

## **INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA E VALORES SOBRE ENGAJAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

### **INFLUENCE OF TRUST AND VALUES ON ENGAGEMENT IN PUBLIC SERVANT'S WORK**

Laís Paranaíba Frattari Ribeiro <sup>1</sup>

Áurea de Fátima Oliveira <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia, Professor associado IV da Universidade Federal de Uberlândia atuando nos temas: bem-estar no trabalho, percepção de suporte organizacional, confiança do empregado na organização, cultura organizacional e valores organizacionais.

**Resumo:** Este estudo teve por objetivo verificar se valores e confiança organizacionais explicam engajamento no trabalho de servidores públicos. A amostra de 235 trabalhadores respondeu instrumentos fidedignos e válidos. Os dados foram analisados mediante estatística descritiva e regressão múltipla padrão. Os resultados mostram que a confiança na competência da organização explicou vigor enquanto confiança na ética e o valor bem-estar do empregado explicaram absorção. O modelo não foi confirmado visto que a confiança se mostrou melhor preditora de

engajamento no trabalho que os valores organizacionais.

**Palavras-chave:** Engajamento no Trabalho; Confiança Organizacional; Valores Organizacionais; Servidores Públicos.

**Abstract:** This study aimed to verify if organizational values and trust explain engagement in the work of public servants. The sample of 235 workers answered reliable and valid instruments. Data were analyzed using descriptive statistics and standard multiple regression. Results show that trust in the organization's competence explained vigor while trust in ethics and employee well-being value explained absorption. The model was not confirmed as trust proved to be a better predictor of engagement at work than organizational values.

**Keywords:** Work Engagement; Organizational Trust; Organizational Values; Public Servants.

**Resumen:** Este estudio tuvo como objetivo verificar si los valores organizacionales y la confianza explican lo *engagement* en el trabajo de los servidores públicos. La muestra de 235 trabajadores respondió instrumentos confiables y válidos. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y regresión múltiple estándar. Los resultados muestran que la confianza en la competencia de la organización explica el vigor, mientras que la confianza en la ética y el valor del bienestar de los empleados explican la absorción. El modelo no se confirmó ya que la confianza demostró ser un mejor predictor de *engagement* en el trabajo que los valores organizacionales.

**Palabras clave:** Engagement; Confianza Organizacional; Valores Organizacionales; Servidores Públicos.

## 1 Introdução

Empregados engajados proporcionam vantagem competitiva as organizações. Esses empregados possuem altos níveis de energia, entusiasmo, inspiração e orgulho de seu trabalho, e sentem que o tempo voa enquanto trabalham (CAETANO et al., 2016; BREEVAART et al., 2015).

Em 1990, Kahn reconheceu o engajamento ao constatar que trabalhadores se expressavam física, cognitiva, emocional e mentalmente durante a execução do trabalho. Dessa forma, engajamento é um estado mental particular capaz de produzir resultados positivos individuais (crescimento pessoal) e organizacionais (desempenho). Bakker (2010), posteriormente, afirma 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 elevado senso de autoeficácia. Dessa forma, colaboradores engajados tendem a sofrer menos ao executar suas tarefas (BAKKER et al., 2008).

Investigar os determinantes do engajamento é importante para que gestores valorizem o capital humano, criem um ambiente organizacional saudável e sustentável (CAETANO et al., 2016), facilitando diagnósticos e intervenções no contexto de trabalho (SIQUEIRA et al., 2014). Considerando a literatura, este estudo se propôs a investigar o impacto da confiança e dos valores organizacionais sobre engajamento no trabalho. A confiança organizacional mostra-se como uma condição indispensável ao bem estar dos colaboradores, gerando comportamentos congruentes com seus objetivos e da organização (CAETANO; SOUSA-LIMA, 2007).

A confiança influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações (MARIOTTI, 2004; ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009). Relaciona-se ainda com satisfação, motivação dos empregados, comportamento cooperativo e controle da organização (KRAMER, 1999), e com valores organizacionais e pessoais (OLIVEIRA; SOUZA, 2014).

Os valores organizacionais, por sua vez, são relevantes por indicarem os caminhos traçados pelas organizações para alcançar seus objetivos, servindo como balizas para aferir se as estratégias e decisões são congruentes com seus princípios (OLIVEIRA; SOUZA, 2014). Se a relação entre valores organizacionais e confiança já é investigada, constata-se que o mesmo não ocorre em relação ao engajamento no trabalho.

