboraram a estrutura unifatorial do WAAQ e a flexibilidade psicológica predisse fracamente o engajamento no trabalho. Entretanto, membros de EJs frequentemente permanecem no máximo um ano nessas Empresas, o que distancia este público da amostra utilizada por esses autores.

Uma versão adaptada do WAAQ para mensurar a flexibilidade psicológica de estudantes foi desenvolvida sob o nome de WAAQ-Formulário Estudantil (Lang, Rosemberg, Lauritsen, Davis & Cross, 2017). Este instrumento foi construído para orientadores escolares, por exemplo, identificarem os pensamentos e sentimentos que podem prejudicar as atividades no curso ou o ajustamento à IES. Essa investigação foi desenvolvida com 134 estudantes de psicologia. Apesar dos ajustes necessários nos itens do instrumento original, o WAAQ-Formulário Estudantil reproduziu a estrutura unifatorial e apresentou excelentes evidências de validade. Contudo, essa medida foi desenvolvida para estudantes em geral e não para membros de EJs. O foco dos seus itens é em atividades de natureza escolar e não de natureza laboral.

De modo geral, os estudos sobre a flexibilidade psicológica no trabalho adotaram tamanhos de amostras variados, com o mínimo de 80 (Deval, Bernard-Curie & Monestès,

2017) até o máximo de 4.000 participantes (Novaes, Ferreira & Valentini, 2018), em conformidade com os desenhos de pesquisa adotados. As principais limitações identificadas na literatura identificada pela presente REA foram relativas ao uso de medidas de auto relato. A população investigada, no geral, compreendeu trabalhadores de diferentes profissões, organizações e arranjos de trabalho.

Em termos de análises de dados, a literatura de flexibilidade psicológica no trabalho avaliada apresentou uma tendência em adotar estudos correlacionais, com análises inferenciais. As hipóteses foram formuladas ora considerando a flexibilidade como variável preditora (Kuo, Ye, Chen & Chen, 2018), como moderadora (Novaes, Ferreira & Valentini, 2018) ou como ambas (Ruiz & Odriozola-González, 2017). Os resultados dos estudos indicaram o poder preditivo da flexibilidade sobre variáveis de comportamento organizacional tais como: necessidade de suporte do supervisor (Kuo et. al., 2018); afetos positivos/negativos e ajustamento (Lang et. al., 2017); engajamento no trabalho, estresse e auto eficácia profissional (Ruiz e Odriozola-González, 2014).

Com base na REA conduzida, pode-se constatar a emergência do construto de flexibilidade psicológica no trabalho na literatura avaliada, com marco inicial na publicação de Bond, Lloyd e Guenole (2013). O aumento significativo das produções sobre essa temática ocorreu nos anos de 2017 e 2018, período em que seis artigos foram publicados. As pesquisas que partem da definição de flexibilidade proposta pela ACT apontam para o processo de validação/adaptação do WAAQ. Apesar disso, o público alvo predominante tem sido de trabalhadores. O WAAQ-Formulário Estudantil, desenvolvido para estudantes, está vinculado às demandas cotidianas da vida acadêmica, não nas primeiras experiências de trabalho no contexto universitário, como é o caso das EJrs (Lang et. al., 2017). Essa razão justifica a não adoção do WAAQ-Formulário Estudantil para mensurar flexibilidade psicológica no trabalho de Empresários Juniores. Porém,

ainda há dúvidas sobre a adequação do WAAQ aos estudantes membros de EJrs, pois trabalham voluntariamente e majoritariamente são pessoas com pouca vivência efetiva de trabalho que ultrapasse um ano.

## **Etapa II**

A Etapa II propôs-se a esclarecer a segunda questão: “O instrumento que mensura a flexibilidade psicológica no trabalho pode ser aplicado em Empresários Juniores?”. Como constatado na Etapa I, existe o WAAQ-Formulário Estudantil, no entanto ele foi adaptado para investigar o ajustamento às situações da vida acadêmica do alunato e levando em conta atividades escolares. Por outro lado, os participantes da validação do WAAQ, na condição de trabalhadores, estão em diferentes fases de desenvolvimento de carreira. Os Empresários Juniores, ao contrário, estão em um processo que visa a formação profissional, com aproximação mediada à sua inserção no mercado de trabalho. Assim, as evidências de validade encontradas no Brasil podem não se aplicar a esse público. Por isso, a Etapa II objetivou confirmar a estrutura fatorial da medida de flexibilidade psicológica no trabalho (WAAQ) entre Empresários Juniores, por meio do método descrito na próxima seção.

## **Método**

### ***Participantes***

Os 301 respondentes eram Empresários Juniores, em sua maioria homens (51%). A maioria (64,9%) havia recebido treinamento para a realização de projetos e serviços nas respectivas áreas de conhecimento de suas EJr. Isto significa que eram membros

efetivados. Essas áreas eram relativas a ciências duras (50,3%), humanas e sociais (36,09%) e da vida (13,57%). Esses Empresários Juniores eram estudantes das Universidades Federais de Uberlândia (47,97%) e do Triângulo Mineiro (25,75%) e da Universidade de Brasília (26,76%), localizadas nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil, respectivamente.

### ***Instrumentos***

*Flexibilidade Psicológica no Trabalho.* O Questionário de Ação e Aceitação (WAAQ), com sete itens, foi aplicado (Apêndice 2). Exemplos de itens são: “Sou capaz de trabalhar efetivamente, apesar de quaisquer preocupações pessoais que eu tenha”, “Preocupações não entram em meu caminho para o sucesso”, “Meus pensamentos e sentimentos não entram no caminho do meu trabalho”. Esses itens são avaliados em uma escala de sete pontos que varia de 1 “nunca verdadeiros” até 7 “sempre verdadeiro”. O WAAQ foi proposto por Bond, Lloyd e Guenole (2013). Teve evidências de validade no Brasil descritas por Novaes, Ferreira e Valentini (2015). Nessa versão brasileira desse instrumento de medida, os itens carregaram em um único fator ( $\alpha=0,78$ ).

### ***Procedimentos de Coleta de Dados***

Uma amostra por conveniência de questionários foi coletada durante o período de junho de 2018 a agosto de 2019. Realizamos inicialmente um estudo de viabilidade com 103 Empresários Juniores. Nesse caso, somente o WAAQ foi aplicado em formato lápis e papel. Entramos posteriormente em contato com os gestores de recursos humanos dessas EJrs. por redes sociais. Explicamos o objetivo da pesquisa e solicitamos que eles compartilhassem o acesso ao questionário com os membros de suas Empresas. A versão *online* do questionário não permitia valores ausentes, mas o respondente poderia fechá-

lo em qualquer momento, caso optasse por desistir de participar. Os Empresários Juniores do estudo de viabilidade não foram incluídos nessa segunda coleta. Portanto, uma amostra de 301 Empresários Juniores foi usada para confirmar a estrutura fatorial do Questionário de Ação e Aceitação no Trabalho (WAAQ).

### ***Procedimentos de Análise de Dados***

Realizamos primeiramente um teste t de Student para verificar se existiriam diferenças significativas nos grupos em função das estratégias de coleta de dados e se haveria diferenças nos níveis de flexibilidade psicológica em função do sexo. Em seguida, submetemos os dados diretamente à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), porque o WAAQ já tinha sido objeto de estudo de investigação de evidências de validade no contexto brasileiro. Portanto, nossa decisão foi baseada no pressuposto de que tal instrumento resultaria em uma escala unifatorial.

## **Resultados**

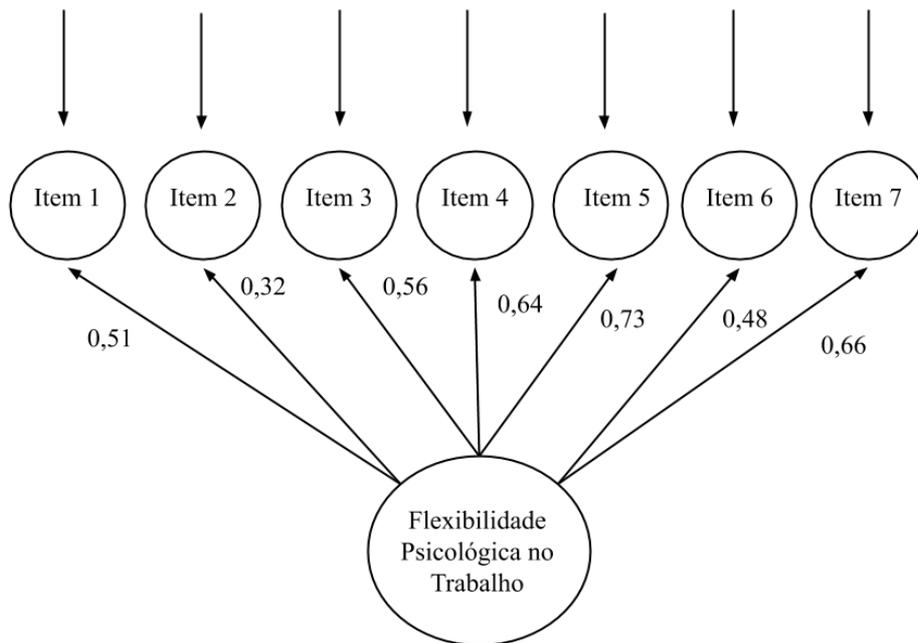
Os resultados do teste t de Student não sinalizaram diferenças significativas entre os grupos em função da estratégia de coleta de dados. Em média, os participantes da estratégia lápis-papel ( $M = 4,71$ ;  $SE = 0,077$ ) tiveram maior flexibilidade psicológica no trabalho quando comparados aos respondentes online ( $M = 4,54$ ;  $SE = 0,064$ ). No entanto, essa diferença de 0,154 BCa 95% IC [-0,043 – 0,372] – não foi significativa:  $t(300) = 1,563$ ;  $p = 0,199$ , nem teve um grande tamanho de efeito ( $d = 0,18$ ).

