



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
PSICOLOGIA**

*Laís Paranaíba Frattari Ribeiro*

**Relações entre confiança, valores organizacionais e  
engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos**

**UBERLÂNDIA**

**2017**



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
PSICOLOGIA**

***Laís Paranaíba Frattari Ribeiro***

**Relações entre confiança, valores organizacionais e  
engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

R484r  
2017

Ribeiro, Laís Paranaiba Frattari, 1987

Relações entre confiança, valores organizacionais e engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos / Laís Paranaiba Frattari Ribeiro. - 2017.

101 p. : il.

Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2017.10>

Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Servidores públicos - Teses. 3. Serviço público - Ética - Teses. 4. Organizações publicas - Teses. I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.9



**SERVÍCIO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
PSICOLOGIA**

***Laís Paranaíba Frattari Ribeiro***

**Relações entre confiança, valores organizacionais e  
engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**Banca Examinadora**

Uberlândia, 15 de Setembro de 2017

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Examinador)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira

Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP

---

Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza (Examinador Suplente)

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ

---

**UBERLÂNDIA**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida que me foi dada, pela saúde que tenho, pela minha família e pela oportunidade de concluir mais uma etapa.

Agradeço os meus pais, Paulo e Sonia, por me incentivarem a alcançar e objetivos e não desistir, por mais difíceis que fossem. Agradeço-os ainda por me proporcionarem o possível e o impossível, por serem os melhores pais do mundo e pelos exemplos de pessoas que são. Agradeço- os por me incentivarem a nunca parar de estudar, ainda que depois de adulta: “a maior herança que os pais deixam para os filhos é a educação”, eles sempre disseram, desde que eu era criança. Tudo que sou hoje é graças ao esforço e amor de vocês. Sem vocês, eu jamais teria conseguido!

Agradeço a minha irmã Liliane que me elogiou tantas vezes por decidir ingressar em um desafio como este.

Agradeço o meu noivo Eduardo pela paciência nos momentos mais difíceis desse percurso, em que estive ausente e impaciente, e também por me ensinar que devemos seguir sempre adiante.

Agradeço a minha grande amiga Carol, que partiu tão precocemente, não deixando oportunidade de um simples “adeus”. Você, minha querida amiga, esteve presente somente no início desta jornada, e não pôde presenciar fisicamente os resultados, o que me entristece muito. Você deixou uma enorme saudade e vontade de ter aproveitado melhor os momentos que tivemos juntas. Agradeço a você pelo apoio enquanto precisei viajar para assistir às aulas e também no trabalho, quando você fez a minha parte para que eu pudesse me dedicar às aulas. Você faz falta demais!

Agradeço a minha amiga Alline que foi imprescindível para a decisão de realizar a seleção para ingresso no curso de mestrado. Agradeço-a ainda pelo incentivo, pelas experiências compartilhadas, e também por estar sempre tão disponível para me ajudar.

Agradeço os professores Dr Sinésio, Dra Ligia e Dr Magno que me orientaram na qualificação e defesa, contribuindo para que o trabalho se aperfeiçoasse. Um agradecimento especial à minha orientadora Dra. Áurea pela disponibilidade e paciência em me ensinar, mesmo aqueles conteúdos já explicados tantas vezes. Agradeço-a ainda por me ensinar tantos cuidados que devemos ter enquanto pesquisadores.

Por fim, agradeço os participantes da pesquisa, os quais disponibilizaram seu tempo para responder os questionários. Agradeço também a disponibilidade dos amigos que me ajudaram na coleta de dados. Sem vocês, esta pesquisa não teria sido possível.

## RESUMO

A literatura sugere que empregados estão mais propensos a se engajarem no trabalho quando têm altos níveis de confiança e se compartilham dos valores organizacionais. Assim, este estudo teve por objetivo principal testar o modelo no qual engajamento no trabalho é explicado por confiança do empregado na organização e percepção dos valores organizacionais em uma amostra de servidores públicos vinculados as esferas federal, estadual e municipal. A amostra constituiu-se de 235 servidores públicos das três esferas administrativas, com vínculos de trabalho celetistas e estatutários. Após aprovação do Comitê de ética realizou-se a coleta de dados com instrumentos fidedignos e válidos, que foram analisados por meio de estatística descritiva e regressão múltipla padrão, tendo as dimensões de engajamento como variáveis-critério. Dentre os resultados, verificou-se níveis de engajamento e confiança na ética e na competência organizacionais moderados. Os valores mais percebidos foram conformidade e prestígio. O teste do modelo mostrou que confiança na competência da organização explicou 25% da variância da dimensão vigor, e confiança na ética e o valor bem-estar no trabalho explicaram 18% da dimensão absorção. As conclusões indicam que o modelo proposto não foi confirmado revelando que a confiança se mostrou melhor preditor de engajamento que os valores organizacionais. Recomenda-se a realização de estudos que verifiquem como se dá o engajamento no trabalho nas esferas administrativas, bem como a investigação de outras variáveis explicativas sobre o engajamento no trabalho de servidores público.

Palavras-chave: engajamento, valores organizacionais, confiança organizacional

## ABSTRACT

The literature suggests that employees are more likely to engage at work when they have high levels of trust and share organizational values. Thus, this study had as main objective to test the model in which engagement at the work is explained by the employee's trust in the organization and perception of organizational values in a sample of civil servants linked to the federal, state and municipal spheres. The sample consisted of 235 public servants from the three administrative spheres, with working and statutory working ties. After approval by the Ethics Committee, data were collected with reliable and valid instruments, which were analyzed through descriptive statistics and standard multiple regression, with engagement dimensions as criterion-variables. Among the results, there were levels of commitment and trust in moderate organizational ethics and competence. The most perceived values were compliance and prestige. The test of the model showed that confidence in the competence of the organization explained 25% of the variance of the force dimension, and trust in ethics and the value of well-being at work explained 18% of the absorptive dimension. The conclusions indicate that the proposed model was not confirmed, revealing that trust was a better predictor of engagement than organizational values. It is recommended that studies be carried out to verify how work engagement occurs in the administrative spheres, as well as the investigation of other explanatory variables about engagement at the work of public servants.

Key Words: employee engagement, values at work, trust at work.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Dados demográficos e funcionais da amostra.....	54
Tabela 2 – Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.....	56
Tabela 3 – Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo.....	62
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis do estudo.....	63
Tabela 5 – Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo.....	69
Tabela 6 – Resumo das análises de regressão múltipla para as variáveis- critério vigor e absorção.....	70

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo proposto para a investigação.....	50
---	----

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	05
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	10
<b>1 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	14
1.1 – Engajamento no trabalho.....	14
1.2 – Confiança .....	27
1.3- Valores Organizacionais.....	36
<b>2 –MÉTODO.....</b>	49
2.1 – Objetivos .....	49
2.2 –Definições das variáveis.....	51
2.3 – Participantes.....	53
2.4 – Instrumentos.....	55
2.5 – Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos .....	57
2.6– Procedimentos de análise de dados .....	58
<b>3 - RESULTADOS.....</b>	60
3.1 – Análise Exploratória de dados.....	60
3.2– Análise Descritiva.....	62
3.3– Teste de Diferença entre as médias ( <i>t</i> de Student e ANOVA) .....	64
3.4 - Correlação entre as variáveis do estudo.....	67
3.5 – Regressão múltipla .....	70
<b>4- DISCUSSÃO .....</b>	71
<b>5- CONCLUSÃO.....</b>	78
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	82
<b>ANEXOS</b>	
A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	92
B- Instrumentos e Questionário de caracterização pessoal e funcional.....	93

## INTRODUÇÃO

Em 2000, Seligman e Csikszentmihalyi trazem uma nova perspectiva para estudo das organizações, a Psicologia Positiva, que tem como aspecto fundamental o bom funcionamento do indivíduo em detrimento do adoecimento, em qualquer contexto em que ele esteja. Luthans (2002), em concordância com os autores supracitados, apresenta a concepção do comportamento organizacional positivo, que se baseia no pressuposto que os aspectos humanos positivos são sustentados por bases teóricas e, dessa forma, são medidos, passíveis de aprendizagem e de gerenciamento. Esse novo conceito proporciona a ampliação dos temas a serem investigados, por exemplo, capital psicológico, engajamento, espiritualidade e florescimento no trabalho, dentre outros (Siqueira, 2014).

As organizações devem se preocupar com a saúde dos seus trabalhadores e naquilo que transforma ou melhora as respostas aos fatores relacionados à saúde no trabalho (Silva, 2002). Nesse contexto destaca-se, dentre outros constructos, o engajamento no trabalho, pois é sabido que a competitividade das organizações depende não apenas da sua capacidade de atrair e reter empregados proativos, mas também com alto grau de iniciativa e de engajamento (Caetano, Junça- Silva, Ferreira, & Mendonça, 2016).

O estudo do engajamento no trabalho se iniciou em 1990, por Kahn, quando este reconheceu a ocorrência desse fenômeno entre membros organizacionais, quando estes se expressavam física, cognitiva, emocional e mentalmente durante a execução do trabalho. Para o autor, colaboradores engajados se esforçam mais em suas tarefas devido à sua identificação com o trabalho. Bakker (2010) mais tarde complementa que elevados níveis de engajamento se traduzem em colaboradores com elevados graus de energia no trabalho, capazes de exercer influência sobre eventos que afetam suas vidas e com um alto senso de autoeficácia. Dessa forma, colaboradores engajados não sofrem com seus trabalhos (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) e acreditam que trabalhar é um estado positivo e uma diversão (Bakker, 2010).

Compreender os determinantes do engajamento é importante para que os gestores valorizem o capital humano, criem um ambiente organizacional saudável e sustentável (Caetano et al., 2016), além de facilitar a elaboração de diagnósticos e intervenções visando melhorias no contexto de trabalho (Siqueira, 2014).

Neste estudo, propõe-se a investigar o papel desempenhado pela confiança do empregado na organização e da cultura organizacional, por intermédio dos valores organizacionais, em relação ao engajamento no trabalho. A confiança organizacional mostra-se como uma condição indispensável ao bem estar dos colaboradores na organização, gerando comportamentos congruentes com os seus objetivos, além de proporcionar vantagem competitiva (Caetano & Sousa-Lima, 2007).

A confiança organizacional tem sido mencionada como importante influência no desempenho, na eficácia e na eficiência das organizações (Mariotti, 2004; Zanini, Lusk, & Wolff, 2009), satisfação, motivação dos empregados, comportamento cooperativo e no controle da organização (Kramer, 1999), além de se relacionar ainda com valores organizacionais e pessoais (Oliveira & Souza, 2014).

Nos estudos internacionais a confiança é um tema bastante difundido, entretanto, no Brasil, não encontra a mesma frequência de pesquisas e publicações (Andrade, Fisher, & Stefano, 2011). Para esses autores, o constructo é estudado em diversos campos e sob distintas perspectivas, mas são poucos os estudos que o pesquisam como um fator importante em relação ao engajamento no trabalho.

A confiança do empregado na organização baseia-se em uma avaliação do sistema organizacional. De forma semelhante os valores também se referem a este sistema, mostrando-se como um aspecto essencial da cultura organizacional, sendo ambos capazes de afetar o engajamento no trabalho (Oliveira & Souza, 2014). Os valores organizacionais, a terceira variável deste estudo, são definidos como “princípios ou crenças, organizados

hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo & Gondim, 1996, p.63).

O estudo dos valores organizacionais é relevante porque indica o caminho traçado pelas empresas e instituições para alcançar seus objetivos, além de servirem como balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças. Se a relação entre valores organizacionais e confiança já é investigada, o mesmo não ocorre em relação ao engajamento no trabalho.

O modelo proposto para investigação neste trabalho considera como preditores de engajamento no trabalho os valores e a confiança organizacionais. Se houver confiança do empregado em sua organização de trabalho, esta poderá ter custos reduzidos com monitoramento de pessoal, além de obter maior colaboração de seus empregados. Por isso, confiança se torna crítica para aumentar o engajamento. Empregados estariam mais propensos a se engajarem no trabalho quando têm altos níveis de confiança (Chughtai & Buckley, 2008). Ugwu, Onyishi e Rodriguez-Sanches (2014) afirmam que enquanto a organização cria um clima de confiança, reciprocamente os empregados respondem trabalhando de forma engajada. Trata-se, dessa forma, de uma relação de troca, o que pode criar um clima positivo e bom desempenho no trabalho.

Por outro lado, se os empregados compartilham dos valores organizacionais é mais provável que haja engajamento no trabalho, pois estes influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações no âmbito organizacional (Oliveira & Tamayo, 2004). Os valores se caracterizam por uma base motivacional, portanto poderiam afetar o engajamento no trabalho, desde que sejam compartilhados.

Espera-se que os resultados desse estudo contribuam para o entendimento de fatores que favoreçam o engajamento no trabalho, tendo em vista que para Bakker et al. (2008),

trabalhadores com elevados índices de engajamento no trabalho investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e permanecem mais focados em seu trabalho. Carrasco, Martines-Tur, Peiró, Garcia-Buades, e Moliner (2011) acrescentam que o engajamento pode ser preditor de emoções positivas do trabalhador tanto no contexto individual quanto em equipe.

Considera-se ainda o fato que este estudo será realizado com trabalhadores de organizações públicas. A literatura, geralmente, é mais escassa quando se trata desse universo de trabalhadores, mas é necessário compreender se e como esses trabalhadores se engajam com seus trabalhos. Além disso, os meios de comunicação social, em geral, não apresentam o trabalho do servidor como algo elogiável, embora seja necessário. É claro que este trabalho não pretende alterar a imagem do servidor público diante da sociedade, mas anseia por encontrar indicadores que possam contribuir, em última instância, para um desempenho de qualidade. Isso poderia afetar a percepção do público a respeito desses servidores a longo prazo.

Os resultados deste estudo poderão ser utilizados como ferramentas de gestão, proporcionando, assim, maior clareza para as tomadas de decisão dos gestores de recursos humanos das organizações públicas, além de gerar um importante conhecimento teórico, tendo em vista que a investigação proposta é aparentemente inédita, pois foram encontrados na literatura nacional e internacional poucos estudos que relacionassem as variáveis propostas neste trabalho, especialmente com servidores públicos.

Frente a isso, o capítulo um apresenta revisão da literatura das variáveis deste estudo (engajamento no trabalho, confiança e valores organizacionais); o capítulo dois aborda o método e objetivos; em sequência os capítulos três e quatro versam sobre os resultados e a discussão; e, por fim, são apresentadas as conclusões deste estudo.

## CAPÍTULO 1

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 1.1 Engajamento no trabalho

De acordo com Shuck (2011), nos últimos anos têm aumentado o interesse de profissionais e pesquisadores pelo engajamento no trabalho. Ugwu et al. (2014) afirmam que, apesar de ser um comportamento positivo, estudos empíricos apenas recentemente têm sido realizados sobre engajamento, em especial na América do Norte, Ásia, África do Sul e Europa. Para Taris, Cox e Tisserand (2008), os trabalhos em Psicologia Organizacional estão relacionados com diversos tipos de temas, como burnout, conflito casa-trabalho e acidentes no trabalho, e pouco se tem estudado o engajamento no trabalho.

As organizações necessitam de empregados engajados e comprometidos para alcance dos objetivos organizacionais, em meio às transformações (Ribas & Rodrigues, 2009). No atual contexto socioeconômico, ter empregados engajados proporciona vantagem competitiva, porque tem relação direta com desempenho, comprometimento e saúde. Esses empregados possuem altos níveis de energia, entusiasmo, inspiração e orgulho do seu trabalho, e sentem que o tempo voa enquanto estão trabalhando (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Heuvel, 2015).

Investigar engajamento no trabalho é importante, já que se torna fundamental compreender os aspectos positivos em uma organização, onde os trabalhadores se sentem satisfeitos, envolvidos e comprometidos com suas tarefas (Cavalcante, 2013). Acompanhando a tendência do estudo do comportamento organizacional positivo, a investigação sobre engajamento no trabalho tem crescido nos últimos anos em busca de explicações dos motivos pelos quais funcionários engajados trabalham mais arduamente e com vigor, estão mais

envolvidos e se dedicam mais às atividades profissionais e se sentem felizes por estarem absortos e concentrados no trabalho (Martinelli, Fonseca, & Silva, 2010).

As tentativas de explicar o desempenho no trabalho têm se concentrado apenas nas características pessoais dos indivíduos, segundo Rich, Lepine e Crawford (2010). Por exemplo, envolvimento tem foco no aspecto cognitivo, satisfação tem foco no aspecto afetivo e motivação relaciona-se ao esforço e à persistência. Assim, não se considera a possibilidade que os três aspectos (afetivo, cognitivo e motivacional) possam estar interligados, gerando um estado único. Essa é a ideia de Kahn sobre o engajamento: investimento simultâneo dessas três formas de energia no trabalho.

De acordo com Siqueira et al. (2014) a introdução do conceito de engajamento é atribuída a Kahn (1990). Para o autor, empregados engajados expressariam suas características físicas, emocionais e cognitivas durante a realização de suas tarefas e isso traria benefícios para a organização e para o indivíduo. Um empregado engajado é fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado ao seu trabalho e voltam mais esforços para o trabalho porque com ele se identifica (p.147). Dessa forma, engajamento é um estado mental particular capaz de produzir resultados positivos tanto para o indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoais) quanto para as organizações (qualidade do desempenho).