Este estudo considera como preditores de engajamento no trabalho os valores e a confiança organizacionais. Se houver confiança do empregado em sua organização, esta poderá ter seus custos reduzidos com monitoramento de pessoal, obtendo maior colaboração destes. Por isso, confiança se torna crítica, pois os empregados estariam mais propensos a se engajarem no trabalho quando têm altos níveis de confiança (CHUGHAI; BUCKLEY, 2008). Ugwu, Onyishi e Rodríguez-Sánchez (2014) afirmam que a criação de clima de confiança afeta o engajamento no trabalho repercutindo, inclusive no desempenho. Sob outra perspectiva, se os empregados compartilham valores organizacionais é mais provável que haja engajamento no trabalho, pois isso influencia o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações no âmbito organizacional (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Acredita-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 investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e permanecem mais focados em seu trabalho. Considera-se ainda um diferencial deste estudo ter como público alvo servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal, pois a literatura é mais escassa quando se trata desses trabalhadores. Em síntese este estudo tem como objetivo 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 municipais, estaduais e federais.

Os objetivos específicos consistiram em averiguar o nível do engajamento no trabalho, confiança do empregado na organização e percepção dos valores organizacionais dos servidores. Ainda verificou-se se havia diferenças significativas entre os servidores no que se refere a gênero, esfera de trabalho (federal, estadual e municipal), tempo de

serviço e tipo de contrato (celetista e estatutário) em relação às variáveis do estudo.

## **2 Fundamentos Teóricos**

### **2.1 Engajamento no Trabalho**

Engajamento tem sido estudado em relação a diversas variáveis, como, burnout (TAMAYO; ALENCAR, 2012), trabalho em equipe (TORRENTE et. al., 2012); satisfação, conflitos e percepção de sucesso na carreira (PAULI; COMIM; TOMASI, 2016); job crafting e florescimento no trabalho (DEMEROUTI; BAKKER; GERVERS, 2015; PETROU et al., 2012); florescimento (DEMEROUTI et al., 2015); job crafting e tipos de personalidade (TIMS; BAKKER, 2010) e personalidade e desempenho do trabalho (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012). Todavia, investigações que abrangem confiança e valores organizacionais ainda são escassas.

A definição mais utilizada na literatura é apresentada por Schaufeli et al. (2002) segundo a qual 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 tendo como foco objetivo, comportamento, evento ou indivíduo particular. Vigor implica em altos níveis de energia durante o trabalho; é uma tendência em se concentrar nas soluções e decisões ao invés de atentar-se para as dificuldades; já a dedicação se refere a sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; por último, absorção significa estar concentrado. Enfim, engajamento envolve a ligação do indivíduo com a sua organização, sendo um estado afetivo-cognitivo persistente (HASSAN; AHMED, 2011).

Engajamento no trabalho é definido 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 seria semelhante ao conceito de envolvimento. Mas, segundo Christian, Garza, e Slaughter (2011) 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 apresenta os fatores vigor e absorção.

O empoderamento psicológico na relação entre confiança e engajamento foi investigado por Ugwu et al. (2014). A relação entre ambos significa que trabalhadores confiantes na organização e que se percebem como detentores poder terão níveis mais elevados de engajamento em seus trabalhos.

## **2.2 Confiança**

Uma condição essencial 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, não sendo possível a participação de colaboradores nas tomadas de decisão. Trata-se de um importante fenômeno nas organizações quando estas desejam obter o máximo rendimento (WECH, 2002).

A confiança é um estado psicológico em que há expectativa positiva sobre outras pessoas e sistemas sociais nos quais o trabalhador está inserido. 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 futuras de outros de quem ele depende (KRAMER, 1999).

Confiança organizacional baseia-se 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 (KRAMER, 1999). Para Ianaguivara (2011), confiança do empregado na organização refere-se a um 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).

Confiança tem ganhado destaque à medida que estudos mostram sua relação com políticas de gestão de pessoas e bem estar no trabalho (HORTA; DEMO; ROURE, 2012); saúde organizacional (FERNANDES; GOMIDE JÚNIOR; OLIVEIRA, 2011) e valores organizacionais (OLIVEIRA;

SOUZA, 2014). Em se tratando dos valores há indicativos que um nível de confiança elevado do empregado na sua organização estaria associado a percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, percebidos como não prioritários pelas organizações (OLIVEIRA; SOUZA, 2014).

### **2.3 Valores Organizacionais**

O estudo dos valores é objeto de interesse pelo fato de fazerem parte da vida do indivíduo, provocando um reflexo para si e para o meio (PORTO; TAMAYO, 2005). Suas investigações têm sido ampliadas ao considerar além dos valores pessoais, valores relativos ao trabalho e organizacionais.

Os valores têm um papel importante nas 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 organização (ESTIVALETE et al., 2012). Esses valores são expressos por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais e estratégias de gerenciamento, sendo construídos por meio das escolhas da organização ao longo de sua história (TAMAYO, 2007).