O teste t apontou para diferenças de acordo com o sexo. Os participantes do sexo masculino ( $M = 4,75$ ;  $SE = 0,065$ ) demonstraram maior nível de flexibilidade psicológica no trabalho que as participantes do sexo feminino ( $M = 4,44$ ;  $SE = 0,074$ ). Essa diferença

de 0,308 - BCa 95% IC [0,113 – 0,503] - foi significativa:  $t(300) = 3,104$ ;  $p = 0,002$ , mas com pequeno tamanho de efeito ( $d = 0,34$ ).

Na Análise Fatorial Confirmatória, o ajuste do modelo do WAAQ foi avaliado principalmente por:  $CFI = 0,951$ ;  $TLI = 0,927$  e  $RMSEA (IC) = 0,069 (0,040 – 0,099)$ . O Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) da versão brasileira do WAAQ em Empresários Juniores foi de 0,761.

A Figura 1 apresenta a estrutura fatorial do modelo do WAAQ. Ela revela que a menor carga fatorial foi do item 2. Esse item é descrito como: “Posso admitir meus erros no trabalho e ainda assim ser bem-sucedido”. A maior carga fatorial foi do item 5: “Posso executar meu trabalho conforme o necessário, independente de como eu me sinto”.



**Figura 1.** Modelo estrutural da medida de WAAQ. As variâncias residuais foram omitidas.

### Discussão

A Etapa II objetivou confirmar a estrutura fatorial do Questionário de Aceitação e Compromisso (WAAQ) em uma amostra de Empresários Juniores. Não encontramos diferenças significativas no nível de flexibilidade psicológica no trabalho, em função das estratégias de coleta de dados. Deste modo, as respostas obtidas, por meio de lápis e papel e *online*, puderam ser incluídas em um único banco de dados.

Verificamos que os participantes do sexo masculino tiveram maiores níveis nessa variável que as do sexo feminino. A literatura avaliada no primeiro estudo não oferece suporte para explicar o porquê dessa diferença, não encontrada em outros estudos. É possível, no entanto, supor que ela seja resultante de distribuições desiguais de participantes em distintos cursos e que em tais cursos residiria a origem da mencionada diferença. Isto é, cursos predominantemente masculinos, em comparação com cursos predominantemente femininos, poderiam promover ou fortalecer perfis profissionais que valorizariam ou estimulariam atributos pessoais associados a uma mais elevada flexibilidade psicológica (geral ou escolar). Isto provavelmente também determinaria uma mais elevada flexibilidade psicológica em contextos de trabalho, já que tais contextos, nas EJs, seriam proximais, no que concerne àqueles cursos.

Os sete itens do WAAQ carregaram em um único fator e sugerem ajuste adequado para os dados. Os índices de ajuste do modelo CFI e RMSEA foram, respectivamente,  $\geq 0,95$  e  $\leq 0,08$  – considerados satisfatórios por Byrne (2012, como citado por Novaes, Ferreira & Valentini, 2015). Portanto, a estrutura fatorial do WAAQ para Empresários Juniores foi consistente com os resultados encontrados no Brasil por Novaes, Ferreira e Valentini (2015), com trabalhadores em geral. Isto é, tal medida não teria estrutura

diferenciada, quando estudantes membros de EJrs ou esses trabalhadores são levados em conta.

O item 2 apresentou menor carga fatorial, tal como encontraram os estudos brasileiro (Novaes, Ferreira & Valentini, 2015) e o original (Bond, Lloyd & Guenole, 2013). A possível explicação é que este item, ao contrário dos demais, expressa mais sentimentos e preocupações, como sugeriram Novaes, Ferreira e Valentini (2015). A maior carga fatorial foi no item 5, de modo correspondente a este estudo brasileiro com trabalhadores em geral. No estudo original foi o item 4. Nossa análise apontou para um índice de consistência interna satisfatório ( $\alpha = 0,761$ ), ligeiramente menor que o da versão brasileira com trabalhadores em geral ( $\alpha=0,78$ ). Esses dois índices são comparativamente menores que os obtidos na literatura internacional ( $\alpha \geq 0,90$ ) (Ruiz & Odriozola-González, 2014; Deval, Bernard-Curie & Monestès, 2017; Xu et. al., 2018). Supomos que aspectos da cultura nacional possam ser responsáveis por essa diferença.

### **Considerações Finais**

As Etapas I e II são complementares. A primeira buscou avaliar as evidências disponíveis na literatura científica sobre a flexibilidade psicológica no trabalho. Para alcançar esse propósito, usamos um método recentemente proposto para brevemente responder a questões ou problemas relacionados ao contexto de trabalho (Barends, Rousseau & Briner, 2017). Como não encontramos estudos que tivessem adaptado a versão do WAAQ para estudantes cujas primeiras experiências de trabalho acontecem em

EJrs, desenvolvemos a Etapa II. Nela avaliamos se a medida a ser utilizada poderia ser aplicável nesse público alvo.

Os resultados da Etapa I mostraram que as investigações sobre flexibilidade psicológica no trabalho ainda estão em uma fase de validação do WAAQ, o qual precisa ser adaptado para ser aplicado em diferentes países. As mencionadas investigações têm revelado propriedades psicométricas satisfatórias. Os resultados da Etapa II apontaram para essa mesma direção.

Em geral, as limitações da presente pesquisa são similares aos estudos de flexibilidade psicológica no trabalho. Utilizamos uma medida de auto relato e um desenho de corte transversal. As investigações futuras serão providenciais ao levar o estudo desse construto para um novo patamar. Julgamos que isso envolveria a realização de propostas interventivas adicionais, para promover flexibilidade psicológica entre Empresários Juniores, provavelmente seguindo os mesmos princípios já consagrados na ACT. Além disso, recomendamos a verificação das relações de flexibilidade psicológica, em contextos de trabalho, com outras de comportamento organizacional distintas daquelas já investigadas, tais como bem-estar (Novaes, Ferreira & Valentini, 2018), estresse (Ruiz & Odriozola-González, 2017), engajamento no trabalho (Xu, Liu, Ou, Xie & Chen, 2018) e comportamento proativo (Kuo, Ye, Chen & Chen, 2018). Considerando a missão e a natureza das atividades das EJrs, essas outras variáveis poderiam ser empreendedorismo, aprendizagem e criatividade no trabalho, desenvolvimento profissional e inovação organizacional.

**Estudo 2**

**As Relações entre Estratégias de Aprendizagem e Flexibilidade e Desenho do  
Trabalho entre Empresários Juniores**

**The Relationships of Learning Strategies and Flexibility and Work Design among  
Junior Entrepreneurs**

**Las Relaciones de las Estrategias de Aprendizaje y Flexibilidad y Diseño del  
Trabajo entre Empresarios Juniores**

Monique Arantes Guimarães

Jairo Eduardo Borges-Andrade

*Universidade de Brasília, Brasília*

Brasília

2019

### Resumo

Empresas Juniores (EJrs) são associações estudantis, vinculadas às Instituições de Ensino Superior (IESs). Responsáveis por oferecer projetos e serviços, EJrs são ambientes de aprendizagem com características de trabalho dinâmicas e de conciliação de demandas. Este estudo verificou as relações das estratégias de aprendizagem com flexibilidade psicológica e desenho do trabalho dessas EJrs. Seus membros, estudantes de IESs públicas, responderam escalas das variáveis de interesse. Análises de correlação e regressão múltipla hierárquica foram realizadas com 198 membros de EJrs. Correlações significativas foram encontradas com estratégias de aprendizagem no trabalho (reflexão ativa e aplicação prática). Ambas se associaram a características de desenho do trabalho relativas à tarefa e ao conhecimento. A flexibilidade se relacionou positivamente com essas duas estratégias e com uma terceira: busca de ajuda interpessoal. Os modelos de regressão, para essas três estratégias de aprendizagem, confirmaram resultados significativos para predição conjunta de flexibilidade e fatores de desenho do trabalho.

**Palavras-chave:** desenho do trabalho; flexibilidade psicológica no trabalho; estratégias de aprendizagem no trabalho; empresa júnior.

### **Abstract**

Junior Enterprises (JEs) are students' associations related to higher education institutions. Responsible for offering projects and services, JEs are a learning environment, with dynamic work characteristics and conciliation of different demands. This study aimed to verify the relations of learning strategies with psychological flexibility and work design in the JEs. Their members, students of Brazilian public universities, answered the scales which measured those variables. Correlations and multiple hierarchical regression were conducted with the answers of 198 Junior Entrepreneurs. Significant correlations were found with learning strategies (active reflection and trial-and-error learning). Both strategies were associated with work design characteristics of task and knowledge. Psychological flexibility has also been positively related with those two learning strategies and with a third one: looking for interpersonal help. The proposed regression models, for these three learning strategies, confirmed significant results for the associated effects of flexibility and work design factors.

**Keywords:** work design; psychological flexibility at work; learning strategies at work; junior enterprises.

Para mais de 2 milhões de estudantes que se matricularam em um curso de graduação em universidade pública brasileira no ano de 2018, o percurso para o mercado de trabalho inclui um diploma (Brasil, 2019). A universidade pública oferece um conjunto de experiências acadêmicas consideradas valiosas para o mercado de trabalho atual. Elas incluem a participação em projetos de pesquisa, estágios profissionalizantes e Empresas Juniores (EJrs). A Lei do Empresário Júnior (Lei 13.267) define a criação e organização das EJrs como parte integrante das universidades (Brasil, 2016).

As EJrs são associações estudantis cujos objetivos são realizar projetos e oferecer serviços, com vistas a contribuir para o desenvolvimento profissional de seus membros, denominados Empresários Juniores. Esse tipo de organização é similar a organizações sêniores. A estrutura das EJrs é composta por diretoria executiva, conselho administrativo, estatutos e regulamentos próprios (Ziliotto & Berti, 2012). Em 2018, existiam 805 EJrs brasileiras que tiveram receita de R\$ 29,4 milhões conquistados a partir de mais de 18 mil projetos (Brasil Júnior, 2018).

A razão mais frequentemente apontada para a decisão de participar de uma EJr é a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes membros (Brasil Júnior, 2015). Existem evidências empíricas apontando efeitos positivos para o aperfeiçoamento de competências profissionais nesse público específico (Carvalho, 2016; Santos, Pereira, Souza-Silva & Rivera-Castro, 2015; Campos, Bezerra, Bonatti & Abbad, 2014; Campos, Abbad, Zeitouni & Negreiros, 2014). Esses efeitos provavelmente ocorrem porque as EJrs são contextos de trabalho que promovem a aprendizagem formal e informal de seus membros.