Atualmente, há quatro perspectivas que fundamentam o conceito de engajamento. A primeira delas é aquela desenvolvida por Kahn (1990), que identifica três condições psicológicas que influenciam o engajamento: significado psicológico, segurança e disponibilidade. Significado psicológico é a percepção do retorno recebido pelo empregado em função dos seus esforços; segurança é relacionada com a clara percepção do que se espera do trabalhador e do quanto ele confia no ambiente de trabalho; e disponibilidade é definida como a crença do trabalhador de que ele possui recursos físicos e emocionais para realizar as tarefas - abordagem de “satisfação de necessidades” (Shuck, 2011).

A segunda perspectiva, de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), trata o engajamento como o polo oposto de burnout, que é uma síndrome psicológica relacionada ao trabalho, decorrente de uma forte tensão emocional crônica relacionada ao estresse ocupacional, sendo composta por exaustão, despersonalização e eficácia. O instrumento mais utilizado para medir burnout é o Maslach Burnout Inventory-MBI. Para os autores supra citados, valores baixos para exaustão e despersonalização, e altos para eficácia caracterizariam indivíduos engajados no trabalho, assim engajamento seria o oposto de burnout.

Na terceira perspectiva de engajamento, Harter, Schimdt e Hayes (2002) o define como envolvimento, satisfação individual e entusiasmo com o trabalho - abordagem denominada “satisfação – engajamento”. Por fim, Saks (2006), em sua abordagem multidimensional, afirma que os autores anteriores não explicam porque existem diferentes níveis de engajamento entre os trabalhadores, e por isso o autor propõe que engajamento engloba estados separados: engajamento com o trabalho e com a organização. Para testar sua hipótese, o autor utilizou duas escalas de engajamento criadas por ele em uma amostra de 102 trabalhadores e verificou que características do trabalho, suporte da organização e do supervisor, reconhecimento e recompensas, justiça de procedimentos e distributiva influenciaram o engajamento com a organização e com o trabalho.

Engajamento se tornou um conceito amplamente citado, mas a maioria do que foi escrito encontra-se em artigos jornalísticos e pouco se tem pesquisado sobre o tema, havendo pouca literatura e pesquisa acadêmica. Além disso, muitas vezes é confundido com outros conceitos tais como comprometimento, envolvimento e satisfação, mas se tratam de conceitos distintos como será apresentado (Hassan & Ahmed, 2011; Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Engajamento difere de comprometimento organizacional porque este é um direcionamento de atitude para a organização, e aquele não é uma atitude, mas sim o grau em

que indivíduos estão atentos e absorvidos em seus papéis; difere ainda de envolvimento porque este é um julgamento cognitivo sobre a necessidade de se satisfazer as necessidades do trabalho e engajamento envolve não somente o uso de cognições, mas também de emoções e comportamentos (May, Gilson, & Harter, 2004), podendo ser um antecedente de envolvimento. Já satisfação é uma medida do prazer (componente afetivo) alcançado no exercício da profissão, que resulta da avaliação que o trabalho permite a realização de valores importantes, e engajamento cria um estado mental positivo que gera envolvimento com a empresa e contribui para a retenção de talentos e para maior desempenho (Halbesleben & Wheeler, 2008).

A distinção conceitual entre engajamento e outros construtos investigados em comportamento organizacional também é discutida por Christian, Garza, e Slaughter (2011) que iniciam a argumentação afirmando que não há acordo entre profissionais e acadêmicos em relação a definição de engajamento no trabalho, muitas vezes considerado semelhante a comprometimento organizacional afetivo e de continuação, comportamento extrapapel e envolvimento com trabalho. Apesar disso, os autores defendem a unidade e identidade do conceito. Christian et al. (2011) esclarecem que o envolvimento é uma crença do indivíduo que o trabalho satisfaz suas necessidades, além de haver uma forte identificação com este. No caso do envolvimento o desempenho do indivíduo afeta sua autoestima (Lodahl & Kejner, 1965). Christian et al. (2011) sintetizam as diferenças da seguinte forma: o envolvimento por ser um construto cognitivo pode ser concebido como uma faceta do engajamento, mas não deve ser considerado equivalente ao outro. Ainda que pese diferenças entre os autores, neste estudo será utilizada a escala validada por Siqueira et al. (2014) cujo conteúdo se refere a vigor, absorção e dedicação, mas o resultado final desse trabalho aponta somente dois fatores: vigor e absorção.

Saks (2006), por sua vez, afirma que na literatura engajamento é definido como um constructo único e distinto, composto por cognições, emoções e comportamentos associados ao desempenho individual. Já Martinelli e colaboradores (2010) acrescentam que a maioria dos

métodos para a identificação do engajamento privilegia os componentes cognitivos, mas a construção de atitudes engajadas ocorre também por meio de componentes afetivos.

Na literatura, muitas definições foram dadas a esse constructo. Para Kahn (1990), engajamento é definido como o aproveitamento dos membros da organização nos papéis que ocupam. Assim sendo, pessoas que não estão engajadas em seu trabalho se distanciam de seus papéis nas organizações. Estar engajado significa estar psicologicamente envolvido e presente enquanto se executa uma tarefa. Rothbard (2001) compartilha dessa ideia e explica que atenção se refere à habilidade cognitiva de se pensar sobre o papel que desempenha enquanto a absorção alude à intensidade em que o indivíduo está focado em seu papel.

O engajamento não pode ser imposto pelos gerentes, mas pode ser alcançado depois que os empregados observam com cautela as diferentes ações das empresas. Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014), acrescentam que a percepção das políticas organizacionais aumenta o engajamento no trabalho; indivíduos engajados são menos estressados, mais satisfeitos, trabalham com maior intensidade e obtêm melhor desempenho. Saks (2006) assevera que pessoas engajadas em seu trabalho pensam da seguinte forma: “eu realmente me ‘jogo’ em meu trabalho”, “às vezes me sinto tão absorvido em meu trabalho que nem vejo o tempo passar”, “esse trabalho me consome e estou totalmente inserido nele” e “estou altamente engajado neste trabalho”.

A *Scottish Executive Social Research* (2007) afirma que a organização é responsável por levar os empregados a se engajarem, e isso pode ser feito de diferentes formas, por exemplo por meio dos líderes, abertura à comunicação, formas de remuneração e benefícios, justiça e tratamento igualitário, ações de treinamento e desenvolvimento, carga horária e ainda ações voltadas à saúde e segurança do trabalhador. Como consequências do engajamento, os autores citam elevação dos índices de produtividade, menores custos com recrutamento e seleção, maiores lucros, alcance dos objetivos da organização, melhor desempenho e

diminuição dos índices de desligamento de pessoal. O desafio, na atualidade, é fazer com que os empregadores entendam a importância do engajamento para a organização e direcionem ações para elevar esse índice.

A definição mais utilizada na literatura é apresentada por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002): engajamento é um estado positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Assim, não se trata de um estado momentâneo, mas sim persistente, não sendo focado em nenhum objetivo, comportamento, evento ou indivíduo particularmente. Hassan e Ahmed (2011), por sua vez, complementam que engajamento envolve a ligação do indivíduo com a sua organização, sendo um estado afetivo-cognitivo persistente. Vigor envolve altos níveis de energia enquanto se está trabalhando; é uma tendência em se concentrar nas soluções e decisões ao invés atentar-se para as dificuldades; já a dedicação se refere a sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; absorção, por sua vez, é estar concentrado no trabalho, ter a sensação que o tempo passa rapidamente e ainda não se desligar deste (Hassan & Ahmed, 2011).

Em 2014, no Brasil, Siqueira e colaboradores definiram engajamento no trabalho como “um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais” (Siqueira et al., 2014, p.150). Para esses autores, a dimensão dedicação foi desconsiderada porque este constructo é semelhante a outros conceitos existentes na literatura do comportamento organizacional relacionados com desafio, inspiração, entusiasmo, significado e propósito. Tais qualidades do trabalho poderiam ser parcialmente encontradas como itens de medidas que avaliam constructo como envolvimento com o trabalho. Porém, conforme foi descrito anteriormente, há autores que têm posição contrária a essa decisão (Christian et al., 2011; Hassan & Ahmed, 2011; Sacks, 2006; Schaufeli, Salanova et al., 2002).

Os níveis de engajamento podem variar entre os indivíduos e entre a própria pessoa, ao longo de sua vida, variando também de acordo com dados biográficos, características pessoais e se a pessoa tem uma personalidade que se adapta a diferentes tipos de atividades (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Para estar engajado, o indivíduo deve acreditar que vale a pena investir sua energia no trabalho.

O impacto das características pessoais no engajamento no trabalho foi identificado em uma pesquisa com oito organizações dos setores público e privado (Robinson et al., 2004). O resultado da pesquisa foi que mulheres, minorias étnicas, pessoas com menos de 20 e mais de 60 anos de idade, indivíduos com problemas de saúde e aqueles que são responsáveis pelo sustento de seus lares apresentaram maiores níveis de engajamento. Uma curiosidade desta pesquisa é que para os nascidos a partir da década de 80, os níveis de engajamento são menores do que os que nasceram antes desta data. Sinclair, Robertson-Smith e Hennessy (2008) encontraram resultado semelhante: gerentes mais jovens são menos engajados do que seus colegas mais velhos.

Dado o exposto, verifica-se que engajamento é importante e atual, e por isso tem sido estudado em relação a diversas variáveis. A fim de verificar as correlações entre as dimensões do burnout e o engajamento no trabalho, Tamayo e Alencar (2012) realizaram uma pesquisa utilizando os instrumentos Escala de Caracterização do Burnout (ECB) e a Escala de Engajamento no Trabalho (EET). Em relação à validação dos instrumentos, a ECB apresentou os fatores exaustão emocional (Alpha de Cronbach 0,94), desumanização (Alpha de Cronbach 0,92) e decepção (Alpha de Cronbach 0,69), mantendo as três dimensões evidenciadas em outros estudos. A EET apresentou uma solução unifatorial (Alpha de Cronbach 0,92). No que tange a relação das dimensões do burnout com o engajamento no trabalho, as correlações foram negativas e significativas. A pesquisa ofereceu apoio empírico à estrutura fatorial da ECB, mas não se confirmou a estrutura multidimensional da Escala de Engajamento no

Trabalho. No entanto, o estudo reafirmou a relação antagônica entre o burnout e o engajamento no trabalho proposta na literatura.

Índices elevados de engajamento no trabalho em profissionais da educação foram identificados na metade da amostra por Machado, Porto-Martins e Amorim (2012), utilizando o instrumento Utrecht Work Engagement. Porém, para os autores, é importante que o estudo do constructo se desenvolva no Brasil, tendo em vista o paradigma de promoção dos aspectos laborais positivos e que se trata de um conceito recente, principalmente em relação à realidade brasileira.

Em relação ao trabalho em equipe, Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2012) constataram que o engajamento da equipe é um mediador entre recursos sociais (percepção de suporte social, coordenação e trabalho em equipe) e o desempenho no trabalho. Para os autores, é relevante que as organizações promovam o trabalho em equipe e que proporcionem supervisão, para construir equipes mais vigorosas, dedicadas e absorvidas (engajamento), o que, por sua vez, poderá aumentar seu desempenho no trabalho. Eles concluem que, em geral, é necessário se concentrar nas interações sociais para aumentar o engajamento no trabalho.

A relação entre satisfação, engajamento no trabalho, conflitos e a percepção de sucesso na carreira de docentes de escolas públicas estaduais foi investigada por Pauli, Comim, e Tomasi (2016). Em relação à satisfação no trabalho, os resultados apontaram satisfação quanto ao salário, e relacionamento com colegas e chefia; em relação a engajamento obteve-se os maiores níveis de absorção. Para os autores, tanto satisfação quanto engajamento influenciam na percepção de sucesso na carreira de professores. Assim, verificou-se que, na percepção dos docentes, o sucesso não decorre apenas dos aspectos objetivos, como níveis de satisfação com o salário, mas também da natureza do trabalho, pois os docentes percebem sucesso em sua carreira também pela identificação com o trabalho, energia e cooperação dos colegas. Houve

uma relação positiva da satisfação e do engajamento como elementos que compõem a auto percepção de sucesso na carreira para professores.

Além disso, conceitos novos na literatura, já têm sido relacionados com engajamento no trabalho como *job crafting* e florescimento no trabalho. Demerouti, Bakker, e Gervers (2015) verificaram o papel do engajamento e florescimento às ações de *job crafting* e comportamentos extra- papel. *Job crafting* são ações estratégicas que os empregados fazem para alterar suas condições de trabalho, se ajustarem a ele e fazê-lo mais saudável e motivador (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012), com o objetivo de se tornarem mais engajados, satisfeitos, resilientes e bem sucedidos (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Florescimento no trabalho, por sua vez, relaciona-se com a prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, sucesso e aprendizagem, tendo consequências tanto para as organizações como para o indivíduo (Bono, Davies, & Rasch, 2011).

Petrou e colaboradores (2012) afirmam que dois dos três componentes de *job crafting* podem estar relacionados com engajamento no trabalho: recursos e desafios do trabalho. Porém, em seu estudo com 294 trabalhadores, somente a procura por recursos aumentou os níveis de engajamento e florescimento, ou seja, empregados que buscaram mais recursos nos seus ambientes de trabalho foram os mais engajados. Por outro lado, diminuir as demandas de trabalho esteve negativamente relacionado com engajamento, pois a redução das demandas pode trazer um ambiente menos estimulante e, consequentemente, menores níveis de engajamento.

Ainda nesse estudo, os autores encontraram que engajamento foi melhor preditor da percepção do supervisor do comportamento extrapapel de seu subordinado do que florescimento. Para esta amostra, procurar tarefas desafiadoras não aumentou o nível de engajamento e florescimento; o desafio, por si só, não é motivador, pois são necessários outros recursos para que existam funcionários engajados e florescidos em seus trabalhos: empregados

criam recursos em seus ambientes de trabalho por meio de ações de *job crafting*, o que é reinvestido em seus trabalhos por meio de comportamentos engajados. Assim, é importante que as organizações encontrem meios de se estimular o *job crafting*, pois isso pode aumentar os níveis de engajamento dos funcionários (Petrou et al., 2012).

Empregados engajados e florescidos estão mais dispostos a investirem seus recursos pessoais no trabalho e irem além do solicitado. Engajamento é, dessa forma, uma motivação intrínseca ao indivíduo, que sente prazer e entusiasmo em suas atividades laborais, sendo esta motivação necessária também para a criatividade. Portanto, altos níveis de engajamento também podem favorecer a criatividade (Demerouti, Bakker & Gevers, 2015).

As ações de *job crafting* de um trabalhador podem influenciar o engajamento de seu colega, afirmam Bakker, Rodriguez-Munoz, & Vergel (2015). Utilizando a teoria Demandas - Recursos no Trabalho de Tims e Bakker (2010), 206 empregados foram divididos em 103 pares e a hipótese dos autores foi confirmada: algumas ações de *job crafting* podem fazer o trabalhador desenvolver seus próprios níveis de vigor, absorção e dedicação, e também influenciar seus colegas a desenvolver comportamentos de engajamento. Isso acontece porque o indivíduo transforma as demandas e recursos de trabalho de modo a se ajustar com suas qualidades, características pessoais, habilidades e preferências, o que aumenta, por sua vez, o significado do trabalho.

Nesse estudo, os autores declararam ainda que a associação de recursos disponibilizados no ambiente trabalho (oportunidade de desenvolvimento) e as habilidades pessoais levam ao engajamento, em especial quando as exigências no trabalho são altas: aumentar os desafios no trabalho também eleva os índices de engajamento, pois estimula a concentração. Esse resultado é consonante aos do estudo de Petrou et al. (2012), o qual apontou que o desafio no ambiente de trabalho não leva à motivação, pois são necessários outros recursos para que existam funcionários engajados e florescidos em seus trabalhos.

Outras variáveis estudadas em Psicologia Organizacional são relacionadas ao engajamento. Por exemplo, Tims, Bakker, e Derks (2012) verificaram o papel da personalidade pró-ativa como preditor do engajamento e desempenho no trabalho. Os autores partiram da hipótese de que funcionários com personalidade pró-ativa seriam mais prováveis para reconfigurarem seus empregos para que, assim, permanecessem engajados e tivessem desempenho eficiente. O modelo de equações estruturais confirmou o modelo proposto: funcionários que foram caracterizados por uma personalidade pró-ativa tinham maior probabilidade de reconfigurarem seus trabalhos, o que foi preditivo de engajamento no trabalho. Estes resultados sugerem que, na medida em que os funcionários ajustam de forma pró-ativa seu ambiente de trabalho, eles conseguem permanecer engajados e alcançar bom desempenho no trabalho. Na mesma direção o estudo de Gevers e Demerouti (2013) apontou que os engenheiros que estavam absorvidos pelo seu trabalho (isto é, engajados), apresentavam maiores níveis de criatividade, o que foi também encontrado no trabalho de Mainemelis (2001).

Utilizando a teoria troca líder- membro (Leader Member Exchange Theory- LXM), Bakker e colaboradores (2015) foram os pioneiros ao relacionar as variáveis troca líder-membro, desempenho e engajamento. Dessa forma, a qualidade da relação líder-membro influencia os comportamentos e atitudes dos funcionários, o que pode trazer resultados positivos para as organizações, por exemplo, aumento nos níveis de satisfação, comportamento de cidadania, desempenho, comprometimento e clareza nos papéis a serem desempenhados. É mais provável que os empregados se sintam mais engajados quando existe boa qualidade na sua relação com seus líderes. Utilizando uma amostra de 847 policiais, os autores encontraram que os líderes, ao disponibilizarem recursos no trabalho, aumentam os níveis de engajamento e desempenho de seus subordinados, o que contribui para o desenvolvimento de toda organização. Contudo, para Christian et al. (2011), a evidência é fraca no que se refere a

associação de liderança com engajamento no trabalho, pois outros aspectos podem interferir nessa relação, por exemplo, a confiança no líder e a segurança psicológica.