Em estudo com membros de EJrs, que se propôs a identificar as características do perfil empreendedor os resultados apontaram para características como pró-atividade, abertura para oportunidades e capacidade de ser inovador (Campos, 2012). Apesar disso,

somente uma pequena parcela de Empresários Juniores (< 15%) de fato pretendem ter um negócio próprio (Brasil Júnior, 2015). Portanto, provavelmente é aquele contexto de trabalho promotor de aprendizagem que atrai esses estudantes, mas pouco é conhecido sobre como ele interage com atributos pessoais. As dimensões pessoais do desenvolvimento dos Empresários Juniores têm sido consideravelmente negligenciadas pela literatura científica nacional.

A partir do exposto, o presente estudo visou responder ao seguinte questionamento: “A flexibilidade psicológica, como atributo individual, e o desenho do trabalho, como variável de contexto, explicam como os membros de EJrs aprendem?” Para responder a esta questão, o objetivo principal deste estudo foi verificar as relações da flexibilidade psicológica e do desenho do trabalho (em suas dimensões de tarefa e conhecimento) com estratégias de aprendizagem no trabalho.

### ***Estratégias de Aprendizagem no Trabalho***

A aprendizagem no trabalho é um fenômeno no qual o contexto é visto como um local para aprendizagem ou como um ambiente de aprendizagem. Assim, trabalho e aprendizagem podem ser tratados como intrinsecamente relacionados (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano, 2015). Basicamente, existem duas modalidades de aprendizagem no trabalho: formal e informal. A aprendizagem formal é estruturada didaticamente para promover a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) avaliadas como relevantes para os objetivos da organização. São exemplos: treinamentos, cursos, mestrados profissionais (Noe, Clarke & Klein, 2014; De Moraes & Borges-Andrade, 2010).

A aprendizagem informal (AI) se refere a aquisição de competências de modo não planejado ou estruturado, a partir da interação do indivíduo com o contexto. Trata-se de

um fenômeno experiencial, agenciado por esse indivíduo e não pela organização em que trabalha. A AI emerge de iniciativas pessoais como tentativas para lidar com determinadas situações de trabalho. Situações que demandam soluções para as quais não se tem, inicialmente, o repertório comportamental necessário. A aprendizagem informal é autogerida, intrinsecamente dirigida e controlada pelo indivíduo. O aprendiz define os objetivos que pretende alcançar. Esse tipo de aprendizagem ocorre a partir de comportamentos informais (Cerasoli et. al., 2018; Carrasco & Silva, 2017; Manuti et. al., 2015).

Como comportamentos de aprendizagem informal (CAI), as estratégias de aprendizagem no trabalho (EATs) merecem destaque. São cinco principais atividades de processamento de informação e comportamentos adotados para aquisição de competências (Brandão & Borges-Andrade, 2011; Haemer & Borges-Andrade, 2018):

- 1) **Reflexão ativa** corresponde às associações cognitivas construídas sobre experiências prévias de trabalho ou quando se observa outras áreas da organização.
- 2) **Repetição mental**, como o próprio nome sugere, é repetir mecanicamente as informações. Essas duas EATs são cognitivas.
- 3) **Busca de ajuda interpessoal** é a obtenção de auxílio com colegas.
- 4) **Busca de ajuda em material escrito** é o acesso a manuais, documentos, bases de dados organizacionais para adquirir conhecimento.
- 5) A **aplicação prática** é aprender por tentativa e erro. Essas três últimas EATs são comportamentais.

As EATs ocorrem a partir de interações entre o contexto externo (ambiente social, cultural e material) e os aspectos psicológicos que viabilizam processos de elaboração e aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes. Este processo de

aprendizagem se funda na integração de fatores de conteúdo (conhecimentos e habilidades), de dinâmica da aprendizagem (motivacionais e de EATs) e de contexto (sócio-cultural e técnico-organizacional), como propõe o modelo teórico de Illeris (2011). A flexibilidade psicológica pode ser um outro exemplo de variável relativa àquela dinâmica da aprendizagem, embora não seja mencionada por este autor, em seu modelo. Dimensões de desenho do trabalho, relativas a tarefas (e.g.: autonomia; variedade, significância e identidade de tarefas e *feedback* dado por elas) e conhecimento (e.g.: especialização; complexidade e processamento de informações; variedade de habilidades e solução de problemas), certamente podem estar incluídas entre esses fatores do contexto técnico-organizacional.

Duas relevantes categorias de variáveis antecedentes das EATs são pessoais e situacionais. As predisposições individuais são traços ou características estáveis, como a adaptabilidade e a curiosidade, relacionadas ao engajamento em comportamentos orientados para aprendizagem ou EATs. As características do trabalho são exemplos de antecedente situacional, pois recursos, controle e autonomia sobre o trabalho podem interferir na adoção de comportamentos informais de aprendizagem, conforme indicam resultados da meta-análise realizada por Cerasoli et. al. (2018). Esses resultados apontaram para associações positivas entre características do trabalho/da tarefa (autonomia e recursos) e predisposições individuais com comportamentos de aprendizagem informal.

Portanto, com base no modelo teórico de Illeris (2011) e na meta-análise de Cerasoli et. al. (2018), a presente pesquisa elegeu dois antecedentes de EATs. A flexibilidade psicológica - aspecto motivacional foi definida como antecedente pessoal. O desenho do trabalho - fator contextual incluiu variáveis situacionais.

Por meio do método de rápida avaliação de evidências (REA, já mencionado no Estudo I), foi realizada uma busca no portal de periódicos da CAPES, com foco em relatos de pesquisas publicados após o período investigado na meta-análise de Cerasoli et. al. (2018). Utilizando-se termos como aprendizagem informal, aprendizagem não formal e aprendizagem no trabalho, foram selecionados artigos revisados por pares, publicados a partir de 2015 em inglês, com análises inferenciais. A partir da avaliação de pertinência por diferentes revisores, foram mantidos 49 artigos publicados. Desses, 13 trabalhos fizeram referência aos antecedentes individuais e/ou situacionais de comportamentos de aprendizagem informal no trabalho. Não foi encontrado algum que tratasse sobre EATs, flexibilidade psicológica e desenho do trabalho.

### ***Flexibilidade Psicológica no Trabalho***

A flexibilidade psicológica reflete a capacidade individual de entrar em contato integralmente com o momento presente, como um ser consciente, modificando ou persistindo em determinados comportamentos conforme valores pessoais. Estabelece-se a partir de seis processos-chave proposto pela Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT, sigla em inglês): aceitação, desfusão cognitiva, *self* como contexto, ação comprometida, valores e atenção plena/*mindfulness* (Hayes et. al., 2006; Costa, Tatton-Ramos & Pizutti, 2019).

No contexto de trabalho, a flexibilidade psicológica favorece que os indivíduos aprendam como desempenhar suas atividades de modo efetivo e contribui para a saúde mental dos profissionais (Bond, Hayes & Barnes-Holmes, 2008). Pessoas psicologicamente flexíveis orientam seus comportamentos mais em prol de seus objetivos e valores, que nos seus sentimentos e emoções ou nas contingências das situações. Ainda que possam experimentar ansiedade, dúvidas ou excesso de confiança, fatores capazes de

comprometer suas ações, tais pessoas lidam com suas dificuldades com atenção plena/*mindfulness* e determinação. Conseqüentemente, elas se tornam mais sensíveis em observar e responder efetivamente às oportunidades associadas a seus objetivos e oferecidas pelo contexto. Em geral, a flexibilidade psicológica pode variar a depender do nível de atenção plena, da importância dos valores ou desses dois aspectos em conjunto (Bond, Lloyd & Guenole, 2013).

Poucas evidências empíricas sugerem relações entre flexibilidade psicológica no trabalho, aprendizagem e dimensões de desenho do trabalho. Algumas delas podem ser encontradas no estudo de Bond & Flaxman (2006). Esses autores partiram do pressuposto de que a aprendizagem no trabalho tem sido onerosa para as organizações. Procuraram investigar características individuais e do trabalho que contribuiriam para a capacidade de os indivíduos aprenderem nesse contexto. Entre as hipóteses de estudo, havia a de que flexibilidade psicológica isoladamente e em conjunto com o controle de demandas e recursos explicaria melhorias na aprendizagem de trabalhadores. Para isso, realizaram um estudo longitudinal, com a aplicação da escala de flexibilidade geral (Questionário de Ação e Aceitação, AQQ). Resultados corroboraram as hipóteses do estudo. Flexibilidade predisse direta – ainda que em menor grau – e indiretamente (junto ao controle de demandas e recursos) a aprendizagem dos participantes.

Aproximando-se do desenho do trabalho, outro estudo verificou o efeito moderador da flexibilidade psicológica na relação entre demandas/recursos do trabalho e bem-estar. Utilizou um recorte transversal, com a aplicação do Questionário de Ação e Aceitação no Trabalho (WAAQ) em mais de 4.000 participantes (Novaes, Ferreira & Valentini, 2018). Os resultados indicaram que a flexibilidade psicológica no trabalho moderou a relação de sobrecarga no trabalho com satisfação e com afeto negativo (dimensões de bem-estar no trabalho).

A flexibilidade psicológica no trabalho está relacionada a contextos mais saudáveis e tem sido considerada uma promotora de realização pessoal (Novaes, Ferreira & Valentini, 2015). Estudos apontam para o seu impacto em comportamento proativo (Kuo, Ye, Chen & Chen, 2018), engajamento no trabalho (Xu, Liu, Ou, Xie & Chen, 2018) e estresse (Ruiz & Odriozola-González, 2017). Os estudos sobre esse construto tendem a reportar a utilização do Questionário de Ação e Aceitação (WAAQ) proposto por Bond, Lloyd e Guenole (2013).

A partir das considerações apresentadas, a flexibilidade psicológica no trabalho pode ser inserida como possível preditora relevante de aprendizagem, no modelo proposto por Illeris (2011). Ainda que o estudo de Bond & Flaxman (2006) tenha pretendido estabelecer tal relação, o instrumento utilizado avaliava a flexibilidade psicológica geral. A flexibilidade psicológica no trabalho e seu instrumento WAAQ são alternativamente propostos aqui, em função de maiores correlações encontradas com construtos do contexto de trabalho (Bond, Lloyd & Guenole, 2013). Esse instrumento foi usado por Novaes, Ferreira e Valentini (2018). Contudo, seu objetivo de investigação não abrangeu as variáveis de interesse do presente estudo. Além disso, tais autores não se debruçaram sobre o desenho do trabalho em uma perspectiva recente mais ampla e integrativa, a ser descrita na próxima seção.

### ***Desenho do Trabalho***

O desenho do trabalho compreende o conteúdo ou organização de tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades do trabalhador. É amplamente investigado na literatura internacional e caracterizado por diferentes perspectivas teóricas. O seu estudo é relevante para diagnósticos organizacionais e mudanças na composição, conteúdo, estrutura e contexto no qual as atividades e os papéis de trabalho são desenvolvidos. É um fenômeno capaz de afetar o senso de significado, a saúde e o

desenvolvimento dos profissionais (Parker, Morgeson & Johns, 2017; Parker, 2014; Morgeson & Humphrey, 2006).

A perspectiva contemporânea sobre desenho do trabalho é interdisciplinar, reconhece a relevância de contribuições provenientes de diferentes modelos teóricos: sistemas sócio-técnicos, modelo de características, modelo de demandas-recursos, para citar alguns (Parker, Morgeson & Johns, 2017). O desenvolvimento dessa nova abordagem foi possível em função da construção do Questionário de Desenho do Trabalho (WDQ, sigla em inglês), por Morgeson e Humphrey (2006). O WDQ é baseado em uma taxonomia com quatro dimensões de características do desenho do trabalho, duas delas são as dimensões que incluem características da tarefa e conhecimento. As características da tarefa se referem a como o trabalho é realizado, o alcance e a natureza das tarefas associadas; incluem fatores como significado, variedade e identificação das tarefas. Já as características do conhecimento refletem os tipos de conhecimento, habilidades e aptidões necessárias para realização do trabalho; agrupam fatores como processamento de informação e resolução de problemas.

No Brasil, o WDQ teve evidências de validade recentemente descritas (Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga & Pérez-Nebra, 2019). Com isso, novas pesquisas puderam ser realizadas. De especial interesse aqui, existe a investigação de Borges-Andrade e Sampaio (2019). Esse estudo apresentou como objetivo verificar as relações entre desenho do trabalho, EATs e desenvolvimento profissional, em uma amostra de 91 profissionais, com três coletas sucessivas. Os resultados indicaram associações significativas entre desenho do trabalho e EATs. Mais especificamente, entre aplicação prática, reflexão ativa, e busca de ajuda interpessoal com características da tarefa e do conhecimento.

A natureza do trabalho é dinâmica nas EJrs. Seus membros auxiliam empresas, profissionais autônomos ou organizações do terceiro setor em seus projetos. Além disso, realizam palestras, competições e resoluções de problemas. Incluem processos organizacionais como recrutamento e seleção, para absorver novos talentos. As características do trabalho os estimulam a desenvolverem pensamento crítico, trabalhar sob pressão e com grupos, exercer liderança, negociar e resolver problemas. Como ambiente de aprendizagem e caracterizado pela rotatividade, as intensas mudanças, as dificuldades, os obstáculos reais e erros cometidos acabam sendo propulsores de habilidades como criatividade e flexibilidade (Carvalho, 2016; Santos, Pereira, Souza-Silva, & Rivera-Castro, 2015; Ziliotto & Berti, 2012; Carvalho, 2003).

As EJrs são nacionalmente representadas pela Brasil Júnior (BJ). Esta entidade é responsável por representar e definir o planejamento estratégico de atuação das EJrs. Além dessa instância, existem as federações estaduais e regionais que reúnem, orientam e apoiam o desenvolvimento de projetos e serviços das EJrs confederadas. A missão do Movimento Empresa Júnior (MEJ) é formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil. O MEJ visa se consagrar como principal movimento de empreendedorismo universitário do país, sendo considerado na elaboração de políticas educacionais, em organizações e movimentos pró-empendedorismo (Aveni & Ferreira, 2016).

O presente estudo se propôs a responder à questão: “A flexibilidade psicológica, como atributo individual, e o desenho do trabalho, como variável de contexto, explicam como os membros de EJrs aprendem?” Para isso, o seu objetivo principal foi verificar as relações da flexibilidade psicológica e do desenho do trabalho (em suas dimensões de tarefa e conhecimento) com EATs. A sua relevância se justifica em função da existência de modelo teórico e fundamento empírico que sustentam a relação entre as variáveis dessa

natureza, mas há escassez de evidências que versem especificamente sobre a relação entre as três variáveis de interesse.

## **Método**

### ***Participantes***

Os 198 Empresários Juniores eram estudantes de três universidades do sudeste (Universidades Federais de Uberlândia e do Triângulo Mineiro) e centroeste (Universidade de Brasília) brasileiros, 51% dos quais eram mulheres. Em relação ao tempo de trabalho na EJr, 16,7% tinha entre 3 e 6 meses; 29,3% estavam entre 6 e 12 meses; e 26,8% a 13 meses ou mais. As áreas de conhecimento das EJr foram representadas por 50,33% de ciências duras, 36,09% de ciências sociais e humanas e 13,57% de ciências aplicadas à saúde.

### ***Instrumentos***

*Estratégias de Aprendizagem no Trabalho.* A versão reduzida da escala, composta por 12 de 26 itens, validada por Haemer e Borges-Andrade (2018), e originalmente desenvolvida por Brandão e Borges-Andrade (2011) foi aplicada. Esse instrumento apresenta cinco fatores: reflexão ativa ( $\alpha=0,94$ ), busca de ajuda interpessoal ( $\alpha=0,87$ ), busca de ajuda em material escrito ( $\alpha=0,84$ ), repetição mental ( $\alpha=0,79$ ) e aplicação prática ( $\alpha=0,88$ ). Exemplos de itens são: “Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho” e “Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos”. A escala de resposta de 11 pontos variava de 0 “nunca faço” a 10 “sempre faço”.

*Flexibilidade Psicológica no Trabalho.* O Questionário de Ação e Aceitação (WAAQ-II) proposto por Bond, Lloyd e Guenole (2013) e investigado no Brasil por Novaes, Ferreira e Valentini (2015) foi aplicado. Os sete itens são avaliados em uma escala de sete pontos que varia de 1 “nunca verdadeiros” até 7 “sempre verdadeiro”. Os itens carregaram em um único fator e a versão brasileira da escala apresentou  $\alpha=0,78$ . Exemplos de itens são: “Sou capaz de trabalhar efetivamente, apesar de quaisquer preocupações pessoais que eu tenha”, “Preocupações não entram em meu caminho para o sucesso”, “Meus pensamentos e sentimentos não entram no caminho do meu trabalho”.

*Desenho do Trabalho.* O Questionário de Desenho do Trabalho (WDQ) elaborado por Morgeson e Humphrey (2006) e investigado no Brasil por Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019) foi utilizado. Somente duas de suas quatro dimensões foram consideradas: características da tarefa (24 itens) e características do conhecimento (20 itens). Os Alfas de Cronbach dos 18 fatores de WDQ variaram entre 0,75 e 0,93 no estudo brasileiro. Com a aplicação de 11 fatores, os itens deveriam ser respondidos em uma escala de cinco pontos (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”). Exemplos de itens são: “O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas” e “O meu trabalho exige que eu analise muitas informações”.

O instrumento completo encontra-se disponível no Anexo 3.

### ***Procedimentos de Coleta de Dados***

Uma amostra de questionários foi coletada por conveniência no período de seis meses (dezembro 2018 – agosto 2019). Os questionários foram preenchidos *online* e não permitiam valores ausentes; os participantes poderiam fechá-los caso optassem por desistir de participar do estudo. Para a coleta, os primeiros contatos foram realizados com os profissionais de recursos humanos das EJrs por redes sociais. Eles foram solicitados a

compartilhar o acesso do questionário para os Empresários Juniores. Um vídeo foi gravado e anexado ao questionário *online* para explicar os objetivos da pesquisa e incentivar a participação.

### ***Procedimentos de Análise de Dados***

Os pressupostos de normalidade, homoscedasticidade e linearidade foram verificados. Os valores extremos foram detectados e transformados em valores limites em conformidade com as distribuições dos dados (*winsorizing technique*), para reduzir viés (Field, 2018). O teste ANOVA foi realizado para verificar se existiam diferenças no uso das EATs em função do tempo de trabalho nas EJrs.

As estatísticas descritivas (média, mediana e desvio padrão) e correlações de Pearson entre EATs, flexibilidade psicológica e desenho do trabalho foram geradas. Modelos de regressão hierárquica foram propostos, após verificação dos pressupostos, com base no modelo teórico de Illeris (2011), na meta-análise (Cerasoli et. al., 2018) e nas correlações significativas entre as três variáveis de interesse. A flexibilidade psicológica e os fatores de desenho do trabalho foram as variáveis preditoras e as EATs as variáveis resultantes. A flexibilidade psicológica foi inserida primeiramente, como um fator motivacional, e as dimensões de desenho do trabalho, em uma segunda etapa – como fator contextual.

## **Resultados**

Os resultados das estatísticas descritivas das estratégias de aprendizagem no trabalho, flexibilidade psicológica e desenho do trabalho são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3

*Estatísticas descritivas das variáveis de interesse.*

Variáveis	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MD</i>
<i>Estratégias de Aprendizagem</i>	-	-	-
Aplicação Prática	7,61	1,40	7,50
Reflexão	8,13	1,33	8,25
Busca de Ajuda Interpessoal	8,61	1,40	9,00
Busca de Ajuda em Material Escrito	8,03	1,56	8,00
Reprodução Mental	7,01	1,65	7,00
<i>Flexibilidade Psicológica no Trabalho</i>	4,54	0,90	4,57
<i>Desenho do Trabalho - Características da Tarefa</i>	-	-	-
Autonomia na Planificação do Trabalho	3,80	0,74	3,66
Autonomia de Decisão e Realização	3,76	0,75	3,83
Variedade de Tarefas	3,91	0,80	4,00
Significado da Tarefa	4,14	0,72	4,25
Identidade da Tarefa	3,95	0,80	4,00
Feedback do Trabalho	3,54	0,86	3,66
<i>Desenho do Trabalho – Características do Conhecimento</i>	-	-	-
Complexidade do Trabalho	2,34	0,70	2,25
Processamento de Informação	3,91	0,67	4,00
Solução de Problemas	3,85	0,62	3,87
Especialização	3,32	0,83	3,25

*Nota.* *M* para média; *SD* para desvio padrão e *MD* para mediana.