Em relação ao serviço público, o engajamento também é estudado pela *Scottish Executive Social Research* (2007), a qual afirma que não foram encontradas diferenças nos níveis de engajamento de trabalhadores do setor público e do setor privado, pois, para os autores, os níveis de engajamento variam de acordo com as características da organização, setor, características pessoais (gênero, minoria étnica, dentre outras) e do cargo (gestores possuem maiores níveis de engajamento que seus pares). As pesquisas sugerem que a maioria dos funcionários possui níveis intermediários de engajamento; apenas entre 10 e 30% estão completamente engajados em seus trabalhos. Ainda de acordo com este estudo, é mais importante compreender as variações dos níveis de engajamento entre setores de uma mesma organização do que comparar os níveis de engajamento entre empresas públicas e privadas.

Foram apontadas lacunas sobre o estudo do engajamento. Por exemplo, muito se tem divulgado sobre os benefícios de funcionários engajados para as organizações, mas pouco se tem estudado sobre os custos de se elevar esse índice. Além disso, em geral, a literatura não apresenta um nível ideal de engajamento, que pode ser diferente entre as organizações e dentro da mesma organização; pouco se tem estudado sobre comportamentos que levam ao não-engajamento; poucos estudos estão centrados em ações de recrutamento que identifiquem futuros profissionais que possam estar mais engajados. Além disso, para se implementar ações que levem ao engajamento é necessário o desejo dos funcionários. Porém, isso é mais difícil no setor público, onde as pessoas apresentam maiores níveis de resistência à mudança (*Scottish Executive Social Research*, 2007).

A relação entre engajamento de confiança é tida como importante para Hassan e Ahmed (2011), ao afirmarem que altos níveis de confiança trazem resultados positivos para as organizações, como satisfação, comprometimento, intenção de não se desligar e ainda

engajamento. Eles acrescentam que pode haver aumento dos níveis de engajamento de subordinados se há confiança nas habilidades e competências dos supervisores. Dessa forma, líderes que ajudam seus liderados a atingir seus objetivos, organizam seu trabalho, demonstram interesse em suas carreiras, apontam os aspectos a serem melhorados, desejam crescimento e oferecem ajuda, quando necessário, contribuem para que os níveis de engajamento sejam elevados.

O estudo dos autores citados (Hassan & Ahmed, 2011) teve como objetivo verificar como a liderança autêntica contribui para a confiança do empregado em seu líder e, consequentemente, como a confiança prediz os níveis de engajamento. Os resultados encontrados foram que liderança autêntica, na amostra de 395 profissionais da Malásia, foi preditora da confiança do empregado em seu líder e também de engajamento e, parcialmente, confiança mediou a relação entre liderança autêntica e engajamento. Os autores concluem que líderes vistos com condutas transparentes que agem de acordo com os valores defendidos pela empresa, não mostram apenas condutas de autoproteção e conseguem estabelecer uma relação de confiança com seus empregados, contribuem para que o engajamento no trabalho seja estabelecido. Em termos mais amplos, Cropanzano e Mitchell (2005) afirmam que altos níveis de engajamento estão relacionados com confiança, lealdade e compromisso mútuo entre organização e empregado.

O estudo de Lin (2010), por sua vez, relaciona as quatro dimensões da cidadania organizacional (dimensão econômica, legal, ética e cidadania discricionária) com a confiança e o engajamento no trabalho. Para o autor, a falta de engajamento tem como consequências baixo comprometimento, burnout e baixo desempenho. O autor complementa que a cidadania organizacional afeta o engajamento no trabalho de duas formas: direta e indiretamente. Quando a cidadania afeta o engajamento de forma indireta, a confiança tem um papel mediador nessa relação. A confiança é um mediador que afeta o engajamento, mas o contrário não é válido.

Isso é justificável porque é improvável que os indivíduos desenvolvam engajamento se eles não confiam na organização.

O empoderamento psicológico na relação entre confiança e engajamento foi investigado por Ugwu e colaboradores (2014) em uma amostra de 715 trabalhadores dos setores bancário e farmacêutico da Nigéria. Como resultados, encontraram-se que confiança e empoderamento estão positivamente relacionados com engajamento; e empoderamento é moderador da relação entre confiança e engajamento. Isso significa que trabalhadores que confiam na organização e são empoderados terão níveis mais elevados de engajamento em seus trabalhos. Por outro lado, quando os empregados não possuem confiança em suas organizações, mas apresentam empoderamento, terão níveis de engajamento mais elevados do que aqueles que apresentam baixos níveis de empoderamento. Anteriormente, em 1998, Jones e George já afirmavam que o empoderamento só melhora a colaboração e desempenho nas equipes de trabalho se houver confiança entre indivíduos e chefias, que são responsáveis por perceber o que gera e desenvolve a confiança dentro de suas empresas, para que sejam capazes de provê-la quando necessário.

Dada a importância da relação entre confiança e engajamento, a seguir será apresentada a revisão de literatura de confiança do empregado na organização, bem como pesquisas sobre essa variável.

## **1.2 Confiança**

Para Palisziewicz (2011), o conceito de confiança é estudado em diferentes áreas do conhecimento, por exemplo, Psicologia Social, Sociologia, Economia, Filosofia e Gerência de Pessoal, proporcionando assim diversas definições para o constructo em questão. Por exemplo, a visão racional dos economistas contrasta fortemente com a visão ética dos filósofos; os primeiros estudam a confiança como uma resposta a um comportamento esperado no futuro e

os segundos enfatizam os aspectos pessoais e interpessoais. Segundo a autora, os psicólogos sociais atentam ao próprio significado da palavra ou relacionam confiança à promessa e cumprimento de obrigações. A autora complementa que a teoria de confiança ainda está em desenvolvimento, e os pesquisadores continuam em desacordo quanto à sua natureza e definições. Por isso, é um desafio para os pesquisadores estudarem como a confiança é criada avaliada e, especialmente, porque ainda não há um entendimento único sobre este constructo.

A confiança é um estado psicológico em que há expectativa sobre outras pessoas e sistemas sociais nos quais o sujeito está inserido. É um conceito complexo e multidimensional que inclui componentes afetivos e motivacionais. Ao ser conceituada como um estado psicológico, a confiança deve ser definida em termos de processos cognitivos e orientações inter-relacionadas. Estabelecer a confiança supõe a percepção de vulnerabilidade ou risco que é derivado a partir da incerteza do indivíduo em relação aos motivos, intenções e ações prospectivas dos outros de quem ele depende (Kramer, 1999).

Ao buscar o significado de confiança, pode-se notar que este é bastante amplo e, por ser estudado em vários campos, apresenta enfoques distintos. Numa visão psicossocial, segundo Fisher e Novelli (2008), a confiança se manifesta como elemento moderador na relação pessoa com pessoa e até em relações mais complexas, envolvendo, por exemplo, várias organizações. Confiança é uma palavra utilizada tanto no cotidiano como em estudos científicos realizados em diversas áreas. Este fenômeno vem sendo investigado nas relações interpessoais, nas equipes de trabalho, entre unidades organizacionais e ainda entre organizações (Oliveira, 2004; Oliveira & Souza, 2014).

Em 2000, Costa afirmava que a confiança era o centro das atenções de grande parte da teoria e investigação desenvolvidas em contexto organizacional. Já estudada há muitas décadas, mas especialmente a partir dos anos 80, passou a fazer parte das discussões relacionadas à gestão de pessoas e comportamento organizacional. Em décadas anteriores esse

constructo já era investigado em relação a outros temas, como comunicação, liderança, políticas de recursos humanos, contratos de trabalho e colaboração entre as empresas, mas tem se tornado um aspecto central nas práticas de gestão e nos estudos de comportamento organizacional. Em resposta às novas exigências do mercado econômico, a maioria das empresas tem desenvolvido práticas de reestruturação de funções, cargos e tarefas, o que envolve o desenvolvimento da confiança. Embora seja associada ao crescimento, eficácia e desempenho das empresas, trata-se de um desafio mantê-la (Costa, 2000).

Diante dos efeitos da globalização do mercado econômico, da concorrência e do rápido desenvolvimento tecnológico, tem-se verificado alterações radicais não só ao nível estrutural, mas também em relação aos mecanismos de comunicação e coordenação. A necessidade de colaboração entre indivíduos, núcleos, departamentos ou mesmo entre empresas dá uma nova ênfase à dinâmica das relações interpessoais e organizacionais, sendo a confiança um fator chave nessa dinâmica (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995). Hitch (2012) afirma que mudanças econômicas provocam alterações na confiança dos empregados. Assim, os líderes podem buscar empregos em outros locais, e as organizações perdem em produtividade e gastos com recrutamento. Por isso, os profissionais de recursos humanos devem reter talentos e realizar ações que visem aumentar a confiança dos empregados na organização.

Atualmente, uma das principais condições para que as organizações se sobressaiam no mercado é prover um ambiente de confiança que permita aos empregados participarem ativamente do processo de decisão. Empresas nas quais os níveis de confiança são baixos estão sujeitas a estresse e não é possível que os empregados tenham participação no processo de tomada de decisão (Wech, 2002). Trata-se de um importante fenômeno nas organizações quando estas desejam obter o máximo rendimento (Costa, 2000).

De forma geral, confiança na organização é uma crença que os empregados têm sobre sua organização (Zaheer, Mcevily, & Percone, 1998). É importante porque, em parte, é baseada na disposição e na capacidade de desenvolver um bem comum para a organização, aumentando a probabilidade de que a todos os níveis os empregados atuem num espírito de confiança (Bromiley & Cummings, 1995). Tanto empregados quanto equipes de trabalho colaboram efetivamente se lhes for depositada confiança. Assim, uma cultura de confiança é essencial para que haja aproveitamento do trabalho em equipe (Shaw, 1997).

Cummings e Bromiley (1996) consideram que a confiança organizacional é o grau de confiança entre unidades de uma organização ou entre organizações. Os autores definem o constructo como “a crença individual ou crença comum entre um grupo de pessoas que outro indivíduo ou grupo: a) fazem esforços de boa-fé para se comportarem de acordo com o compromisso firmado explícita ou implicitamente, b) são honestos em quaisquer negociações que precedam o compromisso e c) não tomam vantagem excessiva de outro quando a oportunidade ocorrer” (p.303).

Em outra perspectiva Silva e Alves (2010) defendem que o conceito de confiança está vinculado ao sentimento, crença ou expectativa quanto à lealdade do parceiro em relação às suas intenções, à integridade e a competência no relacionamento, incluindo a vulnerabilidade e a incerteza na relação, tanto de quem confia como do parceiro. A confiança do empregado na organização pode ser explicada como a expectativa sustentada em normas compartilhadas sob o ponto de vista de que a organização age honestamente, de forma cooperativa e com justiça na relação com os empregados, sem que estes necessitem fiscalizar ou influenciar de maneira sistemática essas ações (Silva & Alves, 2010). Este constructo ainda está relacionado com as disposições, percepções, decisões, comportamentos e relações entre colegas e organização, podendo ser estudado em vários contextos, além de ter múltiplas funções (Costa, 2000).

No contexto do trabalho, o conceito de confiança do empregado na organização está baseado em normas compartilhadas e na expectativa de que a organização agirá de forma honesta, cooperativa e justa nas relações profissionais, sem a necessidade de monitoramento e controle das partes envolvidas. Silva e Alves (2010) realizaram um estudo no qual relacionaram a confiança do trabalhador na organização ao perfil percebido pelos trabalhadores em relação ao sistema de gestão da empresa. Os resultados mostraram que há uma relação significativa entre o nível de confiança dos empregados na empresa e a percepção de seu sistema de gestão. Assim, quanto mais estruturada for a gestão da empresa em relação aos fatores de reconhecimento, participação e organização, melhor será a confiança dos empregados nela.

Em termos mais específicos há autores que consideram a confiança como um constructo multidimensional. Lewis e Weigert (1985) compartilham dessa visão e afirmar que o conceito possui as dimensões cognição, emoção e comportamental. A dimensão cognitiva permite distinguir pessoas e instituições que são dignas de confiança ou desconfiança; a dimensão afetiva refere-se à ligação emocional existente entre as pessoas envolvidas na relação; enquanto a dimensão comportamental são as variações dos constructos anteriores.

Diversos autores consideram a confiança um fenômeno multinível, existente tanto na perspectiva do indivíduo quanto nas suas relações com outras pessoas e entre grupos (Kramer, 1999; Lundåsen, 2002; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Entre os diversos trabalhos encontrados, é comum encontrar a classificação multinível como forma de melhor compreender o fenômeno e, em alguns casos, para delimitar o campo de estudo em questão.

Doney e Cannon (1997) afirmam que ‘confiar em alguém’ e ‘confiar em uma organização’ são conceitos diferentes. Da mesma forma, Costa (2000) afirma que o fato de este construto ser multinível permite distinguir dois tipos de confiança: a confiança interpessoal e

institucional. A primeira se refere às percepções pessoais ou de um grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos, sendo mantida por meio do relacionamento interpessoal. Já a segunda se refere à confiança depositada em agentes impessoais, como instituições, políticas e econômicas, sendo esta objeto de estudo do presente trabalho.

A confiança institucional desenvolve-se a partir de generalizações com base em reputações de entidades cujos indivíduos têm pouca similaridade, interdependência e continuidade. Diz respeito ainda à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que sustentam a organização como um todo (Zucker, 1986).

Oliveira e Tamayo (2004) propõem a seguinte definição para confiança do empregado na organização: “conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente” (p. 100). Mais recentemente, Ianaguivara (2011) propõe que o constructo confiança do empregado na organização seja definido como conjunto de crenças do empregado a respeito de padrões éticos da organização, competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira e uso limitado de oportunismo em suas relações (p.81).

Na literatura brasileira encontra-se publicado o trabalho de Oliveira (2004), a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), uma medida multidimensional contemplando as dimensões: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos. Possui versão completa, formada por 47 itens, que englobam os cinco fatores validados, com precisão (Alpha de Cronbach) variando entre 0,79 a 0,93. Já a versão reduzida desta escala apresenta 28 itens, cujos índices de precisão variam de 0,79 a 0,90 (Oliveira & Tamayo, 2008).

Porém, em 2011, Ianaguivara revalida a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). O conteúdo da nova escala constituiu-se de itens da escala original e outros elaborados com respaldo da literatura. Para a autora, o instrumento resultante mostrou-se mais atualizado e rico em relação à ECEO, uma vez que seus itens contemplam melhor as dimensões encontradas na literatura, com índices de precisão satisfatórios, sendo denominado Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO), composto pelos fatores componentes éticos, competência organizacional e oportunismo. Devido a suas características, esse instrumento será utilizado neste estudo.

Diversos constructos foram relacionados com a confiança, por exemplo, Batista e Oliveira (2012) testaram um modelo no qual percepção de suporte organizacional, afeto (positivo e negativo) e resiliência foram apontados como preditores da confiança do empregado na organização. Os resultados indicaram como principal preditor da confiança do empregado a percepção de suporte organizacional; a resiliência explicou pequenos percentuais de variância; o afeto foi eliminado de todos os modelos. Nota-se que aspectos organizacionais prevaleceram na explicação da confiança em detrimento de variáveis pessoais (afeto e resiliência).

No estudo de Oktung (2012) com trabalhadores de Istambul confiança se mostrou preditora de quatro estilos de tomada de decisão: vigilância, hipervigilância, procrastinação, e “passar o bastão” (*buckpassing* - aquele que dá ao outro a responsabilidade pela tomada de decisão). Este estudo diferente do anterior concentrou-se um aspecto presente na vida organizacional de forma cotidiana, sem incluir variáveis pessoais. De forma semelhante Horta, Demo, e Roure (2012) estudaram a relação entre as políticas de gestão de pessoas, bem estar no trabalho e confiança dos trabalhadores nas organizações em colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação. As três políticas de gestão de pessoas preditoras da confiança do empregado na organização foram: as políticas de recompensas, de envolvimento e de

treinamento e desenvolvimento. Quanto mais os colaboradores percebem estas políticas, maior é a confiança que depositam na sua organização de trabalho.

A relação entre confiança e saúde organizacionais foi investigada por Fernandes, Gomide Júnior e Oliveira (2011). “Saúde organizacional refere-se à capacidade de a organização desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas, quando necessário, e ainda promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho” (Fernandes et al., 2011, p.56). Para a amostra desse estudo, os fatores da confiança que mais predisseram saúde organizacional foram àqueles associados ao relacionamento do empregado com a organização. Confiança na ética foi a principal preditora da percepção de saúde organizacional, tanto no que diz respeito à integração das pessoas às equipes de trabalho quanto à flexibilidade e a adaptabilidade da organização frente às demandas externas. Dessa forma, pode-se considerar que a confiança na ética organizacional é condição para que a organização sobreviva e obtenha sucesso.

Com intuito de conhecer os preditores de bem estar no trabalho, Gomide Jr e Pereira (2008) testaram um modelo que analisou o impacto de comportamentos éticos organizacionais, saúde organizacional, justiça no trabalho e confiança do empregado na organização sobre bem-estar de trabalhadores. Por meio de regressões múltiplas padrão e *stepwise* constataram-se que a variável que apresenta maior impacto no bem estar dos trabalhadores é a confiança na promoção do crescimento do empregado. Assim, concluiu-se que a confiança na promoção do crescimento profissional atua como incentivo econômico para os empregados, afetando o bem estar destes.

A confiança também foi estudada em relação à justiça organizacional por Mansour (2014). O autor investigou o efeito das percepções de justiça distributiva, processual e interacional sobre o suporte do supervisor, suporte da organização, confiança no supervisor e confiança na organização, em empresas da Arábia. Não foi encontrada relação positiva entre

justiça de procedimentos e distributiva e confiança na organização, mas há relação positiva entre justiça interacional e confiança na organização. Além disso, houve relação positiva entre percepção de suporte organizacional e confiança na organização. Por fim, há relação positiva entre suporte percebido no supervisor e confiança no supervisor. Para o autor, os resultados sugerem que as organizações na Arábia devem valorizar a criação de um melhor clima de trabalho entre os seus empregados para que elas alcancem melhores resultados.

O objetivo do estudo de Polat (2010), realizado com 1637 professores de 12 escolas primárias da Turquia, foi verificar se havia efeito da percepção de suporte organizacional na percepção de confiança organizacional. Neste estudo, a percepção de suporte é uma variável eficaz para existência da confiança organizacional, pois foi encontrada uma relação positiva e significativa entre ambas. Também há suporte empírico para a relação positiva e significativa entre confiança e qualidade da comunicação entre trabalhadores e gerência (Zeffane, Tipu, & Ryan, 2011).

As investigações sobre confiança ampliaram seu leque ao incluir outros conceitos, como a qualidade de vida no trabalho (QVT). Rueda, Serenini e Meireles (2014) avaliaram as relações entre QVT e confiança na organização em uma amostra de 264 trabalhadores, utilizando dois instrumentos- Escala de Avaliação da Qualidade de vida no trabalho – Escala QVT e a Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira & Tamayo, 2008). Os dados foram analisados por meio de análises fatoriais confirmatórias. Observou-se que o grau de associação entre confiança e QVT é tão forte e significativo que em alguns fatores da ECEO e da Escala QVT notou-se que os construtos avaliados são semelhantes. Para os autores, pode-se dizer que os resultados apresentados e discutidos sugerem certa indiferencião entre os construtos confiança e QVT, conforme avaliados pelos instrumentos utilizados no estudo. Por isso, esses resultados possuem implicações teóricas importantes que merecem ser mais bem investigadas em futuros estudos que incluam amostras diferentes e

ampliadas. Além disso, recomenda-se estudos de validade discriminante que possam contribuir para o refinamento teórico sobre o tema.

Valores organizacionais são outra variável estudada em relação à confiança. Por exemplo, o estudo de Oliveira e Souza (2014) verificou o poder preditivo dos valores pessoais e organizacionais em relação à confiança do empregado na organização. Os resultados indicaram que um nível de confiança elevado do empregado na sua organização de trabalho estaria associado à percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, percebidos como irrelevantes. Neste estudo a percepção dos valores organizacionais é considerada variável explicativa de engajamento no trabalho, considerando que essa relação ainda não foi explorada em se tratando de engajamento, especialmente no que se refere aos servidores públicos.

Dada à importância dessa relação, a seguir será apresentada literatura referente aos valores organizacionais.

### **1.3 Valores Organizacionais**

O estudo dos valores tem sido objeto de interesse de diversas ciências, como Psicologia, Antropologia e Sociologia. Um dos motivos para este interesse é o fato de os valores fazerem parte da vida do indivíduo, provocando um reflexo para si e para o meio (Brinkmann & Bizama, 2000; Porto & Tamayo, 2005). A partir da década de 70 esse tema passou a ser mais estudado e uma teoria de valores propriamente dita foi desenvolvida entre os anos 80 e 90 (Ros, 2006).

De acordo com Porto (2005), as teorias mais recentes sobre valores trabalham predominantemente em dois níveis: o individual e o cultural. Ao avaliar os valores pessoais, verifica-se a importância relativa de cada valor para o indivíduo; ao avaliar os valores sociais

busca-se identificar qual é a percepção do indivíduo sobre os valores significativos de um grupo. Por último, ao avaliar os valores culturais, há preocupação em compreender quais são os valores compartilhados por um grupo, seus líderes ou membros.

Os valores são considerados um importante componente para a formação da identidade individual, determinando parcialmente o que o indivíduo é e também a forma como ele se percebe, influenciando nas suas atitudes, decisões e comportamentos (Tamayo, 1997). Johnson e Jackson (2009) acrescentam que os valores servem como um guia que comunica as expectativas e modelam as atitudes e comportamentos das pessoas. Para esses autores, os valores podem estar relacionados com a autoestima das pessoas, comportamento ético e até mesmo alcoolismo. Podem ainda ser utilizados como uma ferramenta no recrutamento de pessoal, pois podem aumentar o interesse dos futuros colaboradores em fazer parte de uma organização quando há compatibilidade entre seus valores e os da organização.

Os valores são definidos por Hofstede (1991) como um sentimento orientado com um lado positivo ou negativo, bom ou mau, sujo ou limpo, racional ou irracional. Dessa forma, havendo uma diferença entre o comportamento real e o desejado, as pessoas agem para alcançar o que desejam; ou seja, os valores vinculam-se ao desejo. Schwartz (2005) vai ao encontro dessa ideia e afirma que os valores são a busca constante ao equilíbrio entre o desejado e o desejável, o que os caracteriza como metas desejáveis que possam motivar a ação.

Schwartz (2005) afirma que valores são estruturas abstratas que envolvem crenças que o indivíduo tem sobre as maneiras desejáveis de comportamento e possuidores de cinco características: a) são crenças, pois despertam sentimentos positivos e negativos, b) são construtos motivacionais, pois se referem a objetivos desejáveis que as pessoas fazem esforço para alcançar, c) transcendem situações e ações específicas, pois possuem natureza abstrata, d) guiam a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, e) são ordenados pela importância relativa aos demais por sua característica hierárquica. De forma geral, as funções identificadas

por Gouveia (2003) se assemelham ao trabalho de Schwartz. Duas funções foram propostas: a) valores são um tipo de orientação, pois guiam as ações e b) são um tipo de motivador, pois expressam as necessidades humanas.

Os valores assumem um papel importante também no âmbito das organizações, pois atuam como elementos integradores e orientadores, na medida em que influenciam o comportamento dos indivíduos e as interações sociais, orientando a vida da empresa (Estivalete, Andrade, Gomes, & Costa, 2012). A percepção dos valores é importante para que estes se relacionem com a missão e objetivos da organização, o que pode aumentar seu sucesso, vantagem estratégica e competitividade (Hofstede, 2001).

Valores organizacionais vêm se sobressaindo nos estudos de Psicologia Organizacional, pois predizem um vasto conjunto de fenômenos de natureza micro e macro organizacional. Nesse aspecto, desempenham impacto significativo em diversas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Andrade & Estivalete, 2013), já que orientam o comportamento dos indivíduos no ambiente laboral (Hassan, 2007). Porto e Tamayo (2005) afirmam que estudar os valores no campo das organizações é importante porque proporciona a compreensão do ambiente organizacional e para possibilitar intervenções nas organizações. Os valores organizacionais são considerado elementos formadores da cultura e determinam o comportamento organizacional (Ribas & Rodrigues, 2009).

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores, sendo que estes podem ser definidos como uma grande tendência nas organizações ao preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento de outros. Para Tamayo (2007), a organização escolhe seus valores desde o momento da sua fundação e, frequentemente, esses valores precedem sua existência. Assim, por meio dos valores a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado (Tamayo, 2007).

O estudo dos valores no âmbito organizacional, significa a possibilidade de alinhamento estratégico entre empregados e empresa (Delfino, Land, & Silva, 2010). Nesse sentido é importante lembrar que as pessoas proporcionam a base do sucesso e são a verdadeira riqueza das organizações.

Os valores organizacionais, segundo Tamayo (1998), são percebidos pelos colaboradores como característicos da empresa, e assim determinam a visão e o conceito que os colaboradores têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas e as formas de solucioná-los, sendo o resultado das crenças dos gestores, das escolhas feitas pela organização em relação às suas ações internas e externas. São importantes para o aumento de competitividade de uma rede de organizações e podem ser considerados como força significativa ao sucesso dos negócios dessas redes (Kotabe & Helsen, 2007).

Anteriormente, Katz e Kahn (1978) já afirmavam que os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. Ainda em 1982, Deal e Kennedy declararam que os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização representando a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia a dia. Cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental para que os valores da organização sejam efetivos (Tamayo, 2007).

Segundo Barret (2000), os valores organizacionais são definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo como objetivo atender aos objetivos organizacionais e dos indivíduo. São guias implícitas para a ação, compartilhadas pelos membros da organização e servem como base para o comportamento individual no ambiente de trabalho. São considerados ainda convicções e atitudes profundamente enraizadas nas práticas organizacionais, constituindo um entendimento coletivo das normas e padrões de comportamento aceitáveis na organização (Hassan, 2007), podendo afetar direta e

indiretamente o desempenho da organização (Melo & Domenico, 2012). Fogel e Souza (1995) acrescentam que a congruência entre os objetivos organizacionais e os de seus membros é uma das condições necessárias para o sucesso da organização. Diante disso, é possível considerar como desejável congruência de valores organizacionais e pessoais.

Os valores organizacionais são definidos por Tamayo e Gondim (1996, p.64) como aqueles que “são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos das organizações. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e sua vida”. Tais valores são organizados hierarquicamente e podem estar a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Além disso, são formados por diferentes aspectos, como o cognitivo, o motivacional, o funcional e o hierárquico.

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais explicita que eles são crenças existentes na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas escolhidas para responder aos problemas organizacionais. Nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e que são socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000, p.293).

A raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o proprietário, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa; pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa. Os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo quanto da coletividade (Tamayo et al., 2000).

Em termos funcionais, os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Assim,

têm a função de vincular as pessoas, para que elas executem as funções que lhes foram atribuídas (Tamayo et al., 2000).

A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores participantes da vida organizacional. Um sistema de valores, segundo Rockeach (1968/69) é “nada mais é do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância” (p. 551)

Valores de uma organização são um dos aspectos centrais de sua cultura, sendo formados por exigências da organização e dos indivíduos (Deal & Kenndedy, 1982; Tamayo et al., 2000). O estudo dos valores é imprescindível no processo motivacional, pois representam os objetivos que as pessoas almejam. Uma forma de valorizar o funcionário é oferecer oportunidade para que ele possa atingir suas metas pessoais e para que isso ocorra é necessária a congruência entre valores organizacionais e pessoais (Tamayo & Paschoal, 2003).

Valores organizacionais são o reflexo dos valores individuais considerados em conjunto. Qualquer grupo reflete valores e crenças originais de outrem (Oliveira & Tamayo, 2004, expressam metas coletivas compartilhadas e não somente as percepções individuais (Porto & Tamayo, 2005).

Apesar de serem conceitos diferentes, valores pessoais e organizacionais estão intrinsecamente ligados. Para Tamayo (2005), tanto os valores pessoais quanto os organizacionais servem para nortear pessoas e grupos, pois, ao constituírem uma organização, seus fundadores, gestores, trabalhadores ou membros influentes acabam por transferir seus valores, princípios e metas para este ambiente, o que possibilitará orientar e guiar a vida da organização e das pessoas que a constituem.

Tamayo (2005) complementa que há forte ligação entre o alinhamento de valores, efetividade organizacional e sucesso financeiro. O sucesso de uma empresa depende do

estabelecimento e continuidade de relacionamentos mutuamente benéficos com seus trabalhadores (Munford, 2006). Nesse sentido a congruência dos valores individuais e organizacionais pode facilitar o estabelecimento de relações satisfatórias no trabalho e melhorar o desempenho (Mendonça & Tamayo, 2005). Em 1998, Tamayo já tratava desse assunto, pois a convergência na percepção dos valores organizacionais é importante porque expressa, a forma como a missão e os objetivos da empresa são traçados, bem como as estratégias adotadas para atingi-los.

Os valores organizacionais e os do indivíduo possuem uma interface porque ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Por isso, o estudo desses valores tem como referência os valores humanos. A teoria dos valores humanos proposta por Schwartz, em 1992, é a base para o estudo dos valores organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996). A organização não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar com e atender as metas fundamentais das pessoas que a compõe. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais (Tamayo, 2005).

Valores organizacionais são originados dos valores pessoais porque são introduzidos por pessoas (Oliveira & Tamayo, 2004). Assim sendo, são uma transferência de princípios do indivíduo para a organização, orientam as metas da organização que influenciam nas ações dos trabalhadores e, consequentemente, nas ações organizacionais (Macêdo, Pereira, Rossi & Vieira, 2005).

Os valores organizacionais têm papéis importantes, por exemplo, criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização (Oliveira & Tamayo, 2004). Outra função, para Tamayo (1998) é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação

às demais organizações. Na concepção de Argyris (2005), os valores formam o núcleo de qualquer organização.

Segundo Rockeach (1973) existem dois tipos de valores individuais que podem ser aplicados também aos valores organizacionais: valores terminais, que expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e valores instrumentais, que se referem às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito ao colega, assiduidade ao trabalho). Contudo, valores organizacionais não devem ser confundidos com valores pessoais ou com valores que os membros gostariam que existissem nas organizações, pois aqueles são percebidos pelos empregados como características da organização. Além disso, são aqueles que orientam o seu funcionamento, expressando uma dimensão da cultura tal como ela é vivenciada por seus membros (Tamayo & Gondim, 1996).

De acordo com Tamayo (2005), as medidas de valores são realizadas, em geral, por meio de inferências sobre o comportamento das pessoas, por meio de entrevistas às pessoas sobre os valores inerentes à sua conduta ou por meio de questionários que apresentam uma lista de valores para serem classificados pelos indivíduos. A preferência por questionários se dá porque as pessoas são a melhor fonte de informação sobre os seus próprios valores, pois estas conhecem os seus valores de maneira muito mais precisa do que qualquer outra fonte de informação. Porém, há um inconveniente nessa abordagem, pois geralmente há incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os da organização.

Tamayo e Borges (2001) esclarecem que outra metodologia para o estudo dos valores é a análise de documentos da organização, como relatórios, com o objetivo de identificar os valores desta. Outra estratégia é utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais.

A proposta para o estudo dos valores a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa é feita por Tamayo et al. (2000). Essa abordagem é quantitativa e a avaliação é realizada por meio de questionários objetivos. “Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos diretamente no processo coletivo” (Tamayo et al., 2000, p. 293).

Em relação ao instrumento de medida dessa variável, Tamayo (2007) foi o primeiro autor brasileiro a validar um instrumento para medir a percepção dos valores organizacionais. Para o autor, esta foi a sua principal contribuição para a área. Três escalas foram construídas e validadas utilizando nelas a percepção dos trabalhadores para avaliar os valores organizacionais: Escala de Valores Organizacionais - EVO (Tamayo & Gondim, 1996), Inventário de Valores Organizacionais - IVO (Tamayo et al., 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) que será utilizado neste estudo.

Esta medida (IPVO) tem sido utilizada em vários estudos, por exemplo, Melo e Domenico (2012) verificaram a influência dos valores organizacionais sobre o desempenho de agências bancárias. Os resultados mostraram que os valores organizacionais são uma das variáveis que podem impactar nesse desempenho. Bedani (2012), também utilizando o IPVO, realizou uma pesquisa com 2.171 respondentes de uma instituição financeira para verificar o impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Para o autor, os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio e da resistência da organização em aceitar novas ideias.

Há outros estudos sobre a importância dos valores para a organização. Por exemplo, Oliveira, Rossi e Zambanini (2011) tiveram como objetivo identificar quais valores do IPVO mais influenciaram o tipo de estratégia de internacionalização de uma rede de organizações. Gestores de 103 empresas participaram do estudo, que teve como resultados os valores

autonomia, tradição, domínio, realização e prestígio como os que mais influenciam a estratégia competitiva das empresas de uma rede de organizações que buscam se internacionalizar.

O impacto de valores e confiança organizacionais sobre comportamento de civismo foi investigado por Dias e Oliveira (2016). Os resultados mostraram que confiança na ética e na competência organizacional e os valores organizacionais conformidade, autonomia e coletividade foram preditores das dimensões de civismo organizacional. Estudo anterior realizado por Porto e Tamayo (2005) também relacionou valores organizacionais e civismo. Os resultados indicaram que valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações. Os valores de Autonomia, que se refere aos valores de inovação e expressa características de organizações que estimulam a inovação e a criatividade, apresentaram-se como os principais preditores de todos os comportamentos de civismo. Os valores de Harmonia predizem unicamente o fator Autotreinamento; os valores de Hierarquia predizem Ações Protetoras; e os valores de Domínio predizem Criação de clima favorável à organização. Os polos Conservação e Igualitarismo não apresentaram relação significativa para nenhum dos fatores de civismo, indicando pouca contribuição para o modelo estudado.

Em organizações públicas, foi realizado o estudo de Carvalho, Oliveira e Silva (2013), no qual as autoras identificaram as percepções de servidores da administração indireta federal sobre os valores organizacionais. Os resultados apontaram que, não obstante a concordância entre gestores e subordinados sobre o conjunto de valores que constituem as prioridades axiológicas das instituições analisadas, os primeiros julgam que são mais relevantes os valores de autonomia, e os segundos, os de hierarquia. Ou seja, os gerentes percebem valores de autonomia e os subordinados valores de hierarquia indicando uma discrepância entre ambos. Quanto às prioridades axiológicas nas diferentes entidades, verificou-se que os valores de autonomia são mais importantes para a autarquia e a fundação pública, e os valores de domínio são os mais relevantes para a empresa pública e a sociedade de economia mista. Prevalece,

entretanto, a similaridade na hierarquia de valores nessas instituições, com maior ênfase na hierarquia e no conservadorismo, demonstrando que essas instituições são caracterizadas, principalmente, por princípios relacionados à conservação de sua estrutura, costumes, normas e tradições, além de expressarem foco na autoridade, na obediência e no poder social.