As correlações de Pearson foram significativas ( $p < 0,01$ ) entre EATs e características da tarefa. Mais especificamente, aplicação prática com autonomia de decisão ( $r = 0,328$ ) e variedade de tarefas ( $r = 0,341$ ); reflexão ativa com significado da tarefa ( $r = 0,355$ ) e identidade da tarefa ( $r = 0,343$ ).

Com as características do conhecimento, as correlações com EATs também foram significativas ( $p < 0,01$ ). Nesse caso, de aplicação prática com especialização ( $r = 0,363$ ) e solução de problemas ( $r = 0,415$ ); entre reflexão e solução de problemas ( $r = 0,315$ ).

A flexibilidade psicológica no trabalho se correlacionou significativamente ( $p < 0,01$ ) com três EATs. Isto ocorreu com reflexão ativa ( $r = 0,278$ ), busca de ajuda interpessoal ( $r = 0,239$ ) e aplicação prática ( $r = 0,305$ ).

Verificou-se adicionalmente as correlações entre flexibilidade psicológica e desenho do trabalho para definição dos modelos de regressão hierárquica. A flexibilidade teve correlações significativas ( $p < 0,01$ ) com características da tarefa: autonomia de decisão e realização ( $r = 0,284$ ), significado da tarefa ( $r = 0,231$ ), identidade da tarefa ( $r = 0,333$ ) e feedback do trabalho ( $r = 0,250$ ); com características do conhecimento: solução de problemas ( $r = 0,231$ ).

Para a proposição de modelos de regressão linear múltipla hierárquica, foram consideradas as correlações significativas comuns entre EATs, flexibilidade psicológica e desenho do trabalho. Com isso, foram testados cinco modelos, apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

*Modelos de regressão hierárquica propostos*

Modelos	Variáveis Predictoras	Variável Critério
Modelo 1	Flexibilidade Psicológica Autonomia de Decisão e Realização	
Modelo 2	Flexibilidade Psicológica Solução de Problemas	Aplicação Prática
Modelo 3	Flexibilidade Psicológica Significado da Tarefa	
Modelo 4	Flexibilidade Psicológica Identidade da Tarefa	Reflexão Ativa
Modelo 5	Flexibilidade Psicológica Solução de Problemas	

A análise de regressão múltipla hierárquica indicou que o modelo 1 foi significativo [ $F(2,196) = 17,871; p < 0,001, R^2 \text{ Ajustado} = 0,146$ ]. Assim, a flexibilidade psicológica no trabalho ( $\beta = 0,299; t = 3,338; p = 0,001$ ) e a autonomia de decisão e realização ( $\beta = 0,129; t = 3,807; p < 0,001$ ) predisseram a aplicação prática.

Igualmente, o modelo 2 foi significativo [ $F(2,196) = 26,708; p < 0,001, R^2 \text{ Ajustado} = 0,207$ ]. Flexibilidade psicológica no trabalho ( $\beta = 0,220; t = 3,380; p = 0,001$ ) e resolução de problemas ( $\beta = 0,360; t = 5,526; p < 0,001$ ) explicaram a aplicação prática.

Para a estratégia de reflexão ativa, o modelo 3 foi significativo [ $F(2,196) = 20,280; p < 0,001, R^2 \text{ Ajustado} = 0,164$ ]. Flexibilidade psicológica no trabalho ( $\beta = 0,205; t = 3,069; p = 0,002$ ) e significado da tarefa ( $\beta = 0,316; t = 4,722; p = 0,001$ ) tiveram efeito direto sobre o uso de reflexão.

O modelo 4 também foi significativo [ $F(2,196) = 16,643; p < 0,001, R^2 \text{ Ajustado} = 0,137$ ]. Dessa forma, flexibilidade psicológica no trabalho ( $\beta = 0,186; t = 2,649; p =$

0,009) e identidade da tarefa ( $\beta = 0,277$ ;  $t = 3,949$ ;  $p < 0,001$ ) impactaram o uso de reflexão ativa.

O modelo 5 teve resultado similar [ $F(2,196) = 16,276$ ;  $p < 0,001$ ,  $R^2$  Ajustado = 0,134]. Flexibilidade psicológica ( $\beta = 0,218$ ;  $t = 3,196$ ;  $p = 0,002$ ) e resolução de problemas ( $\beta = 0,263$ ;  $t = 3,862$ ;  $p < 0,001$ ) foram preditoras da adoção da reflexão ativa.

Os resultados da ANOVA indicaram uma tendência linear na utilização da EAT de aplicação prática [ $F(2,143) = 3,754$ ,  $p = 0,026$ ]. Em função disso, à medida que o tempo de trabalho na EJr aumenta, o uso da aplicação prática aumenta.

### Discussão

O presente estudo foi orientado pela seguinte questão: “A flexibilidade psicológica, como atributo individual, e o desenho do trabalho, como variável de contexto, explicam como os membros de EJrs aprendem?” Para responder a esta questão, o objetivo principal deste estudo foi verificar as relações da flexibilidade psicológica e do desenho do trabalho (em suas dimensões de tarefa e conhecimento) com estratégias de aprendizagem no trabalho. Com base em uma amostra de 198 Empresários Juniores, foram geradas estatísticas descritivas, análises de correlação e de regressão linear múltipla hierárquica.

Os resultados das estatísticas descritivas apontaram que as estratégias de aprendizagem mais adotadas pela amostra foram três: busca de ajuda interpessoal, reflexão ativa e busca de ajuda em material escrito. Com isso, é fortalecida a ideia das EJrs como ambientes de aprendizagem mediado, no qual colegas e atores complementares (professores tutores e estagiários) são considerados como fontes de conhecimento mais acessíveis. A busca por ajuda em material escrito, por sua vez, pode

sinalizar a cautela dos membros dessas organizações. Ou seja, mesmo sendo um ambiente de aprendizagem, projetos antigos documentados ou materiais utilizados nos cursos podem, por exemplo, diminuir chances de equívocos futuros capazes de impactar a receita e imagem da EJr (Carvalho, 2016; Ziliotto & Berti, 2012).

Em contrapartida, a estratégia menos adotada pelos Empresários Juniores investigados foi a reprodução mental. Esse resultado condiz com a natureza de trabalho dessas organizações. As EJrs são dinâmicas, caracterizadas por rotatividade, mudanças, dificuldades e obstáculos reais que incentivam a criatividade e flexibilidade. Assim, justifica-se a baixa adesão à estratégia de reprodução mental (Carvalho, 2016; Santos et. al., 2015; Ziliotto & Berti, 2012; Carvalho, 2003).

No que diz respeito ao desenho do trabalho, as estatísticas descritivas apontaram que a natureza do trabalho dos participantes é reconhecidamente caracterizada por significado da tarefa, identidade da tarefa e variedades de tarefas. Esses resultados sugerem a importância que participar da EJrs tem para os estudantes. O significado da tarefa pode refletir, em nível individual, os ideais do Movimento Empresa Júnior (MEJ). Essa suposição parte da noção de que os projetos e serviços desenvolvidos nas EJrs são imbuídos de propósitos social (transformar o futuro do Brasil) e individuais, como formar empreendedores capazes, estimulados pelas vivências no MEJ (Aveni & Ferreira, 2016). A identidade e variedade de tarefas estariam, por sua vez, associadas ao desenvolvimento de atividades como palestras, processos seletivos, negociação, resolução de problemas (Carvalho, 2016; Santos et. al., 2015).

Quanto às características do conhecimento, o trabalho dos Empresários Juniores parece demandar mais processamento de informações, apesar de ter sido indicado como sendo um trabalho com baixo nível de complexidade. Essa percepção de baixa

complexidade poderia ser explicada pela facilidade de acesso às informações ou de suporte de pares e professores (Carvalho, 2003).

Com base no modelo de Illeris, na metanálise de Cerasoli et. al. (2018) e nas correlações significativas entre as variáveis, os modelos de regressão foram propostos. Os resultados desses modelos foram significativos. O modelo 1 indicou que a flexibilidade psicológica no trabalho e a autonomia de decisão e realização tiveram um poder explicativo de 14,6% na adoção da aplicação prática. De modo similar, o modelo 2 indicou que 20,7% da aplicação prática também pode ser explicado pela associação da flexibilidade psicológica com a resolução de problemas. Assim, os empresários juniores relataram ser mais suscetíveis a investirem em comportamentos de tentativas e erros no trabalho quando, além de serem orientados pelos seus próprios valores e objetivos: a) perceberam serem mais capazes de escolher como realizar seu trabalho (autonomia) ou b) o avaliaram com maiores demandas por ideias e soluções inovadoras (solução de problemas).

O modelo 3 indicou que a flexibilidade psicológica no trabalho e o significado da tarefa explicaram conjuntamente 16,4% o uso de reflexão ativa pelos Empresários Juniores da pesquisa. A adoção dessa estratégia de aprendizagem no trabalho teve 13,7% da sua variação explicada pela flexibilidade psicológica e a identidade da tarefa, no modelo 4. Esses resultados sugerem que os estudantes membros relataram realizar mais associações cognitivas com base em suas experiências prévias de trabalho na EJr em duas condições. Quando, simultaneamente, se consideraram com maior capacidade para responderem de modo efetivo às demandas e aos desafios do trabalho e 1) avaliaram seu trabalho na EJr como tendo impacto para a vida/trabalho de outras pessoas ou 2) como sendo realizado integralmente, com uma única visão de serviço, produto ou projeto.