A predominância de artigos empíricos sobre valores organizacionais foi constada por Estivalete et al. (2012). O levantamento mostrou maior concentração de pesquisas quantitativas, com predominância do estudo de caso e pesquisa survey, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados preferencialmente utilizado. Além disso, os valores organizacionais foram associados, principalmente, às temáticas cultura e identidade organizacional e gestão organizacional. Malbašić e Brčić (2012) estudaram valores organizacionais e comunicação e concluíram que, embora os valores organizacionais também possam ser comunicados por vários outros membros da organização, é a comunicação gerencial que desempenha um papel indispensável na criação e manutenção dos valores organizacionais.

O estudo de Estivalete, Andrade e Costa (2014) verificou as interações entre valores organizacionais e o suporte no trabalho em uma amostra de bancários do setor público e privado. Os valores organizacionais prioritários encontrados nesta amostra foram domínio, prestígio, conformidade e preocupação com a coletividade, os quais interagem com as percepções de suporte social informacional e de suporte social instrumental no trabalho. Para os autores, o estudo dos valores organizacionais pode contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento, bem estar e satisfação de colaboradores do setor bancário. Em um cenário caracterizado pela competitividade, como é o caso do setor bancário, conhecer os valores pode ser o ponto de partida aos dirigentes e gestores das organizações em busca de novas formas de gestão.

O objetivo do estudo de Ribas e Rodrigues (2009) foi verificar a relação entre os valores organizacionais declarados pela organização e os desejados pelos colaboradores. Os resultados demonstraram que o construto Domínio (real) tem relação positiva e moderada com o construto igualitarismo (desejado) e que o construto conservadorismo (real) tem relação positiva e moderada com as dimensões de hierarquia, igualitarismo, domínio, harmonia e com o próprio conservadorismo.

Nessa linha de investigação Delfino et al. (2010) investigaram a relação entre valores pessoais e organizacionais percebidos pelos empregados de uma cooperativa em comparação com os princípios do cooperativismo - diretrizes por meio das quais as cooperativas colocam seus valores em prática (adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, inter cooperação e interesse pela comunidade). Os resultados apontaram que os valores pessoais e organizacionais são incongruentes, já que os valores pessoais priorizados pelos empregados dizem respeito a metas e interesses coletivos e mistos enquanto que os priorizados pela organização, na percepção dos empregados, dizem respeito a interesses e metas individuais. O esperado seria que em uma cooperativa tanto os valores pessoais como organizacionais priorizassem uma relação equilibrada, o que não ocorreu neste estudo.

Relaciona-se ainda o estudo de Sousa e Porto (2015), cujos resultados indicam que a compatibilidade entre valores indivíduo-organização afeta felicidade no trabalho. As autoras recomendam o uso de estratégias organizacionais a fim de promover o ajuste entre os valores visando à promoção da felicidade no trabalho. Citam como exemplos de estratégias o processo de socialização a divulgação dos valores organizacionais visando a atração de pessoas. Há destaque por parte das autoras quanto a necessidade de monitorar a cultura organizacional, enfatizam ainda que o efeito direto dos valores organizacionais sobre a felicidade é pequeno. Além disso é preciso se atentar para o ajuste entre valores pessoais e organizacionais.

A análise dos resultados das pesquisas mostra que os valores organizacionais são importantes na determinação dos comportamentos dos empregados, sendo compartilhados e aceitos dentro das organizações. São expressos por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais e estratégias de gerenciamento, sendo indicados por meio das escolhas da organização por meio de sua história (Tamayo, 2007).

## CAPÍTULO 2

### MÉTODO

#### 2.1 Objetivos

Neste capítulo serão apresentados os objetivos, variáveis investigadas e o detalhamento da amostra de participantes. Também serão descritos os instrumentos de medida utilizados, os procedimentos de coleta de dados e as análises estatísticas.

O objetivo principal foi testar o modelo no qual engajamento no trabalho é explicado por confiança do empregado na organização e valores organizacionais em uma amostra de servidores públicos pertencentes as três esferas administrativas – municipal, estadual e federal.

O modelo de investigação tem como variáveis-critério as dimensões de engajamento no trabalho (vigor e absorção). As variáveis explicativas são a percepção de confiança do empregado na organização (componentes éticos, competência organizacional e oportunismo) e percepção de valores organizacionais (autonomia, bem estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição, preocupação com a coletividade), conforme Figura 1.

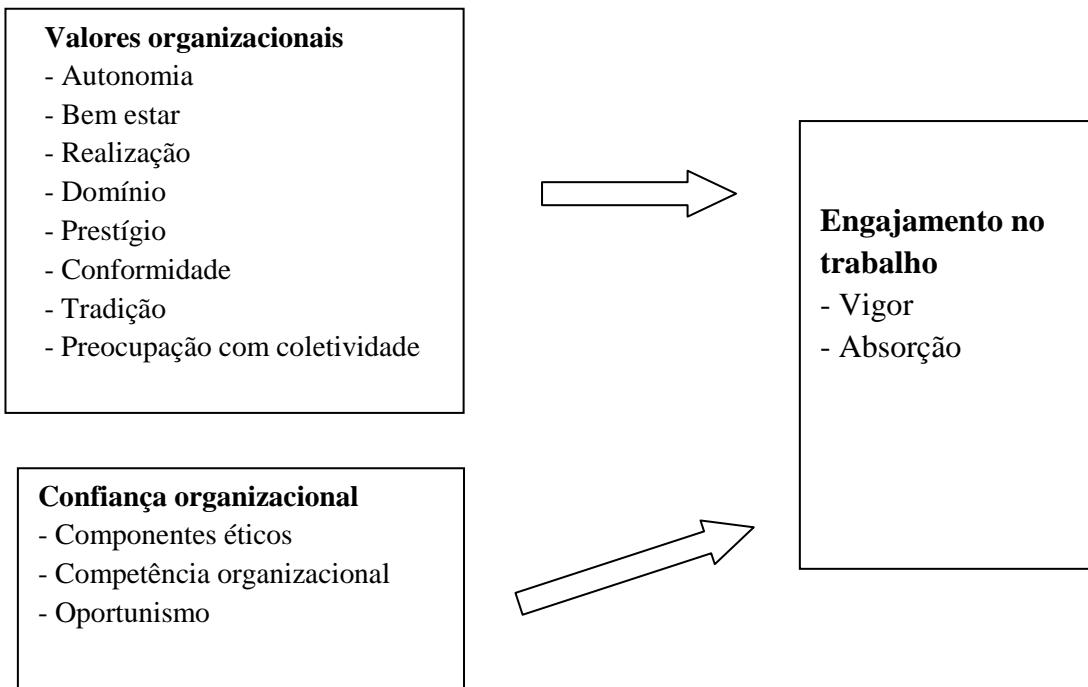


Figura 1. Modelo de investigação.

Os objetivos específicos são:

- Verificar se há diferenças de gênero no que se refere à percepção dos valores organizacionais, confiança do empregado na organização e nível de engajamento;
- Verificar se há diferenças nos trabalhadores das três esferas (federal, estadual e municipal) no que se refere à percepção dos valores organizacionais, confiança do empregado na organização e nível de engajamento;
- Identificar se há diferenças nos trabalhadores com mais tempo no serviço público no que se refere à percepção dos valores organizacionais, confiança do empregado na organização e nível de engajamento;

- Verificar se há diferenças nos trabalhadores celetistas e estatutários no que se refere à percepção dos valores organizacionais, confiança do empregado na organização e nível de engajamento.

## 2.2 Definições das variáveis

### 2.2.1 Confiança:

Conjunto de crenças do empregado a respeito de padrões éticos da organização, competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira e uso limitado de oportunismo em suas relações (Ianaguivara, 2011). Esse constructo é composto por três fatores:

Fator 1 – *Componentes éticos*- refere-se a princípios éticos como honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito bem como boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos empregados.

Fator 2 – *Competência organizacional*- refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações; oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, além de apresentar estabilidade financeira, capacidade de superar crises econômicas, fazendo com que a organização tenha a perspectiva de estabilidade que se manifesta na expectativa de continuidade e de futuro próspero.

Fator 3 – *Oportunismo*- refere-se às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

### 2.2.2 Valores organizacionais:

São percebidos pelos empregados como efetivamente característico das organizações. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e sua vida. Tais valores são organizados hierarquicamente e podem estar a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Além disso, são formados por diferentes aspectos, como o cognitivo, motivacional, funcional e hierárquico (Tamayo & Gondim, 1996).

O constructo é composto por oito fatores (Oliveira & Tamayo, 2004):

Fator 1 – *Realização*- são valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto.

Fator 2 – *Conformidade*- refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.

Fator 3 – *Domínio*- são valores cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.

Fator 4 – *Bem-estar do empregado*- são valores que indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional Hedonismo.

Fator 5 – *Tradição*- refere-se à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.

Fator 6 – *Prestígio organizacional*- a organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.

Fator 7 – *Autonomia*- trata de valores relativos à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios.

Fator 8 – *Preocupação com a Coletividade*- este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

### 2.2.3 Engajamento no trabalho

Estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais (Siqueira et al., 2014). O constructo se estrutura em duas dimensões:

Fator 1 - *Vigor*- crenças acerca da capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas.

Fator 2 - *Absorção*- consiste em crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas.

## 2.3 Participantes do estudo

Responderam ao questionário 262 sujeitos, maioria mulheres (64,7%), com idade média 39,30 anos ( $DP = 9,86$  anos), conforme Tabela 1. A maioria dos entrevistados trabalha na esfera federal (45,9%), não são ocupantes de cargo de chefia (85,1%). Predomina o vínculo de trabalho estatutário com 73,3% e os demais são celetistas (26,7%), possuem 9,77 anos ( $DP = 8,86$  anos) de tempo de trabalho na instituição e 7,62 anos ( $DP = 8,07$  anos) em seu cargo.

A maioria dos entrevistados (54,5%) possui pós graduação completa, o que ocorreu provavelmente porque o plano de carreira dos serviços públicos envolve a valorização do servidor que possui níveis de escolaridade mais elevados.

TABELA 1

Dados demográficos e funcionais da amostra.

Variáveis		f	%	Média	Desvio padrão
Gênero	Masculino	83	35,3		
	Feminino	152	64,7		
Escolaridade	Fundamental completo	3	1,3		
	Médio incompleto	2	0,9		
	Médio completo	15	6,4		
	Superior incompleto	14	6,0		
	Superior completo	73	31,1		
	Pós-graduação	128	54,5		
Esfera de trabalho	Federal	107	45,9		
	Estadual	74	31,8		
	Município	52	22,3		
Ocupante de cargo de chefia	Sim	35	14,9		
	Não	200	85,1		
Idade			39,30 anos	9,86 anos	
Tempo na instituição			9,77 anos	8,86 anos	
Tempo no cargo			7,62 anos		

Nota. Dados da pesquisa.

Tendo em vista que o objetivo principal deste estudo foi testar o modelo no qual engajamento no trabalho é explicado por confiança do empregado na organização e valores organizacionais, em uma amostra de servidores públicos, a definição do número de participantes é importante, considerando os pressupostos das técnicas estatísticas a serem utilizadas. Nesse sentido, utilizou-se, para a definição do número amostral, as recomendações de Pallant (2007), o cálculo do poder do teste do Programa Gpower e as considerações de Abbad e Torres (2002).

Pallant (2007) propõe que o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes (oito tipos de valores e três fatores de confiança do empregado na organização) e é necessário, no mínimo, 15 casos por preditor. Portanto, a amostra não poderia ser inferior a 165 participantes. Ainda, o cálculo do poder do teste realizado com o auxílio do Programa Gpower para indicação do tamanho necessário da amostra, considerando o efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ), indica que 178 casos seriam necessários. Esse número é superior aquele proposto por Abbad e Torres (2002) que observam que o poder estatístico é

drasticamente reduzido quando se utiliza amostras menores que 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis. Assim, o número de 178 satisfaz as regras propostas pela literatura especializada.

## **2.4 Instrumentos**

Os instrumentos da pesquisa, as dimensões e a confiabilidade de cada escala estão apresentados na Tabela 2. Salienta-se que os instrumentos da pesquisa também se encontram no anexo B.

### **2.4.1 Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT)**

A escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) é composta por dez itens distribuídos em dois fatores com cinco itens cada (vigor- “cheio de energia” e absorção- “focado no que estou fazendo”). Os índices de precisão (Alpha de Cronbach) estão acima de 0,70. Os itens são avaliados numa escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5(sempre).

### **2.4.2 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)**

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) é composto pelos fatores Realização (“esta organização valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui”), Conformidade (“é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Boas maneiras devem ser praticadas”), Domínio (“é importante para esta organização ser rica”), Tradição (“A tradição é uma marca desta organização”), Bem-estar do Empregado (“essa organização deseja cuidar do bem estar dos seus empregados”), Autonomia (“os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante”), Prestígio Organizacional (“essa organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”) e Preocupação com a Coletividade (“ser verdadeiro com os outros é importante nesta organização”), cujos índices de precisão (Alpha de Cronbach)

variam de 0,75 a 0,87. Os itens são avaliados em uma escala de seis pontos (1 = não se parece em nada com minha organização, 6 = é muito parecida com minha organização).

#### 2.4.3 Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO)

O Inventário de Confiança do Empregado na Organização é composto pelos fatores componentes éticos (“nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários”, oportunismo (“esta organização se mantém atualizada em sua área de atuação”) e competência organizacional (“a comunicação entre esta organização e os funcionários é clara”). A confiabilidade dos fatores (Alpha) varia de 0,96 a 0,84. Os itens são respondidos em uma escala Likert de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

TABELA 2

Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.

Instrumento e autor	Fatores do Instrumento	Itens	Número Itens do Instrumento	Alpha Cronbach
ICEO-Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ianaguivara, 2011)	Componentes éticos	4,5,6,7,8,10,13,14	23	0,96
	Competência organizacional	16,18,19,20,22,23,25, 30,32,35,36,37,39,40,42	14	0,92
	Oportunismo	1,2,3,9,11,12,15,17,21,26,27,2 8,31,41	5	0,84
IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004)	Autonomia	1,13,23,26,29,30,40,46	8	0,87
	Bem-estar	5,9,14,22,32,48	6	0,87
	Realização	4,8,20,24,36	5	0,90
	Domínio	10,18,37,39,42,45	6	0,80
	Prestígio	7,25,33,35	4	0,81
	Conformidade	11,17,27,28,34,41,43	7	0,85
	Tradição	6,12,19,31,47	5	0,75
	coletividade	2,3,15,16,21,38,44	7	0,86

(Continuidade da Tabela 2)

EEGT- Escala de Engajamento no Trabalho (Siqueira, Martins et al., 2014)	Vigor	1,3,5,8,9	5	0,78
	Absorção	2,4,6,7,10	5	0,86

*Nota.* Elaborado pelo autor.

#### 2.4.4 Questionário de caracterização pessoal e funcional

O questionário (anexo B) é composto por características pessoais, como gênero, idade e grau de instrução, e funcionais, como tempo de trabalho na instituição, tempo no cargo atual, esfera de trabalho, tipo de contrato de trabalho e ocupante de cargo de chefia.

#### 2.5 Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia, sendo aprovada por meio do Parecer número 1.373.066.

Participaram desse estudo servidores públicos voluntários, de regime estatutário e celetista de, no mínimo, 18 anos, Ensino Fundamental completo, para possibilitar a leitura e compreensão dos itens da escala e com, no mínimo, seis meses no cargo, podendo atuar nas Administrações Direta e Indireta.

Àqueles que aceitaram participar do estudo, foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, anexo A). Por se tratar de um caderno contendo várias escalas a serem respondidas, o local e horário do preenchimento dos questionários foram combinados entre o pesquisador e os sujeitos convidados anuentes.

Os dados foram obtidos por meio de um questionário contendo três partes: (1) TCLE, (2) os instrumentos com as respectivas instruções e o modo de respostas e (3) o questionário contendo dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo. As respostas dos

questionários foram tratadas estatisticamente, com possibilidade mínima de identificação dos participantes, considerando que, durante o preenchimento dos instrumentos de pesquisa, o TCLE foi separado do material restante. Uma das vias foi entregue ao participante e a outra arquivada, de acordo com as instruções do CEP e da Resolução N° 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

O participante foi orientado quanto à liberdade de desistência do estudo, caso o desejasse. Ainda, na hipótese de demonstrar sinais de ansiedade, preocupação ou qualquer mal estar, o pesquisador investigou se o mesmo gostaria de continuar ou desistir. O questionário parcialmente preenchido seria descartado diante do participante, sem qualquer tipo de ônus ou penalidade ao mesmo. Fatos dessa natureza não ocorreram durante a aplicação dos questionários.

## **2.6 Procedimentos de análise de dados**

As respostas aos questionários formaram um arquivo de dados, a partir do qual foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS – *Statistical Package of Social Science* versão 22.0. A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas. A confiabilidade das escalas para amostra deste estudo foi calculada por meio do Alpha de Cronbach.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência) enquanto as correlações entre as variáveis serão verificadas através da correlação de *Pearson*. As variáveis explicativas cujas correlações com as variáveis critério foram significativas foram incluídas no teste do modelo. O teste de diferença de médias foi realizado por meio do teste *t student* e da análise de variância (*ANOVA*) e teste *Tukey*. A variável tempo

de trabalho foi recodificada em cinco faixas, a saber: faixa 1: até 5 anos de trabalho; faixa 2: entre 6 e 10 anos; faixa 3: entre 11 e 15 anos; faixa 4: entre 16 e 20 anos e faixa 5: acima de 21 anos, com o objetivo de verificar se haveria diferença entre tempo de trabalho e as variáveis do estudo. A variável idade também foi recodificada em faixas com este mesmo objetivo. O teste do modelo, por sua vez, foi realizado mediante análise de regressão múltipla padrão para verificar as variáveis que se constituíram os melhores preditores das dimensões de engajamento no trabalho (vigor e absorção).

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

Este estudo teve como objetivo principal testar o modelo no qual engajamento no trabalho é explicado por confiança do empregado na organização e valores organizacionais em uma amostra de servidores públicos pertencentes as esferas administrativas municipal, estadual e federal. Nesse sentido, esta seção apresenta os resultados organizados a partir da análise exploratória de dados, da análise descritiva, da correlação e dos modelos de regressão múltipla padrão. As discussões pertinentes serão apresentadas em seção posterior.

#### **3.1 Análise exploratória dos dados**

##### **3.1.1 Dados omissos**

Foram coletados dados de 262 participantes. Observou-se que não houve erros de digitação e os dados omissos foram inferiores a 5% da amostra. Em consonância com Pasquali (2015) os dados omissos foram substituídos pela média da amostra.

##### **3.1.2 Valores extremos**

Ao analisar os valores discrepantes de casos univariados, observaram-se quatro casos extremos, que foram eliminados da amostra. Para a identificação dos casos extremos multivariados, utilizou-se a distância de Mahalanobis (Pasquali, 2015; Tabachnick & Fidell, 2001) e, com base no  $\chi^2$  calculado ( $\chi^2 = 137, 208$ ;  $gl = 90$ ;  $p < 0,001$ ), verificou-se que 25 casos apresentavam-se superiores ao estabelecido. Os casos multivariados também foram eliminados e 235 casos compuseram a amostra final da pesquisa.

### 3.1.3 Normalidade dos dados

Observou-se a normalidade dos dados por meio dos índices de assimetria e curtose, tendo em vista os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), que consideram aceitáveis os índices entre 1 e 2. Ainda Pasquali (2015) e Tabachnick e Fidell (2001) afirmam que em amostras grandes, acima de 200 casos, os desvios de assimetria e curtose apresentam menor impacto quanto à normalidade dos dados, uma vez que quanto maior a amostra, maior a possibilidade de que as distribuições das médias das variáveis estejam normalmente distribuídas.

### 3.1.4 Multicolinearidade

Observa-se a multicolinearidade por meio da matriz de correlação, dos valores da tolerância e do fator de inflação da variância (FIV) vistos nos resultados da análise de regressão. Assim, não foi observada, por meio da matriz de correlação (Tabela 6), a existência de multicolinearidade entre as variáveis, considerando que os coeficientes de correlação encontrados foram inferiores a 0,80, como indicado por Field (2009). Considerando que os valores da tolerância menores de que 0,10 e valores de FIV maiores que 10 são indicativos de multicolinearidade, neste estudo, os resultados indicaram não haver multicolinearidade entre as variáveis estudadas.

### 3.1.5 Confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo

De acordo com Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005), valores de Alpha iguais ou superiores a 0,70 indicam confiabilidade aceitável, embora em estudos exploratórios o valor igual a 0,60 também seja aceitável. No caso da amostra em questão, todos os valores de Alpha foram superiores a 0,80, conforme Tabela 3, o que é satisfatório. Portanto, todas as variáveis foram incluídas nas análises.

TABELA 3

Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo.

Instrumento e Autor	Fatores	validação	Alpha Cronbach amostra
ICEO-Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ianaguivara, 2011)	Componentes éticos Competência organizacional Oportunismo	0,96 0,92 0,84	0,97 0,90 0,86
IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004)	Autonomia Bem-estar Realização Domínio Prestígio Conformidade Tradição Preocupação com a coletividade	0,87 0,87 0,90 0,80 0,81 0,85 0,75 0,86	0,91 0,88 0,82 0,84 0,88 0,82 0,83 0,88
EEGT- Escala de Engajamento no Trabalho (Siqueira et al., 2014)	Vigor Absorção	0,78 0,86	0,91 0,80

### 3.2 Análises Descritivas

A descrição estatística das variáveis investigadas - engajamento, confiança do empregado na organização, valores organizacionais - foi realizada por meio do cálculo das médias fatoriais, conforme as instruções dos respectivos autores das escalas (Tabela 4).

TABELA 4

Estatística descritiva das variáveis do estudo.

Variável	Ponto médio da escala	Média	Desvio Padrão
Absorção		3,68	0,59
Vigor	3	3,27	0,79
Confiança Competência		3,50	0,64
Confiança Ética	3	2,71	0,78
Oportunismo		2,51	0,76
Valores organizacionais	3		
Conformidade		4,50	0,84
Prestígio		4,32	1,21
Tradição		3,79	1,07
Preocupação com a coletividade		3,66	1,10
Realização		3,58	1,10
Autonomia		3,03	1,08
Domínio		2,55	1,17
Bem estar		2,38	1,06

No que diz respeito ao engajamento, Siqueira et al. (2014) recomendam que na interpretação sejam considerados os seguintes critérios: valores entre 4 e 5 indicam escore alto; entre 3 e 3,9 um escore médio e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo de engajamento no trabalho (p.154). Nesta amostra, verificou-se que os trabalhadores pesquisados encontram-se moderadamente absorvidos ( $M = 3,68$ ,  $DP=0,59$ ) isto é, com pensamento voltado apenas às suas tarefas e distantes dos problemas pessoais) e apresentam nível vigor (cheios de energia, revigorados, dispostos, fortalecidos e renovados) também moderado em seus ambientes de trabalho ( $M= 3,27$ ,  $DP = 0,79$ ).

No que diz respeito à confiança do empregado na organização, encontrou-se que os trabalhadores confiam na competência da organização moderadamente ( $M=3,50$ ,  $DP=0,64$ ), mas pouco confiam nos princípios éticos da organização (honestidade, verdade, lealdade,

retidão na conduta, transparência, dentre outros) ( $M= 2,71$   $DP= 0,78$ ). Por outro lado, os participantes discordam ( $M=2,51$ ,  $DP=0,76$ ) que a organização leve vantagens sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveita de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta (fator oportunismo).

Em relação aos valores organizacionais, o valor que apresentou maior média foi conformidade ( $M=4,50$ ,  $DP=0,84$ ), isto é, os trabalhadores percebem as regras e modelos de comportamentos estabelecidos pela organização pública e, em seguida, o valor prestígio ( $M= 4,32$  e  $DP = 1,21$ ), ou seja, os servidores sentem orgulho das organizações em que trabalham. Por outro lado, não percebem que as organizações se preocupam com sua satisfação e qualidade de vida no trabalho ( $M=2,38$ ,  $DP=1,06$ ). As posições intermediárias na hierarquia de valores são tradição ( $M=3,79$ ,  $DP=1,07$ ), preocupação com a coletividade ( $M=3,66$ ,  $DP= 1,10$ ), realização ( $M=3,58$ ,  $DP=1,10$ ), autonomia ( $M=3,03$ ,  $DP=1,08$ ) e domínio ( $M=2,55$ ,  $DP= 1,17$ ). Nota-se que o desvio padrão dos fatores domínio e bem estar são altos em relação à média, ou seja, os servidores divergiram quanto à percepção se suas organizações buscam uma posição dominante, procurando status (valor domínio) e também no que diz respeito à percepção que suas organizações buscam a sua qualidade de vida e satisfação (valor bem estar).

### **3.3 Testes de diferença das médias (*t de Student* e ANOVA)**

O teste *t* (*t de Student*) avalia as diferenças significativas entre valores (médias) em duas condições ou grupos e a ANOVA entre três ou mais condições (Dancey & Reidy, 2013). Neste estudo analisaram-se as diferenças de média entre gênero (masculino e feminino), esfera de trabalho (municipal, estadual e federal), tempo de trabalho na organização e tipo de contrato de trabalho (celetistas e estatutários), no que diz respeito ao engajamento, à percepção dos valores organizacionais e confiança do empregado na organização.

Quanto ao gênero, não foram encontradas diferenças significativas em nenhuma das variáveis estudadas. Isso significa que, provavelmente, homens e mulheres confiam, percebem os valores e estão engajados de forma semelhante nas organizações públicas nas quais atuam.

No que diz respeito às esferas de trabalho (municipal, estadual e federal) foram identificadas diferenças significativas apenas na dimensão *competência* da confiança ( $F(2,230= 2,642, p = 0,001)$ , as quais estão localizadas entre os níveis federal e estadual e entre estadual e municipal. Verificou-se que os servidores federais ( $M=3,45, DP = 0,65$ ) e municipais ( $M=3,31, DP = 0,65$ ) apresentam menores médias em relação aos servidores estaduais ( $M=3,70, DP = 0,56$ ). Assim, os servidores da esfera estadual são os que mais confiam na competência de suas organizações e no conhecimento que estas dominam.

Em se tratando dos valores organizacionais, foram identificadas diferenças significativas entre esferas de trabalho (municipal, estadual e federal) somente nos valores *realização* ( $F(2,230= 3,742, p = 0,025)$ ), *conformidade* ( $F(2,230= 11,773, p = 0,001)$ ), *tradição* ( $F(2,230 = 6,102, p = 0,003$ ) e *prestígio* ( $F(2,230= 14,561, p = 0,001$ ).

A maior média do valor *realização* é da esfera estadual ( $M= 3,83, DP = 0,99$ ). Na sequência, consta a média do nível municipal ( $M= 3,63, DP = 1,12$ ) e, por último, a federal ( $M= 3,38, DP = 1,15$ ). O valor *realização* tem como meta motivacional o alcance de sucesso por meio da competência da organização e de seus empregados. Neste estudo, os servidores estaduais percebem este valor como prioridade em suas organizações, diferentemente dos federais e municipais.

Em relação ao valor *conformidade*, houve diferenças significativas entre as esferas federal ( $M= 4,31, DP = 0,85$ ) e estadual ( $M= 3,83, DP = 0,99$ ), e estadual e municipal ( $M= 4,37, DP = 0,89$ ). Assim, os servidores federais e municipais percebem que a organização onde atuam dá mais prioridade às regras e modelos de comportamento determinados, quando comparados aos estaduais.

Por outro lado, o valor *tradição* apresentou maior média na esfera estadual ( $M= 4,02$ ,  $DP = 1,03$ ), por isso estes servidores são aqueles que mais percebem que os costumes e práticas consolidados são preservados. Houve diferenças significativas entre o nível federal ( $M= 3,83$ ,  $DP = 1,02$ ) e municipal ( $M= 3,36$ ,  $DP = 1,12$ ) e municipal e estadual ( $M= 4,02$ ,  $DP = 1,04$ ).

Por último, o valor *prestígio* também apresenta diferenças entre as três esferas, sendo a média da esfera estadual maior que as demais ( $M= 4,79$ ,  $DP = 1,06$ ). Na sequência, está o nível federal ( $M= 4,32$ ,  $DP = 1,11$ ) e, posteriormente, o municipal ( $M= 3,66$ ,  $DP = 1,34$ ). Dessa forma, os servidores estaduais percebem com maior intensidade o prestígio do Estado a que presta serviços quando comparados aos servidores federais e municipais, ainda que tenham apego à forma tradicional pela qual as atividades de suas organizações se encontram organizadas (valor *tradição*).

No que tange ao engajamento no trabalho não foram encontradas diferenças significativas entre as três esferas de trabalho (vigor:  $M= 3,22$ ,  $DP = 0,79$  e absorção:  $M= 3,64$ ,  $DP = 0,60$ ).

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, não foram encontradas diferenças significativas entre as faixas de tempo de trabalho no que diz respeito à confiança do empregado na organização. Em relação aos valores organizacionais, foi encontrada diferença apenas na dimensão *domínio* ( $F= 3,787$ ;  $gl= 4,226$ ;  $p<0,005$ ) entre as faixas 1 e 4, ou seja, entre servidores com até 5 anos de trabalho e aqueles entre 16 e 20 anos. Apenas a dimensão *absorção* de engajamento apresentou diferença significativa, a qual ocorreu entre as faixas 1 e 5 ( $F= 3,152$ ;  $gl= 4,224$ ;  $p<0,015$ ).

Quanto ao tipo de contrato de trabalho (estatutário ou celetista), há diferença significativa somente na dimensão *competência* da confiança ( $t(221) = 4,127$ ;  $p = 0,001$ ), demonstrando que os trabalhadores estatutários confiam mais na competência das suas

organizações que os celetistas. Servidores estatutários e celetistas não diferem de forma significativa em seus níveis de engajamento (vigor:  $t(221) = -0,505; p = 0,614$ ) e absorção: ( $t(221) = 0,056; p = 0,956$ ). Ainda em relação ao contrato de trabalho foram identificadas diferenças significativas somente entre os valores conformidade ( $t(224) = 2,960, p < 0,004$ ), tradição ( $t(224) = 2,365, p < 0,020$ ) e prestígio ( $t(224) = 4,850; p < 0,001$ ), sendo estes percebidos com maior intensidade pelos servidores estatutários.

### **3.4 Correlação entre as variáveis do estudo**

Para analisar a magnitude das correlações, considerar-se-á neste estudo o proposto por Miles e Shevlin (2001), que classificam como baixo os intervalos de correlação entre 0,10 a 0,29, como moderado entre 0,30 a 0,49 e como elevado os valores superiores a 0,50.

Vigor relaciona-se moderada e positivamente com confiança na ética ( $r = 0,40, p = 0,01$ ), e na competência da organização ( $r = 0,30, p = 0,01$ ). As correlações com os valores são significativas, exceto no caso do valor tradição. As maiores correlações se referem aos valores coletividade ( $r = 0,41, p = 0,01$ ), autonomia ( $r = 0,41, p = 0,01$ ), realização ( $r = 0,41, p = 0,01$ ), seguidas por bem-estar ( $r = 0,28, p = 0,01$ ), domínio ( $r = 0,18, p = 0,01$ ), e prestígio ( $r = 0,16, p = 0,05$ ).

A absorção também mantém correlações moderadas com confiança na ética ( $r = 0,35, p = 0,01$ ) e na competência ( $r = 0,29, p = 0,01$ ), exceto oportunismo que não é significativa. Quanto aos valores os maiores coeficientes se apresentam em relação aos valores coletividade ( $r = 0,33, p = 0,01$ ), realização ( $r = 0,32, p = 0,01$ ), sendo as demais correlações classificadas como baixas.

Vigor e absorção têm correlação alta e moderada com confiança na ética e na competência da organização, mas a correlação não é significativa com oportunismo. Dessa forma, confiar na honestidade, verdade, lealdade e retidão, bem como no conhecimento e “saber fazer” são os fatores que mais impactam o engajamento dos servidores desta amostra.

As correlações entre as variáveis independentes variam de 0,16 a 0,74, sendo a maior delas entre o valor coletividade e confiança na ética que possuem uma natureza semelhante.

As correlações entre confiança na ética e na competência ( $r=0,37; p = 0,01$ ) e também com oportunismo ( $r= -0,45; p = 0,01$ ) foram moderadas.

Verificaram-se correlações positivas e altas entre os valores autonomia e realização ( $r= 0,86; p = 0,01$ ), coletividade e realização ( $r= 0,80; p = 0,01$ ) e bem estar e autonomia ( $r= 0,80; p = 0,01$ ). As correlações mais baixas foram encontradas entre os valores bem estar e prestígio ( $r=0,20; p = 0,01$ ), bem estar e tradição ( $r=0,14; p = 0,05$ ), bem estar e conformidade ( $r=0,18; p = 0,01$ ) e conformidade com domínio ( $r=0,18; p = 0,01$ ).

TABELA 5

Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Vigor	1												
2. Absorção	0,71**	1											
3. Conf. Ética	0,40**	0,35**	1										
4. Conf. competência	0,30**	0,29**	0,37**	1									
5. Oportunismo	-0,11ns	-0,12ns	-0,45**	-0,08ns	1								
6. VO realização	0,41**	0,32**	0,62**	0,45**	-0,17**	1							
7. VO conformidade	0,17*	0,22**	0,24**	0,52**	-0,09ns	0,54**	1						
8. VO domínio	0,18**	0,11ns	0,31**	0,19**	0,11ns	0,37**	0,18**	1					
9. VO bem estar	0,28**	0,15*	0,64**	0,18**	-0,16*	0,65**	0,18**	0,51**	1				
10. VO tradição	-0,02 ns	0,05ns	-0,05ns	0,22**	0,11ns	0,14*	0,42**	0,16*	0,04ns	1			
11. VO prestígio	0,16*	0,19**	0,16*	0,61**	-0,06ns	0,49**	0,56**	0,17**	0,20**	0,45**	1		
12. VO autonomia	0,41**	0,27**	0,66**	0,35**	-0,17**	0,86**	0,41**	0,48**	0,80**	0,08ns	0,38**	1	
13. VO coletividade	0,41**	0,33**	0,74**	0,40**	-0,31**	0,80**	0,52**	0,34**	0,63**	0,11ns	0,37**	0,78**	1

Nota. VO = valor organizacional

Conf. = confiança

ns= não significativa

\*\*. p &lt; 0,01

\*. p &lt; 0,05

### 3.5 Regressões Múltiplas

Considerando que a análise de regressão múltipla padrão possibilita identificar o poder preditivo de variáveis (Field, 2009), este estudo investigou o impacto da confiança do empregado na organização e da percepção dos valores organizacionais sobre engajamento no trabalho.

TABELA 6

Resumo das análises de regressão múltipla padrão para as variáveis-critério vigor e absorção.