Com base no modelo 5, por sua vez, a flexibilidade psicológica e a resolução de problemas explicaram 13,4% a reflexão ativa. Em decorrência disso, os empresários juniores que se sentiram mais aptos a perseguir suas metas de trabalho, apesar de pensamentos ou sentimentos inconvenientes, e que avaliaram seu trabalho como requisitante de diagnósticos ou soluções para problemas não rotineiros, demonstraram uma tendência a estabelecer mais associações com suas observações/experiências prévias no trabalho. Os resultados dos modelos propostos corroboram os achados de Bond e Flaxman (2006), à medida que sinalizam o poder preditivo da flexibilidade sobre a aprendizagem no trabalho. Para além disso, estão alinhados com os resultados previamente encontrados por Borges-Andrade e Sampaio (2019) que apontaram para relações significativas entre EATs e desenho do trabalho. Correlações positivas de aplicação prática e reflexão ativa com características da tarefa (autonomia) e do conhecimento (resolução de problema) foram encontradas neste estudo, em uma amostra de 91 profissionais de diferentes organizações.

### **Considerações Finais**

O presente estudo verificou as relações entre estratégias de aprendizagem no trabalho, flexibilidade psicológica no trabalho e desenho do trabalho. Suas principais limitações foram a adoção de medidas de auto relato, o recorte transversal, a impossibilidade de se generalizar os resultados para a população de Empresários Juniores e o fato de ter sido adotado um desenho correlacional. No entanto, considerando que duas das três variáveis de interesse são ainda recentes na literatura nacional, como é o caso da flexibilidade psicológica e do desenho do trabalho, tal limitação é justificável. Estudos quantitativos e correlacionais oferecem indícios relevantes sobre relações e temas que

valem ser aprofundados por outros métodos de investigação. Apesar das limitações apontadas, o estudo contribui para avanços na compreensão dos antecedentes de estratégias de aprendizagem no trabalho e aprofunda outros estudos já iniciados (ex: Bond & Flaxman, 2006) sobre a relação da aprendizagem com a flexibilidade e desta com recursos/demandas do trabalho (ex: Novaes, Ferreira & Valentini, 2018). Estudos futuros são necessários com outras amostras, especialmente com profissionais seniores.

## Considerações Gerais

A presente dissertação objetivou analisar as relações de um conjunto de características individuais, as estratégias de aprendizagem no trabalho (EATs), com um atributo pessoal (flexibilidade psicológica) e com fatores contextuais concernentes ao desenho do trabalho. Para alcançar esse propósito, primeiro foi necessário encontrar e organizar as evidências disponíveis na literatura científica sobre flexibilidade psicológica no trabalho. Em seguida, foi preciso confirmar se sua medida poderia ser aplicada, considerando as especificidades do público-alvo desta pesquisa: estudantes que realizam trabalho voluntário (e não trabalhadores). Para isso, foi elaborado o Estudo 1. O Estudo 2, por sua vez, visou verificar as relações entre as EATs, enquanto variável critério, com a flexibilidade psicológica desses estudantes e duas dimensões (tarefas e conhecimento) do desenho do trabalho realizado por eles.

Os resultados do Estudo 1 apontaram para a pertinência da flexibilidade psicológica, pois seus estudos ainda são relativamente recentes na literatura e desenvolvidos com populações de trabalhadores. A estrutura fatorial do instrumento de mensuração (WAAQ) apresentou propriedades psicométricas satisfatórias, em conformidade com estudos anteriores. Os resultados do Estudo 2 indicaram modelos de regressão significativos para o poder preditivo conjunto de flexibilidade psicológica no trabalho e de características do desenho do trabalho relativas às tarefas e ao conhecimento sobre duas estratégias de aprendizagem, a reflexão ativa e a aplicação prática.

Pesquisas futuras sobre as temáticas aqui investigadas são ainda necessárias. Para tanto, recomenda-se a utilização de outras amostras e desenhos de pesquisa com vistas a superar as limitações próprias desse estudo.

## Referências

- Ahmad, A., Anderson, A., Sabat, I., Membere, A., & King, E. (2018). Women in Organizations: Understanding Barriers to Advancements of Female Employees. Em Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Managerial Psychology and Organizational Approaches* (pp. 377 – 394). Sage Publications: United Kingdom.
- Aveni, A., & Ferreira, H. R. (2016). Empreendedorismo Social: a Inovação do Movimento das Empresas Júnior no Brasil. *Universitas Gestão*, 6(2), 77-86. Recuperado de: <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/1917>
- Barends, E., Rousseau, D.M. & Briner, R.B. (Eds). (2017). *CEBMA Guideline for Rapid Evidence Assessments in Management and Organizations*. Amsterdam: Center for Evidence Based Management. Recuperado de: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/CEBMA-REA-Guideline.pdf>
- Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes. (2006). Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1), 25-54. doi: 10.1300/J075v26n01\_02
- Bond, F. W., Lloyd, J., & Guenole, N. (2013). The Work-Related Acceptance and Action Questionnaire: Initial Psychometric Findings and their Implications for Measuring

Psychological Flexibility in Specific Contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 331-347. doi: 10.1111/joop.12001

Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1), 113-130. doi: 10.1300/J075v26n01\_05

Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16837

Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S., P. (2019). Aprendizagem e Desenho do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17481

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 448-457. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010279722011000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010279722011000300005)

Brasil. (2019). *Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep): Brasília. Recuperado de: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2018-notas\\_estatisticas.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf)

Brasil (2016). Lei Federal nº 13.267, 66 Diário Oficial da União 1 (publicada).

Brasil Júnior. (2016). Relatório 2016 – Censo & Identidade. Brasília: Brasil Júnior.

Recuperado de  
[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/19855/1495737112Censo\\_\\_Identidade\\_-\\_Relatorio\\_2016.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/19855/1495737112Censo__Identidade_-_Relatorio_2016.pdf)

Brasil Júnior (2018). *Censo e Identidade: Relatório 2018*.

Brasil Júnior (2015). *Censo e Identidade: Relatório 2015*.

Campos, E. B. D., Bezerra, K., Bonatti, C. L., & Abbad, G. S. (2014). Brazilian Junior Entrepreneurs' Competencies. *Business Management Dynamics*, 3(9), 16-30.

Recuperado de: [http://bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd110456-%2016-30.pdf](http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110456-%2016-30.pdf)

Campos, E. B. D. (2012). Competências Empreendedoras: uma Avaliação no Contexto de Empresas Juniores Brasileiras (Tese de Doutorado). Retirado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19546>

Campos, E. B. D., Abbad, G. S., Zeitouni, C. F., & Negreiros, J. L. X. M. (2014).

Empresas Juniores como Espaços de Apoio à Formação Profissional de Estudantes Universitários Brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 452-463. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n4/v14n4a11.pdf>

- Canibaño, A. Workplace Flexibility as a Paradoxical Phenomenon: Exploring Employee Experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. doi: 10.1177/0018726718769716
- Carvalho, D. V. (Ed.). (2016). *A Construção do Conhecimento em Organizações de Alta Rotatividade: Um Estudo de Caso sobre Empresas Juniores* [Monografia]. Retirado de: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10018785.pdf>
- Carvalho, R. (2003). *A Importância da Empresa Júnior de Publicidade na Empregabilidade de seus Alunos – Um Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Retirado de: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86599>
- Carrasco, T. S., & Silva, F. M. (2017). Informal Learning at Work Context: a Meta-Study of Brazilian Scientific Production. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 137-163. doi 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n4p137-163
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: a Meta-Analysis. *Journal of Business Psychology*, 33, 203-230. doi: 10.1007/s10869-017-9492-y
- Connelly, C. E., & Murphy, M. E. (2018). Alternative Work Arrangements. Em Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Managerial Psychology and Organizational Approaches* (pp. 586 – 648). Sage Publications: United Kingdom.

- Costa, M. A., Tatton-Ramos, T. P., & Pizutti, L. T. (2019). Terapias Contextuais Comportamentais: Mindfulness, Terapia de Aceitação e Compromisso, Terapia Comportamental Dialética, Terapia Metacognitiva e Terapia Focada na Compaixão. Em Cordioli, A. V., & Grevet, E. H. (Eds), *Psicoterapias: Abordagens Atuais* (pp. 8463 -9065). Artmed: Porto Alegre.
- Daniel, S. & Sonnentag, S. (2016) Crossing the Borders: the Relationship between Boundary Management, Work–family Enrichment and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 407-426, doi: 10.1080/09585192.2015.1020826
- Deval, C., Bernard-Curie, S., & Monestès, J. L. (2017). Effects of an Acceptance and Commitment Therapy Intervention on Leaders’ and Managers’ Psychological Flexibility. *Journal de Thérapie Comportamentale et Cognitive*, 27, 34-42. doi: 10.1016/j.tcc.2016.10.002
- De Moraes, V. V., & Borges-Andrade, J. E. (2010). Aprendizagem Relacionada ao Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 112-128. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200009)
- Field, A. (2018). The Beast of Bias. Em: Andy, F. (Ed.), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (pp. 169-210). Sage: London.

- Gimenez, A. M. N., & Bonacelli, M. B. M. (2013, October). *Repensando o Papel da Universidade no Século XXI: Demandas e Desafios*. Trabalho apresentado no encontro do Grupo 6 – Tecnologia e Gestão da Inovação, Universidades Latino-Americanas. Recuperado de: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2623>
- Haemer, H. D., & Borges-Andrade, J. E. (2018). Learning Strategies at Work Scale: a Confirmatory Factor Analysis. *Psico-USF*, 23(4), 609-620. doi: 10.1590/1413-82712018230402
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lilis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, Processes and Outcomes. *Behavior Research and Therapy*, 44, 1-25. doi:10.1016/j.brat.2005.06.006
- Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the Aging Workforce. Em Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Managerial Psychology and Organizational Approaches* (pp. 396 – 428). Sage Publications: United Kingdom.
- Illeris, K. (2011). Workplaces and Learning. Em Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B.N. (eds), *The Sage Handbook of Workplace Learning* (pp. 32-45). Sage: London.
- Illeris, K. (2007). *Learning as Whole*. In Illeris, K (Ed), *How We Learn: Learning and Non-Learning in School and Beyond* (pp. 124-156). Routledge Taylor & Francis Group: London and New York.

- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health. *Clinical Psychology Review, 30*, 865-878. doi: 10.1016/j.cpr.2010.03.001
- Kuo, C. C.; Ye, Y. C., Chen, M. Y., & Chen, L. H. (2018). Psychological Flexibility at Work and Employees' Proactive Work Behavior: Cross-Level Moderating Role of Leader Need for Structure. *Applied Psychology: An International Review, 67*(3), 454-472. doi: 10.1111/apps.12111
- Lang, B., Rosenberg, H., Lauritsen, K., Davis, A. K., Cross, N. (2017). Psychometric Evaluation of the Work Acceptance and Action Questionnaire of Psychological Flexibility Modified for University Students. *Journal of College Student Development, 58*(8), 1256-1260. doi: 10.1353/csd.2017.0097
- Luna, I. N., Bardagi, M. P., Gaikoski, M. M., Melo, F. S. (2014). Empresas Juniores como Espaço de Desenvolvimento de Carreira na Graduação: Reflexões a partir de uma Experiência de Estágio. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14*(4), 441-451.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development, 19*(1), 1-17. doi: 10.1111/ijtd.12044
- Mesmer-Magnus, Prescott, B., & Viswesvaran, C. (2018). Mindfulness at Work. Em Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds), *The SAGE*

*Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Managerial Psychology and Organizational Approaches* (pp. 483 – 499). Sage Publications: United Kingdom.

Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure of assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321-1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morris, E. M. J., & Bilich-Eric, L. (2017). A Framework to Support Experiential Learning and Psychological Flexibility in Supervision: SHAPE. *Australian Psychologist*, *52*, 104-113. doi:10.1111/ap.12267

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 1-31. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321

Novaes, V.P., Ferreira, M.C., & Valentini, F. (2015). Evidências de Validade da Escala de Flexibilidade Psicológica no Trabalho em amostras brasileiras. *Revista Psico*, *46*(3), 362-373. doi: 10.15448/1980-8623.2015.3.18679

Novaes, V. P., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2018). Psychological Flexibility as a Moderator of the Relationships Between Job Demands and Resources and Occupational Well-Being. *The Spanish Journal of Psychology*, *21*(11), 1-13. doi:10.1017/sjp.2018.14

- Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, *65*, 661-691. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Parker, S.K., Morgeson, F.P., & Johns, G. (2017). One hundred years of Work Design research: looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 1-18. doi: 10.1037/apl0000106
- Ruiz, F. J., & Odriozola-González, P. (2014). The Spanish Version of the Work-Related Acceptance and Action Questionnaire (WAAQ). *Psicothema*, *26*(1), 63-68. doi: 10.7334/psicothema2013.110
- Ruiz, F. J., & Odriozola-González, P. (2017). The Predictive and Moderating role of Psychological Flexibility in the Development of Job Burnout. *Universitas Psychologica*, *16*(4), 1-8. doi: 10.11144/Javeriana.upsy.16-4.pmrp
- Santos, M. G.; Pereira, F. A., Souza-Silva, J. C., & Rivera-Castro, M. A. (2015). Aprendizagem Socioprática e Individual-Cognitiva na Empresa Júnior Brasileira. *Administração, Ensino e Pesquisa*, *16*(2), 309-339. doi: 10.13058/raep.2015.v16n2.235
- Wiernik, B., & Wille, B. (2018). Careers, Career Development and Career Management. Em Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Managerial*

*Psychology and Organizational Approaches* (pp. 547 – 648). Sage Publications: United Kingdom.

Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative Behavior in the Workplace: The role of HR Flexibility, Individual Flexibility and Psychological Capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419. doi:10.1108/EJIM-03-2014-0027

Xu, X., Liu, X., Ou, M., Xie, C., & Chen, Y. (2018). Psychological Flexibility of Nurses in a Cancer Hospital: Preliminary Validation of a Chinese Version of the Work-Related Acceptance and Action Questionnaire. *Asia-Pacific Journal of Oncology Nursing*, 5, 83-90. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29379839>

Ziliotto, D.M., & Berti, A. R. (2012). A Aprendizagem do Aluno Inserido em Empresa Júnior. *Revista Conexão Universidade Estadual Ponta Grossa (UEPG)*, 8(2), 210-217. Recuperado de: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/view/4554>

## Apêndice 1

Tabela 2

*Informações extraídas dos artigos*

Autor/Ano	Setor/População	Desenho/ Tamanho Amostral	Principais Resultados	Limitações	Nível
Bond, Lloyd & Guenole (2013)	Trabalhadores de diferentes organizações e profissões	Survey n=744	Altas correlações de WAAQ com: engajamento no trabalho ( $r > 0,30$ ), neuroticismo ( $r = -0,32$ ), conscienciosidade e abertura ( $r = 0,29$ ).	Probabilidade de erro tipo I.	D
Ruiz & Odriozola-González (2014)	Profissionais com diferentes arranjos de trabalho	Survey n=209	Correlações de WAAQ com (só as de $r > 0,30$ , $p = 0,01$ ): estresse-eficácia profissional ( $r = 0,62$ ), engajamento no trabalho ( $r = 0,44$ ), empoderamento psicológico ( $r = 0,38$ ).	(1) WAAQ testado em somente uma amostra (2) Uso de medida de auto relato (3) Erro tipo I por realizar diversas correlações.	D
Novaes, Ferreira & Valentini (2015)	Trabalhadores de organizações públicas e privadas	Survey n=583	Correlações de WAAQ com ( $p < 0,01$ ): engajamento no trabalho ( $r = 0,30$ ), saúde geral ( $r = 0,28$ ), abertura a experiências ( $r = 0,15$ ), neuroticismo ( $r = -0,29$ ), satisfação com a vida ( $r = 0,25$ )	(1) Instrumentos de auto relato. (2) Coleta de dados de organizações de apenas duas cidades (3) Erro de tradução da escala de resposta.	D
Lang, Rosenberg, Lauritsen, Davis & Cross (2017)	Estudantes de psicologia	Survey n=134	(1) WAAQ-Formulário Estudantil: Tempo 1 - $\alpha = 0,84$ , Tempo 2 - $\alpha = 0,87$ , Tempo 3 - $\alpha = 0,85$ . (2) Correlações de WAAQ-FE com ( $p < 0,001$ ): afeto positivo ( $r = 0,45$ ), afeto negativo ( $r = -0,28$ ), estresse ( $r = -0,51$ ) e ajustamento ( $r = 0,50$ ).	(1) Resultados não podem ser generalizados a todos os estudantes (2) participantes do mesmo semestre nos três tempos de coleta.	D

Tabela 2

*Informações extraídas dos artigos*

Autor/Ano	Setor/População	Desenho/Amostra	Principais Resultados	Limitações	Nível
Ruiz & Odriozola-González (2017)	Profissionais com diferentes arranjos de trabalho	Survey n=209	(1) WAAQ explicou a variância adicional em sintomas de estresse (2) A relação de exaustão e cinismo foi maior com quando os participantes tiveram menor nível de WAAQ.	(1) Desenho de corte transversal (2) Medidas de auto relato (3) WAAQ mais importante para alguns tipos de trabalho.	D
Deval, Bernard-Curie & Monestès (2017)	Líderes e gestores sêniores de cinco organizações internacionais	Estudo controlado não randômico com pré e pós-teste n=80	A intervenção de ACT resultou em melhoria significativa na flexibilidade (WAAQ) quando comparada ao grupo controle.	(1) Taxa de desistência no grupo controle (2) Distribuição não aleatória dos participantes nos grupos	B
Novaes, Ferreira & Valentini (2018)	Trabalhadores de organizações públicas e privadas	Survey n=4,867	(1) WAAQ relações significativas ( $p<0,05$ ) com: suporte social ( $r=0,26$ ), autonomia ( $r= 0,17$ ) e sobrecarga ( $r=0,15$ ), afeto negativo ( $r= 0,11$ ) e afeto positivo ( $r= 0,13$ ); (2) WAAQ moderou a relação de: (a) sobrecarga e satisfação no trabalho, (b) autonomia e afeto positivo e (c) suporte social e afeto negativo.	(1) Instrumentos de auto relato, dados coletados de uma única fonte (2) Estudos de recorte transversal (3) Coleta de dados totalmente online	D
Kuo, Ye, Chen & Chen (2018)	Empregados de período integral e gestores de academias de esporte	Survey n=286	(1) Correlações de WAAQ e comportamento proativo no trabalho: $r= 0,63$ , $p<0,001$ . (2) Modelo de regressão linear teve associações fortes com WAAQ quando houve necessidade de suporte do supervisor ( $\gamma=0,72$ ; $t=5,33$ , $p<0,01$ ).	Estudo transversal com medida de auto relato.	D

Tabela 2

*Informações extraídas dos artigos*

Autor/Ano	Setor/População	Desenho/Amostra	Principais Resultados	Limitações	Nível
Xu, Liu, Ou, Xie & Chen (2018)	Enfermeiras	Survey n=417	Correlações de WAAQ ( $p=0,01$ ) com: AAQ-II ( $r=-0,247$ ), saúde geral ( $r=-0,250$ ), auto eficácia geral ( $r=0,491$ ), engajamento no trabalho ( $r=0,439$ ).	Ausência de dados longitudinais	D
Wojtczuk-Turek & Turek (2014)	Estudantes de pós-graduação trabalhadores	Survey n=236	Flexibilidade de Recursos Humanos e flexibilidade individual foram fracos preditores de comportamento inovador	(1) Medidas de auto relato (2) Possível fenômeno de desejabilidade social	D
Daniel & Sonnentag (2015)	Trabalhadores com pelo menos um filho	Survey n=222	(1) Relações positivas entre flexibilidade do trabalho, enriquecimento familiar e satisfação no trabalho (2) Enriquecimento familiar mediou a relação entre flexibilidade do trabalho e satisfação no trabalho	(1) Estudos de recorte transversal (2) Medidas de auto relato (3) Viés do método comum (4) Amostra de uma única organização	D
Morris & Bilich-Eric (2017)	-	Teórico	SHAPE características prováveis de promover a flexibilidade psicológica em psicólogos	-	E
Canibaño (2019)	Consultores de uma grande empresa global	Estudo de caso qualitativo (n=41)	Profissionais apresentam uma visão mista sobre trabalho flexível	Participantes sugeridos pela Gestão de Pessoas pode ter sido fonte de viés.	E

## Apêndice 2

## Instrumento de Flexibilidade Psicológica no Trabalho

As frases a seguir referem-se ao seu **modo se relacionar com seu trabalho**. Para expressar suas opiniões sobre as mesmas, utilize a *escala de 1 a 7* abaixo, indicando a frequência que melhor lhe descreveria:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca verdadeiro	Raramente verdadeiro	Às vezes, mas raramente verdadeiro	Neutro	Às vezes verdadeiro	Normalmente verdadeiro	Sempre verdadeiro

Portanto, para cada uma das afirmações apresentadas em sequência, marque um **X** no número à direita que melhor representa a sua opinião sobre a forma como você se relaciona com o seu trabalho. Por favor, não deixe itens sem respostas.