Variáveis critério	Preditores	B	B	p	R múltiplo	R <sup>2</sup> modelo	R <sup>2</sup> ajustado
Vigor	Confiança na competência	0,25	0,20	0,014	0,50	0,25	0,21
Absorção	Confiança na ética	0,21	0,28	0,009	0,42	0,18	0,15
	Valor bem-estar	- 0,14	- 0,25				

Vigor teve como variável explicativa a confiança na competência da organização ( $\beta = 0,20$ ;  $t = 2,483$ ;  $p = 0,014$ ), que explicou 25% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,21;  $F (9,223) = 8,101$ ;  $p < 0,001$ ). Absorção, por sua vez, teve como variáveis explicativas a confiança na ética ( $\beta = 0,28$ ;  $t = 2,654$ ;  $p = 0,009$ ) e o valor organizacional bem-estar do empregado ( $\beta = - 0,25$ ;  $t = - 2,271$ ;  $p = 0,024$ ) que explicou 18% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,15;  $F (8, 224) = 6,174$ ;  $p < 0,001$ ).

Assim, duas dimensões de confiança do empregado na organização - confiança na competência e na ética - explicaram as duas dimensões de engajamento (vigor e absorção), por outro lado, somente o valor bem-estar do empregado se mostrou preditora de absorção. Os demais valores organizacionais não apresentaram contribuição significativa. Portanto, o

resultado indica a prevalência da confiança do empregado na competência e na ética organizacional na explicação do engajamento. Nesse sentido tanto a crença na competência representada pelo domínio das tecnologias e conhecimentos da organização quanto a crença na retidão de sua conduta explicam a e dedicação e o esforço dispendido pelo empregado. Em segundo lugar está a percepção que a organização possui como meta a qualidade de vida e a satisfação no ambiente de trabalho. Tem-se, portanto, que o vínculo de confiança e valor cuja meta central é o bem-estar do empregado explica o engajamento de servidores públicos.

## CAPÍTULO 4

### DISCUSSÃO

A carreira pública é uma oportunidade desejada por muitas pessoas, seja pela estabilidade ou pelos benefícios, além de ser acessível a todos, pois poucos concursos fazem exigências relativas a idade ou sexo do candidato, tornando-se uma opção possível tanto para os que estão ingressando no mercado de trabalho quanto para aqueles que já estão inseridos.

Apesar dos benefícios, entre as principais queixas dos servidores, estão falta de comunicação, gestores despreparados, normas rígidas, sentimento de estar afastado do planejamento e ausência de vocação. A burocracia excessiva e a verticalização do trabalho fazem, muitas vezes, com que os funcionários se distanciem de sua atividade e pensem que ela não tem sentido. Outra queixa comum é que os servidores se sentem desmotivados devido às periódicas alterações na rotina profissional decorrentes da mudança de governo, de quatro em quatro anos, o que pode fazê-los acreditar que o esforço dedicado ao trabalho foi em vão (Jackson Filho, 2015; Alonso, Helder, & Castilho, 2010). Dessa forma, surge o questionamento: como se manter engajado em um ambiente com tantas mudanças? Quais são as características, pessoais ou organizacionais, necessárias para que os servidores se mantenham engajados em seus trabalhos?

As análises exploratórias procuraram identificar se havia diferenças entre gênero, tempo de trabalho nos serviço público, esferas administrativas e tipo de contrato de trabalho e as variáveis investigados. Em relação ao gênero, a literatura aponta que mulheres apresentam maiores níveis de engajamento quando comparadas aos homens (Robinson et al., 2004; *Scottish Executive Social Research*, 2007). Porém, neste estudo, não foram encontradas diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito aos níveis de engajamento.

A idade poderia ser outro fator determinante para o nível de engajamento do servidor. Neste estudo, verificou-se que a média de idade dos participantes foi de 39 anos e nível de engajamento moderado. A diferença entre as faixas etárias de 32 a 36 anos e idade superior a 52 anos foi significativa em se tratando de absorção indicando que os servidores com maior idade são mais absorvidos pelo trabalho. Este resultado está em consonância com Robinson et al. (2004), que afirmam que pessoas com mais de 60 anos apresentam maiores níveis de engajamento quando comparadas às pessoas mais jovens, e com Petrou et al. (2012), os quais apresentam que apenas entre 10% e 30% dos trabalhadores estão altamente engajados em seus trabalhos.

No Brasil, de forma geral, essa situação também parece possível, pois pessoas com mais idade possuem maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, e precisam de mais segurança pessoal, pois estão preocupadas com a sua aposentadoria e em como cuidar de sua saúde na fase da velhice. Por isso, possivelmente, precisam se engajar mais em seus empregos para mantê-los.

A literatura apresenta que os empregados que buscam mais recursos, dentre eles, autonomia em seus ambientes de trabalho são mais engajados (Petrou et al., 2012), mas salienta-se que a estrutura e as regras do setor público, muitas vezes inflexíveis, bem como a excessiva rigidez da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, não permitem que o servidor desenvolva autonomia e, consequentemente, sinta-se engajados em seu trabalho (Jackson Filho, 2015; Alonso et al., 2010). Isso pôde ser verificado na percepção de hierarquia dos valores organizacionais da amostra em questão, em que os valores conformidade e tradição, apesar de se encontrarem em posições diferentes, são os mais percebidos pelos servidores das três esferas administrativas, enquanto o valor bem estar no trabalho é o menos percebido. Dessa forma, os servidores das três esferas – municipal, estadual e federal – percebem de forma clara os limites que suas organizações impõem e tratam como prioridade o

respeito a regras e modelos de comportamento, mas não percebem como metas de suas organizações a preocupação em propiciar satisfação e qualidade de vida.

Em um estudo em organizações públicas, Carvalho et al. (2013) verificaram que os valores mais relevantes são os relacionados à hierarquia e conservadorismo. De forma semelhante, neste estudo, o valor mais presente foi o de conformidade, isto é, os servidores percebem como mais presentes os valores relacionados à conservação da estrutura, costumes, normas e tradições, oposto à abertura à mudança e que dizem respeito ao estrito cumprimento de regras. Ainda sobre a hierarquia de valores, nesta pesquisa, o valor conformidade obteve maior média quando comparado ao valor autonomia, o qual se refere à busca por aperfeiçoamento e abertura para desafios. Assim, a falta de oportunidades para se exercer a autonomia pode dificultar a obtenção de índices mais elevados de engajamento, pois os servidores não podem buscar recursos em seus ambientes de trabalho porque precisam seguir as normativas. Isso foi identificado principalmente pelos servidores estatutários quando comparados aos celetistas, que possuem normativas semelhantes aos empregados da iniciativa privada.

A análise dos valores organizacionais considerando as faixas etárias mostraram resultados significativos interessantes especificamente nos valores autonomia, prestígio, bem estar e domínio. Servidores com idade entre 32 e 36 (faixa 3) anos percebem menos o valor autonomia quando comparados com aqueles com idade até 26 anos (faixa 1). Ou seja, os servidores com maior idade percebem que este valor é “pouco parecido” com os valores de sua organização e, portanto, não percebem que há abertura para desafios em suas organizações.

Os servidores mais jovens (faixa 1) foram os que mais perceberam o valor prestígio enquanto os mais velhos (faixa 7) foram os que menos o perceberam. Isto é, os servidores mais velhos, possivelmente por já terem vivenciado diversas situações positivas e negativas em seus trabalhos, não percebem que suas organizações buscam prestígio e respeito da sociedade,

diferentemente dos mais jovens, que parecem acreditar que suas organizações buscam admiração da sociedade. Interessante observar que os servidores da faixa 1 também são os que mais percebem o valor bem estar, enquanto as demais faixas etárias obtiveram médias semelhantes na percepção deste valor. Isto é, os mais jovens são os que mais acreditam que suas organizações estão preocupadas em propiciar satisfação e qualidade de vida ao empregado, enquanto, nesta amostra, os demais participantes percebem moderadamente este valor.

O valor domínio, por sua vez, é percebido com maior intensidade por servidores com idade entre 37 e 41 (faixa 4) anos em contrapartida aos servidores com idade entre 27 e 31 anos (faixa 2). Esses servidores com maior idade percebem a existência de status e controle sobre pessoas e recursos como metas motivacionais presentes nas organizações. O que se observa é que o tempo de trabalho, provavelmente, contribui para essa percepção juntamente com a experiência no âmbito da organização, capaz de mostrar ao servidor os caminhos para alcançar maior autonomia e mesmo buscar metas relativas ao poder (domínio) como uma forma de se desenvolver nesse ambiente.

A mudança na percepção de valores em decorrência da idade já havia sido tratada por Schwartz (2005) no que se referia aos valores pessoais. É possível supor que essa mudança também ocorra na percepção dos valores organizacionais, visto que os valores possuem metas motivacionais. Além disso, é preciso considerar o fato que os participantes do estudo são provenientes de organizações distintas vinculadas a diferentes esferas administrativas, o que pode ter interferido neste resultado.

Posteriormente verificou-se se havia diferenças entre trabalhadores das esferas administrativas em relação as variáveis do estudo. A esfera de trabalho estadual foi a que obteve menor média no valor conformidade e maiores médias nos valores prestígio e realização. Assim, os servidores estaduais são os que menos percebem os limites das ações

organizacionais, regras e modelos de comportamentos e são os que mais sentem orgulho de fazer parte da organização e confiam na competência dessas organizações.

A combinação de recursos do ambiente de trabalho e as habilidades pessoais levam ao engajamento, principalmente quando os desafios são aumentados, segundo Bakker et al. (2015). No caso dos servidores públicos os recursos do ambiente de trabalho dependem de orçamentos nem sempre flexíveis e acrescenta-se ainda que o servidor com muitas habilidades poderá não colocá-las em prática em função dos limites do cargo ocupado. Assim, o engajamento seria mais difícil, por isso as políticas de recursos humanos devem prover ações que promovam um ambiente motivador aos servidores para que, assim, desenvolvam o engajamento.

Para a *Scottish Executive Social Research* (2007) os níveis de engajamento estão relacionados com as características da organização, do setor, da pessoa e do cargo. Para os autores, não existem diferenças entre níveis de engajamento dos servidores de setores público e privado, o que não foi objeto de investigação deste estudo, portanto são necessárias novas pesquisas que comparem os níveis de engajamento dos funcionários de ambos os setores. No Brasil, sabe-se que cada esfera administrativa (federal, estadual e municipal) possui regras específicas, o que pode facilitar ou não o desenvolvimento de engajamento no trabalho.

É possível que dentro da mesma instituição exista diferentes níveis de engajamento (Petrou et al., 2012), pois, ainda que se trate de serviço público, os investimentos financeiros, condições de trabalho, recursos disponibilizados ao servidor, plano de carreira, remuneração, estrutura de funcionamento, diferenças culturais, carga horária dos servidores e chefia podem ser diferentes entre as organizações. Por isso, é importante compreender as variações dos níveis de engajamento dentro de uma mesma organização para que se possa elaborar estratégias para elevar o índice de engajamento dos servidores.

Nesta pesquisa, os trabalhadores estatutários confiam mais na competência das organizações que os celetistas, e acreditam que é prestigioso trabalhar no setor público, pois são admirados pela sociedade por ocuparem um cargo estável e, muitas vezes, concorrido. Esse resultado precisa ser investigado em estudos posteriores, porque, do ponto de vista prático, as atividades desses dois grupos são muito semelhantes. Contudo, do ponto de vista contratual há diferença entre ser estatutário e celetista. O primeiro, a princípio, tem estabilidade no emprego o que não ocorre com o celetista. A diferença no regime de contratação pode ser uma explicação para esse resultado.

Os servidores estaduais e municipais confiam mais na competência de suas organizações quando comparados aos federais, o que pode ter se dado devido ao cenário político em que a pesquisa foi feita, quando diversos casos de corrupção de agentes políticos federais se tornaram públicos. Uma outra hipótese relaciona-se à proximidade do servidor com os órgãos de decisão que no caso servidor público federal está mais distante.

Em relação ao objetivo principal desse estudo, verificou-se que vigor foi explicado por confiança na competência, ou seja, haverá disposição, energia e força ao trabalhar se o servidor acredita que a organização domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações; oferece serviços de qualidade aos seus clientes, além de apresentar estabilidade financeira, capacidade de superar crises econômicas, fazendo com que a organização tenha a perspectiva de estabilidade que se manifesta na expectativa de continuidade e de futuro próspero. O estudo de Hassan e Ahmed (2011), de certa forma, confirma este resultado, pois considera que é possível elevar os índices de engajamento se houver confiança nas habilidades e competência das chefias.

Da mesma forma, o servidor se percebe concentrado, atento e focado enquanto realiza suas tarefas, ou seja, absorvido pelo trabalho, quando acredita que pode confiar na conduta da organização porque ela se pauta na verdade, lealdade, retidão e transparência - confiança na

ética. Por outro lado, quando a absorção no trabalho está presente, para a amostra em questão, significa que a organização não valoriza o bem estar e não se preocupa com satisfação e qualidade de vida do servidor, ou seja, o valor bem estar no trabalho não é percebido como prioridade das organizações pertencentes as esferas administrativas.

Do conjunto de valores organizacionais investigado somente o valor bem-estar do empregado permaneceu nos modelos, sendo os demais valores eliminados. Há indicação, portanto, que a confiança do empregado na organização é um aspecto importante no sentido de promover o engajamento no trabalho. Esse resultado encontra respaldo no estudo de Ugwu et al. (2014) e de Cropanzano e Mitchell (2005) que relacionam altos níveis de engajamento com confiança, lealdade e compromisso mútuo entre organização e empregado.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo testar o modelo no qual engajamento no trabalho é explicado por confiança do empregado e valores organizacionais em uma amostra de servidores públicos das esferas administrativas federal, estadual e municipal. Dentre as análises iniciais realizadas, verificou-se que os servidores encontram-se moderadamente engajados, confiam moderadamente na ética e na competência de suas organizacionais e percebem os valores relacionados à preservação de normas, tradições e respeito às regras como mais presentes (valor conformidade), não percebendo que há preocupação com sua qualidade de vida e bem estar, por parte das administrações superiores.

O modelo proposto não foi confirmado empiricamente, pois somente confiança na ética e na competência organizacionais se mostraram preditores, respectivamente, de absorção e vigor. Dentre os valores somente bem-estar do empregado explica em uma relação inversa absorção. Aspectos mais presentes na realidade organizacional relativos à confiança contribuem mais na explicação do engajamento. Por outro lado, é possível questionar se nas esferas administrativas públicas há valores organizacionais percebidos e compartilhados por seus membros estabelecidos de forma sólida.

É possível ainda levantar a hipótese que o fato de a amostra do estudo ter abrangido três níveis administrativos possa ter influenciado nesses resultados, pois cada nível pode ser uma realidade muito distinta, ainda que possa haver diretrizes e leis compartilhadas pelos servidores. Do ponto de vista teórico a investigação detalhada, por unidade administrativa e em tempos diferentes é sugestão de Christian et al. (2011).

A *Scottish Executive Social Research* (2007) reconhece que a organização é responsável por levar os empregados a se engajarem no trabalho, e isso pode ser feito por meio

da gestão de pessoas. As organizações não devem apenas nomear talentos de alto nível de escolaridade, mas devem proporcionar condições para que desenvolvam suas capacidades no trabalho. Deve ser considerado ainda que as organizações necessitam de empregados psicologicamente conectados ao seu trabalho, dedicados e com energia para aplicar em seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010). Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014), acrescentam que a percepção das políticas organizacionais aumenta o engajamento no trabalho; indivíduos engajados são menos estressados, mais satisfeitos, trabalham com maior intensidade e obtêm melhor desempenho.

Se a organização do trabalho no setor público tende a uniformizar-se, ou seja, os trabalhadores encontram situações laborais e de organização do trabalho idênticas, proporcionadas pela burocracia estatal, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões, além de estruturas estáveis, caracterizadas por uma cultura de interferência política e administrativa, o engajamento no trabalho torna-se um grande desafio. A partir da literatura, Christian et al. (2011) explicam que o engajamento no trabalho teria como antecedentes características do trabalho tais autonomia, variedade de tarefas, tarefas significativas, solução de problemas, complexidade do trabalho, feedback, suporte social, demandas físicas e condições de trabalho. Políticas de gestão de pessoas que pudessem ter como foco essas características poderiam auxiliar no desenvolvimento do engajamento do trabalho. Kane-Frieder et al. (2014) acreditam que a percepção das políticas organizacionais aumenta o engajamento no trabalho, o que afetaria indivíduos e organizações de forma positiva. Como resultado desse estudo sugere-se que tais políticas devem ser delineadas em níveis estratégicos superiores das esferas administrativas para se converterem em uma prática efetiva, porém com a participação dos servidores.

Torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a

sociedade, e entre o Estado e seus servidores. A obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados deveria se tornar prioridade.

Deve-se estabelecer uma política de desenvolvimento permanente do servidor público, que tenha como foco a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados, seja por meio de desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho individual, gestão de conhecimento e competências, entre outras. Para isso, sugere-se que o setor de recursos humanos das organizações públicas adote, juntamente com as chefias, estratégias para abertura a discussões, apresentação de ideias, sugestões de mudança, bem como para um ambiente que possibilite o desenvolvimento da criatividade, pois essas ações podem levar os trabalhadores a se sentirem motivados, engajados e confiantes nas organizações. Porém, salienta-se que é importante que as organizações públicas evidem esforços para dar continuidade às práticas de recursos humanos, o que nem sempre é possível, pois seu mandato vem do governo e seus objetivos são fixados por uma autoridade externa, sendo diretamente influenciado pela situação econômica em que se encontra o país, o estado ou o município.

O enfrentamento dos desafios citados demanda um sistema que seja dinâmico para compreender as mudanças sociais e, ao mesmo tempo, que seja capaz de criar novas perspectivas, valores e sentimentos que envolvam o servidor público, o qual é imprescindível para a existência das organizações públicas.

Por se tratar somente de organizações públicas, de apenas uma região do país, sugere-se como agenda de pesquisa a inclusão de outras variáveis, como políticas de recursos humanos e variáveis pessoais, que possam ser mediadoras de engajamento no trabalho, bem a necessidade de estudos com amostras variadas. Sugere-se que ainda os níveis de engajamento sejam estudados dentro de uma mesma organização para que, assim, possam ser implementadas estratégias de melhoria e aprimoramento, conforme propõe *Scottish Executive Social Research* (2007).

Acredita-se, desse modo, que as contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas das organizações públicas, pois se a organização criar condições favoráveis ao desenvolvimento do engajamento, poderá contar com servidores mais confiantes em suas organizações, interessados em cooperar nas atividades e com seus colegas, além da busca de aprimoramento e esforços visando o alcance de resultados organizacionais.

Quanto ao engajamento, é necessário verificar os níveis de engajamento de uma mesma organização em períodos diferentes, para que seja realizado um diagnóstico da organização. A elaboração de diagnósticos organizacionais tem sido tendência nos estudos em Psicologia do Trabalho, pois este pode fundamentar o desenvolvimento das organizações.

Indica-se a realização de estudos que verifiquem as diferenças nos níveis de engajamento nas três esferas administrativas, pois, ainda que sejam organizações públicas, as atividades são diferentes, bem como chefia, legislações, estrutura organizacional, possibilidades de remoção, planos de cargos e salários, cultura organizacional, proximidade com a Alta Administração, horário de trabalho, se atende ou não ao público externo, investimentos financeiros, por exemplo.

Por fim, sugere-se estudos que relacionem a congruência entre os valores organizacionais e valores individuais, pois esta compatibilidade pode favorecer o desenvolvimento do engajamento no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia (Natal)*, 7(spe), 19-29. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300004>
- Alonso, L.B.N, Hedler, H.C & Castilho, S.B. (2010). Sistema Único de Saúde: a busca do entendimento de seus princípios e sistemas de valores para profissionais do serviço público. *Revista do Serviço Público Brasília*, 61(4), 371-386.
- Andrade, S. M, Fischer, A.L., & Stefano, S. R. (2011). *Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa.
- Andrade, T. & Estivalete, V.F.B. (2013). Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 205-2274.
- Argyris, C. (2005). *Maus conselhos: uma armadilha gerencial*. Porto Alegre: Bookman.
- Bakker, A.B. (2010). Engagement and job crafting: engaged employees create their own great place to work. In S.L Albrecht (Ed). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 229-244). Glos: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00027>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. & Vergel, A. I. S (2015). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derk, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Barret, R. (2000). *Libertando a alma da empresa: Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. *Estudos de Psicologia*, 17(2), 247-254. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2012000200008>
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300008>

- Bono, J.E, Davies, S.E, & Rasch, R.L. (2011). Some traits associated with flourishing at work. In: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0010>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Heuvel, M. van Den. (2015). Leader- member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Brinkmann, H., & Bizama, M. (2000). Estructura psicologica de los valores presentacion de una teoria. *Sociedad Hoy*, 4. Acesso em 04/09/2015. Disponível em: [http://www2.udc.cl/~hbrinkma/estructura\\_psicologica\\_de\\_los\\_valores.pdf](http://www2.udc.cl/~hbrinkma/estructura_psicologica_de_los_valores.pdf)
- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transactions cost in organizations with trust. In R. Bies, B. Sheppard & R. Lewicki (eds.), *Research in Negotiation in Organizations* (pp. 219-247). Greenwich, CT: JAI Press.
- Caetano, A., Junça-Silva, A., Ferreira, M.C., & Mendonça, H. (2016). Bem-estar, florescimento e engajamento. In H. Mendonça, M.C Ferreira, & E.R. Neiva (Orgs.), *Análise e diagnóstico organizacional- teoria e prática* (pp. 273-294). São Paulo: Vetur.
- Caetano, A., & Sousa-Lima, M. (2007). Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. In: A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. M. Martins, *Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 3, pp. 145-157). Lisboa: Colibri.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., García-Buades, E., & Moliner, C. (2011). Service climate and display of employees positive emotions: the mediating role of burnout and engagement in services. *Psychologica*, 55, 229-253. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_55\\_12](https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_12)
- Carvalho, V. D., Oliveira, T. A., & Silva, D. C. (2013). Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. *Revista Administração Mackenzie*, 14(5), 74-103. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004>
- Cavalcante, M. M. (2013). *Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo.
- Christian, M.S., Garza, A. S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2008). Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: a Conceptual Analysis. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 10(1), 47-71.

- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In S. B. Rodrigues, & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, California: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Dancey, C.P & Reidy, J. (2013). *Estatística Sem Matemática Para Psicologia*. Porto Alegre (2013): Artmed.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life*. Massachussets, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Delfino, I. A. L., Land, A. G. & Silva, W. R. (2010). A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 67-80.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001> <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Dias, F.R, & Oliveira, A.F. (2016). Valores e confiança organizacionais: fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. *Temas em Psicologia*, 24(3), 1087-1100. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2016.3-15Pt> <https://doi.org/10.9788/TP2016.3-15Pt>
- Doney P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Scottish Executive Social Research (2007). *Employee Engagement in the public sector. A Review of Literature*. Edinburgh. Disponível em [www.scotland.gov.uk/socialresearch](http://www.scotland.gov.uk/socialresearch).
- Estivalete, V. F. B., Andrade, T., Gomes, T. C. & Costa, V. F. (2012). Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área da administração nos últimos 10 anos. *Gestão contemporânea*, 9(12), 43-68.
- Estivalete, V. F. B., Andrade, T. & Costa, V. F. (2014). *Valores Organizacionais e Suporte no Trabalho sob a Perspectiva de Gestores do Setor Bancário: uma Investigação Qualitativa*. 3º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, Badajoz.
- Fernandes, M. N., Gomide Jr, S. & Oliveira, A. F. (2011). Saúde Organizacional: uma proposta de modelo de análise. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 54-65.
- Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre (RS): Artmed.

- Fisher, R. M., & Novelli, J. G. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>
- Gevers, J., & Demerouti, E. (2013). How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 677-698. <https://doi.org/10.1108/JPM-09-2011-0055>
- Gomide Jr, S., Pereira, G. B. (2008). Comportamentos éticos, confiança do empregado, justiça e saúde organizacionais: teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador. *Revista Horizonte Científico*, 2(1), 1-20.
- Gouveia, V. V (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 431-443. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300010>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5. ed). Porto Alegre: Bookman.
- Halbesleben, J. R., B. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. <https://doi.org/10.1108/03090590710772631>
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 5(8), 932-938.
- Hitch, C. (2012). *How to Build: Trust in an organization*. Disponível em <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/how-to-build-trust-in-organisations>
- Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: revalidação de instrumento de medida* (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais.

- Jackson Filho, J.M. (2015). Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 98-108. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000083013>
- Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 915–933. <https://doi.org/10.1348/096317908X373914>
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kane-Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2014). Terms of engagement: Political boundaries of work engagement– work outcomes relationships. *Human Relations*, 67(3), 357–382. <https://doi.org/10.1177/0018726713495068>
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2007). *Global marketing management* (4. ed). New York: Jossey.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lin, C. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lundåsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, Vlll (2), 304-327.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Macêdo, K. B., Pereira, C., Rossi, E. Z., & Vieira, M. A. (2005). Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 8, 29-42. [doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v8i0p29-42>](http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v8i0p29-42)

- Machado, P. G. B., Porto-Martins, P. C., & Amorim, C. (2012). Engagement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaber*, 13(7), 193-214.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-565.
- Malbašić, I. & Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication. *Management*, 17(2), 99-118.
- Mansour, M. (2014). Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 22-25. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.92>
- Mariotti, D. F. (2004). *Confiança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul.
- Martinelli, L. A. S., Fonseca, V.S., & Silva, W. V. (2010). *Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos*. XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, São Paulo, Brasil.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson R.L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Melo, W. F., & Domenico, S. M. R. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 137-156. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100009>
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2005). *Valores e retaliação organizacional*. In A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 145-159). Petropolis: Vozes.
- Miles, J. & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students e researchers*. London: Sage Publications.
- Munford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes failures and potential. *Information System Journal*, 16(4), 317-342. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x>

- Oktung, Z. (2012). The effects of organizational trust on employee decision making styles. *British Journal of Arts and Social Science*, 9(1), 79-88.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A.F. & Souza, M.A. (2014). Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 204-217.
- Oliveira, A. F., Araújo, P. M. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Revista Horizonte Científico*, 2(1), 1-18.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 129-140.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, T. E., Rossi, G.B. & Zambanini, M. E. (2011, agosto). *Valores organizacionais como influenciadores da estratégia de internacionalização de uma rede de organizações*. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, S.P.
- Paliszewicz, J. (2011). Inter-Organizational Trust: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 15-28.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: Open University Press.
- Pasquali, L. (2015) Delineamento de pesquisa em ciência. *Fundamentos estatísticos da pesquisa científica* (v.2). São Paulo, SP: Votor.
- Pauli, J., Comim, L. C., & Tomasi, M. (2016). Satisfação e engajamento no trabalho como variáveis preditoras da percepção de sucesso na carreira de docentes. *Espacios*, 37(12), 1-13.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Polat, S. (2010). The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3134-3138.
- Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 96-119). Petrópolis, RJ: Vozes.

- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100003>
- Ribas, F.T.T. & Rodrigues, C. M. C.(2009). Valores organizacionais declarados e implantados: uma percepção entre o real e o desejável. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 2(1), 43-60. <https://doi.org/10.13084/2175-8018.v01n02a03>
- Rich, B. L., Lepine, J.A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617- 635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee engagement – a review of current thinking* (Report 469). Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies, Brighton, Institute of Employment Studies.
- Ros, M. (2006). Psicologia Social dos Valores: uma Perspectiva Histórica. In V. V. Gouveia & M. Ros (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: SENAC.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rueda, F. J. M., Serenini, A. L. P., & Meireles, E. (2014). Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 303-314.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600 – 619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.). *Advances in experimental social psychology* (pp.1-65). Orlando, FL: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Rio de Janeiro: Vozes.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shaw, R. B (1997). *Trust in balance: building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco CA: Jossey -Bass.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Silva, R.C. (2002). Metodologias *participativas para trabalhos de promoção de saúde e cidadania*. São Paulo: Votor.
- Silva, R. R., & Alves, F. D. (2010). *A relação entre a confiança do empregado na organização e o sistema organizacional predominante estudo de caso de uma prestadora de serviço*. Anais do VIII SEMEAD - Seminários de Administração. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em <http://www.eadfea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhospdf/169.pdf>
- Sinclair, A., Robertson-Smith, G. & Hennessy, J. (2008). *The Management Agenda*. Roffey Park Institute, Horsham.
- Siqueira, M. M. M. (Org.) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orenco, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In M.M.M Siqueira (Org.), *Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp 147-155). Porto Alegre: Artmed.
- Sousa, J.M., & Porto, J.B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.
- Tamayo, A. (1997). Os valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges- Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175-190). São Paulo: CAA.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração (USP)*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos Valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo, & J.B. Porto (Orgs.), *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 23 (n. especial), 17-24. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>

- Tamayo A., & Borges, L. O (2001). Valores Del trabajo y valores de las organizaciones. In M. Ros. & V. V. Gouveia (Orgs.). *Psicología de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Tamayo, A., & Gondim, M.C.G. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A, Mendes, A. M., & Paz, M. G.T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tamayo, M. R. & Alencar, V. O. (2012). *Burnout e Engajamento no Trabalho: Validação de Medidas*. 5º Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Rio de Janeiro, R.J.
- Taris, T., Cox, T., & Tisserand, M. (2008). Engagement at work: an emerging concept. *Work & Stress*, 22(3), 185-186. <https://doi.org/10.1080/02678370802404412>
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derckx, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). Linking Organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Wech, B. A. (2002). Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003006>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perreault, W. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

- Zanini, M. T., Lusk, E., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 72-91. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100006>
- Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J.C. (2011). Communication, Commitment & Trust: exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>
- Zucker, L. G (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## ANEXO A

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Relações entre confiança no trabalho, valores organizacionais e engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos” sob a responsabilidade da pesquisadora Dra. Áurea de Fátima Oliveira e da aluna do Curso de Pós Graduação em Psicologia (UFU) Laís Paranaíba Frattari Ribeiro.

Nesta pesquisa nós estamos buscando entender qual a influência da percepção dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização no engajamento no trabalho.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela própria pesquisadora ou aluna, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

Na sua participação você será convidado a responder um questionário.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa.

Os riscos consistem em você ser identificado, embora seja garantido o completo anonimato, já que nos questionários não constam o nome do participante. Os benefícios serão observados após sua participação, uma vez que concluído o estudo, poderemos compreender melhor aspectos que influenciam o engajamento do servidor público com sua instituição.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira ([aurea@fapsi.ufu.br](mailto:aurea@fapsi.ufu.br)), e Laís Paranaíba Frattari Ribeiro ([laisparanaiba@hotmail.com](mailto:laisparanaiba@hotmail.com)) - Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (034) 3218-2235.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco A, sala nº 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia – M.G. CEP: 38408-100, **fone: (34) 3239-4131**.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Assinatura dos pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Participante da pesquisa

**ANEXO B - INSTRUMENTOS**  
**ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

As frases abaixo falam de como você fica quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua resposta.

Nun ca	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Semp re
1	2	3	4	5

**ENQUANTO TRABALHO EU ACREDITO QUE FICO...**

1. ( ) Cheio de energia
2. ( ) Com pensamento voltado apenas para minhas tarefas
3. ( ) Revigorado
4. ( ) Concentrado em minhas tarefas
5. ( ) Disposto
6. ( ) Distante dos meus problemas pessoais
7. ( ) Focado no que estou fazendo
8. ( ) Fortalecido
9. ( ) Renovado
10. ( ) Tomado por minhas tarefas

## VALORES ORGANIZACIONAIS

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Dê suas respostas, anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 6) que melhor representa suas respostas.

### **Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
2. Não se parece com minha organização
3. É pouco parecida com minha organização
4. É mais ou menos parecida com minha organização
5. É parecida com minha organização
6. É muito parecida com minha organização

01. ( ) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
02. ( ) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
03. ( ) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
04. ( ) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
05. ( ) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
06. ( ) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
07. ( ) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
08. ( ) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09. ( ) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
10. ( ) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11. ( ) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12. ( ) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
13. ( ) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
14. ( ) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
15. ( ) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
16. ( ) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
17. ( ) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
18. ( ) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
19. ( ) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
20. ( ) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
21. ( ) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
22. ( ) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
23. ( ) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
24. ( ) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
25. ( ) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
26. ( ) Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.
27. ( ) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.
28. ( ) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.
29. ( ) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.
30. ( ) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
31. ( ) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
32. ( ) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
33. ( ) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
34. ( ) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.
35. ( ) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
36. ( ) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
37. ( ) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
38. ( ) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
39. ( ) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
40. ( ) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
2. Não se parece com minha organização
3. É pouco parecida com minha organização
4. É mais ou menos parecida com minha organização
5. É parecida com minha organização
6. É muito parecida com minha organização

41. ( ) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
42. ( ) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
43. ( ) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
44. ( ) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.
45. ( ) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
46. ( ) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.
47. ( ) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
48. ( ) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

***Inventário de Confiança do Empregado na Organização***

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (instituição, escola, universidade ou órgão público). Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	D iscordo	Nem concordo nem discordo	Co ncordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. ( ) Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.
02. ( ) Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.
03. ( ) Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
04. ( ) Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.
05. ( ) Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.
06. ( ) Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.
07. ( ) Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.
08. ( ) Esta organização compartilha informações abertamente.
09. ( ) Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
10. ( ) O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.
11. ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
12. ( ) Esta organização é competente em sua área de atuação.
13. ( ) Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.
14. ( ) Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.
15. ( ) Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16. ( ) A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.
17. ( ) Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.
18. ( ) As informações circulam em todos os níveis da organização.
19. ( ) Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.
20. ( ) Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.
21. ( ) Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.
22. ( ) Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.
23. ( ) Nesta organização, fala-se a verdade.
24. ( ) Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.
25. ( ) Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.
26. ( ) Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.

27. ( ) As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
28. ( ) Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.
29. ( ) Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.
30. ( ) As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.
31. ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
32. ( ) As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.
33. ( ) É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.
34. ( ) É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.
35. ( ) O funcionário é respeitado nessa organização.
36. ( ) Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.
37. ( ) Esta organização é leal com seus funcionários.
38. ( ) Esta organização manipula para levar vantagens.
39. ( ) Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.
40. ( ) Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.
41. ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela
42. ( ) As informações são divulgadas a todos os funcionários.

### **Dados complementares**

#### **Gênero:**

1. ( ) Masculino      2. ( ) Feminino      **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

#### **Grau de instrução:**

- |                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| 1. ( ) Ensino Fundamental incompleto | 5. ( ) Superior incompleto |
| 2. ( ) Ensino Fundamental completo   | 6. ( ) Superior completo   |
| 3. ( ) Ensino Médio incompleto       | 7. ( ) Pós-graduação       |
| 4. ( ) Ensino Médio completo         |                            |

**Tempo de trabalho nesta instituição/órgão:** \_\_\_\_\_

**Tempo no cargo atual:** \_\_\_\_\_

**Esfera de trabalho:** 1. (  ) Federal 2. (  ) Estadual 3. (  ) Municipal

**Tipo de contrato de trabalho:** 1. (  ) Estatutário 2. (  ) Celetista

**Ocupante de cargo de chefia:**

1. (  ) Sim 2. (  ) Não