	FREQUÊNCIA EM QUE O ITEM É VERDADEIRO
1. Sou capaz de trabalhar efetivamente, apesar de quaisquer preocupações pessoais que eu tenha.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Posso admitir meus erros no trabalho e ainda assim ser bem-sucedido(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Posso ainda trabalhar de forma eficaz, mesmo estando nervoso(a) com algo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Preocupações não entram em meu caminho para o sucesso.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Posso executar meu trabalho conforme o necessário, independentemente de como eu me sinta.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Posso trabalhar de forma eficaz, mesmo quando duvido de mim mesmo(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Meus pensamentos e sentimentos não entram no caminho do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

### Apêndice 3

#### **Estratégias de Aprendizagem, Flexibilidade Psicológica no Trabalho e Desenho do Trabalho em Empresários Juniores**

Prezado(a) estudante e Empresário(a) Júnior (EJ),

Investigamos organização do trabalho, desenvolvimento profissional e características individuais relacionadas ao trabalho entre estudantes que são trainees ou estão há mais de 3 meses como efetivos em Empresas Juniores (EJs) do Brasil.

Você é convidado(a) a participar desta pesquisa, com o preenchimento deste questionário. Caso seja trainee, será convidado(a) a participar novamente em uma segunda etapa.

Sua participação é voluntária e as suas respostas serão analisadas de modo confidencial.

Com esta pesquisa, pretendemos gerar uma análise agregada dos dados fornecidos pelos estudantes das Empresas Junior que forem investigadas, que poderá subsidiar ações de desenvolvimento profissional para o MEJ.

Esclarecemos que não existem respostas certas ou erradas, apenas suas percepções em relação aos fenômenos investigados.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Cordialmente,

Mestranda Monique Arantes  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília (UnB)  
*Contato: [monique.arantesr@gmail.com](mailto:monique.arantesr@gmail.com)*

Professor Doutor Jairo Eduardo Borges Andrade  
Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília (UnB)  
*Contato: [jairo@unb.br](mailto:jairo@unb.br)*

### Questões Demográficas e Funcionais

Esta é a primeira parte do questionário. Por favor, responda as questões. Esclarecemos que os dados que poderiam identificá-lo serão mantidos em sigilo.

1. Indique as iniciais do seu nome e sobrenome
2. Qual é o seu sexo?
3. Qual é o seu curso de graduação?
4. Qual é o nome da sua Empresa Júnior?
5. Há quantos meses você trabalha na sua EJr?

### Flexibilidade Psicológica no Trabalho

As frases a seguir referem-se ao seu **modo se relacionar com seu trabalho**. Para expressar suas opiniões sobre as mesmas, utilize a *escala de 1 a 7* abaixo, indicando a frequência que melhor lhe descreveria:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca verdadeiro	Raramente verdadeiro	Às vezes, mas raramente verdadeiro	Neutro	Às vezes verdadeiro	Normalmente verdadeiro	Sempre verdadeiro

Portanto, para cada uma das afirmações apresentadas em sequência, marque um X no número à direita que melhor representa a sua opinião sobre a forma como você se relaciona com o seu trabalho. Por favor, não deixe itens sem respostas.

	FREQUÊNCIA EM QUE O ITEM É VERDADEIRO
1. Sou capaz de trabalhar efetivamente, apesar de quaisquer preocupações pessoais que eu tenha.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Posso admitir meus erros no trabalho e ainda assim ser bem-sucedido(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Posso ainda trabalhar de forma eficaz, mesmo estando nervoso(a) com algo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Preocupações não entram em meu caminho para o sucesso.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Posso executar meu trabalho conforme o necessário, independentemente de como eu me sinta.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Posso trabalhar de forma eficaz, mesmo quando duvido de mim mesmo(a).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Meus pensamentos e sentimentos não entram no caminho do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

### Desenho do Trabalho

As afirmações a seguir se referem às **características do seu trabalho** como membro de uma Empresa Júnior. Avalie cada item conforme a escala de resposta apresentada:

<b><i>Discordo totalmente</i></b>	①	②	③	④	⑤	<b><i>Concordo totalmente</i></b>
<p>Quanto mais próximo de <b>UM</b>, maior o seu <b>grau de discordância</b> com o item.</p> <p>Quanto mais próximo de <b>CINCO</b>, maior o seu <b>grau de concordância</b> com o item.</p>						

Assinale com um **X**, à direita de cada afirmação, o número que melhor representa o seu grau de concordância sobre as **características do seu trabalho** na EJ. Por favor, não deixe itens sem resposta.

	<b><i>GRAU DE CONCORDÂNCIA</i></b>
1. O trabalho possibilita que eu decida quando fazer minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤
2. O trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.	① ② ③ ④ ⑤
3. O trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.	① ② ③ ④ ⑤
4. O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoais para realiza-lo.	① ② ③ ④ ⑤
5. O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria.	① ② ③ ④ ⑤
6. O trabalho me possibilita bastante autonomia para tomar decisões.	① ② ③ ④ ⑤
7. O trabalho permite que eu tome decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	① ② ③ ④ ⑤
8. O trabalho me dá muitas oportunidades de independência e liberdade na maneira como realizá-lo.	① ② ③ ④ ⑤
9. O trabalho permite que eu decida por conta própria sobre como realizá-lo.	① ② ③ ④ ⑤
10. O trabalho inclui uma grande variedade de tarefa.	① ② ③ ④ ⑤
11. O trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	① ② ③ ④ ⑤
12. O trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
13. O trabalho inclui a realização de uma variedade de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
14. É provável que os resultados de meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤
15. O trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.	① ② ③ ④ ⑤
16. O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	① ② ③ ④ ⑤
17. O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	① ② ③ ④ ⑤

	<b>GRAU DE CONCORDÂNCIA</b>
18. O trabalho consiste em completar atividades que têm início e fim claros.	① ② ③ ④ ⑤
19. O trabalho está organizado de forma que eu possa realizar uma atividade completa do início ao fim.	① ② ③ ④ ⑤
20. O trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	① ② ③ ④ ⑤
21. O trabalho me possibilita concluir o que comecei.	① ② ③ ④ ⑤
22. As atividades do trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
23. O trabalho, por si só, fornece <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
24. O trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
25. O trabalho exige que eu faça apenas uma atividade por vez.	① ② ③ ④ ⑤
26. As tarefas do trabalho são simples e descomplicadas.	① ② ③ ④ ⑤
27. O trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	① ② ③ ④ ⑤
28. O trabalho inclui a realização de tarefas relativamente simples.	① ② ③ ④ ⑤
29. O trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.	① ② ③ ④ ⑤
30. O trabalho me exige um grande esforço mental.	① ② ③ ④ ⑤
31. O trabalho exige que eu esteja atento(a) a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	① ② ③ ④ ⑤
32. O trabalho exige que eu analise um grande número de informações.	① ② ③ ④ ⑤
33. O trabalho inclui a resolução de problemas sem a resposta óbvia.	① ② ③ ④ ⑤
34. O trabalho exige que eu seja criativo(a).	① ② ③ ④ ⑤
35. O trabalho inclui frequentemente lidar com problemas que eu nunca tinha visto antes.	① ② ③ ④ ⑤
36. O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	① ② ③ ④ ⑤
37. O trabalho exige uma variedade de habilidades.	① ② ③ ④ ⑤
38. O trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para completá-lo.	① ② ③ ④ ⑤
39. O trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	① ② ③ ④ ⑤
40. O trabalho exige uma variedade de habilidades.	① ② ③ ④ ⑤
41. O trabalho é altamente especializado em termos de seu propósito, tarefas ou atividades.	① ② ③ ④ ⑤
42. As ferramentas, procedimentos, materiais, etc., utilizados no trabalho são altamente especializados.	① ② ③ ④ ⑤
43. O trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	① ② ③ ④ ⑤
44. O trabalho exige conhecimento profundo e experiência.	① ② ③ ④ ⑤

### Estratégias de Aprendizagem no Trabalho

A seguir, serão apresentadas afirmações que descrevem **estratégias de aprendizagem** que podem ser adotadas para aprender algo novo no trabalho. Por favor, leia cada uma das sentenças e avalie em que medida **você** utiliza essas estratégias como membro trainee da sua Empresa Júnior. Para responder cada item, use a seguinte escala de resposta.

<b>NUNCA FAÇO</b>	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)	<b>SEMPRE FAÇO</b>
<p><i>Quanto mais próximo do número <b>UM</b> você se posicionar, <b>MENOR</b> a frequência com que você utiliza a estratégia.</i></p> <p><i>Quando mais próximo de <b>DEZ</b> você se posicionar, <b>MAIOR</b> a frequência com que você utiliza a estratégia.</i></p>		

Assinale com um **X**, à direita de cada afirmação, o número que melhor representa a sua opinião sobre as **estratégias de aprendizagem** que você utiliza como trainee. Por favor, não deixe itens sem resposta.

	FREQUÊNCIA EM QUE EU UTILIZO A ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM
1. Experimento na prática novas formas de executar meu trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2. Visando executar melhor minhas atividades de trabalho, busco repetir automaticamente ações e procedimentos memorizados.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3. Para executar melhor o meu trabalho, procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4. Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios da organização.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

5. Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outras equipes da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Para melhor execução do meu trabalho, reflito sobre como ele contribui para atender as expectativas dos clientes da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Procuo entender como meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