Segundo Tamayo e Gondim (1996, p.64) os valores organizacionais são definidos como princípios ou crenças que orientam o funcionamento e a vida da organização, sendo considerados elementos formadores da cultura e determinantes do comportamento organizacional e por isso exercem impacto em atitudes e comportamentos no ambiente laboral (ANDRADE; ESTIVALETE, 2013).

Em organizações públicas o estudo de Carvalho, Oliveira e Silva (2013) identificaram as percepções dos valores organizacionais de servidores da administração indireta federal. Não houve concordância entre gestores e subordinados sobre as prioridades axiológicas das instituições analisadas, pois os gestores julgam mais relevantes os valores de autonomia enquanto os subordinados percebem o valor hierarquia. Em estudo no setor bancário (público e privado), Estivalete et al. (2014) identificaram a seguinte prioridade axiológica: domínio, prestígio, conformidade e preocupação com a coletividade. Esses valores interagiram com as percepções de suporte social informacional e de

suporte social instrumental no trabalho. Nota-se que valores como autonomia e bem-estar do empregado não foram percebidos como importantes para a amostra desse estudo.

Schreurs et al. (2014) investigaram relação entre valores de trabalho e engajamento no trabalho em equipes. Os Resultados confirmaram parcialmente que satisfação de necessidades individuais mediaram a relação entre valores do trabalho da equipe e engajamento individual. Diante de estudos como esse que trata de valores relativos ao trabalho influenciando o engajamento é possível levantar a hipótese que valores organizacional também possam afetar esse construto.

### **3 Método**

#### **3.1 Participantes**

Responderam aos questionários 262 participantes, sendo a maioria mulheres (64,7%), com idade média 39,30 anos ( $DP = 9,86$  anos). Maior parte dos servidores trabalha na esfera federal (45,9%) e não são ocupantes de cargo de chefia (85,1%). Predomina o vínculo de trabalho estatutário com 73,3%, possuem 9,77 anos ( $DP = 8,86$  anos) de tempo de trabalho na organização e 7,62 anos ( $DP = 8,07$  anos) no cargo atual. A maioria dos participantes (54,5%) possui pós graduação completa, o que pode ser atribuído aos planos de carreira dos servidores públicos que associam níveis de escolaridade mais elevados à progressão salarial.

#### **3.2 Instrumentos**

Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) (SIQUEIRA et al. 2014) - é composta por dois fatores com cinco itens cada (vigor e absorção). Os valores de Alpha de Cronbach estão acima de 0,70 e os itens são avaliados numa escala de cinco pontos (1 - nunca a 5 -sempre). Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) - composto pelos fatores Realização, Conformidade, Domínio, Tradição, Bem-estar do Empregado, Autonomia, Prestígio Organizacional e Preocupação com a Coletividade, cujos valores de 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).



Inventário de Confiança do Empregado na Organização (ICEO) (IANAGUIVARA, 2011) – Os fatores componentes éticos, competência organizacional e oportunismo compõem o inventário, cujos Alphas variam entre 0,84 a 0,92. Os itens são respondidos em uma escala Likert de 5 pontos variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

### **3.3 Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos**

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos sob CAAE nº 50489115.1.0000.5152. Participaram do estudo servidores públicos voluntários, de regime estatutário e celetista de, no mínimo, 18 anos, ensino fundamental completo, para possibilitar a leitura dos itens das escalas e com, no mínimo, seis meses no cargo, podendo atuar nas Administrações Direta e Indireta. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido bem como a separação dos questionários do referido Termo objetivou reduzir possibilidade de identificação dos participantes, resguardando o sigilo.

### **3.4 Análise de Dados**

A amostra foi composta por 235 participantes (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Observou-se a normalidade dos dados por meio da assimetria e curtose, baseando-se nos parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), que consideram aceitáveis os índices entre 1 e 2. A multicolinearidade não foi detectada, segundo as análises realizadas. Por fim, o cálculo do Alpha de Cronbach para a amostra do estudo mostrou valores superiores a 0,80, o que é considerado apropriado de acordo com Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005).

Os testes de diferenças de médias foram realizados por meio do teste *t* Student e da análise de variância (ANOVA) e teste Tukey. Para execução dessas análises tempo de trabalho e idade foram recodificados em cinco faixas com o objetivo de verificar se haveria diferenças em relação as variáveis do estudo.

A correlação de Pearson foi calculada e variáveis explicativas cujas correlações com as variáveis critério foram significativas foram incluídas no teste do modelo. Finalmente o teste do modelo foi realizado mediante análises de regressão múltipla padrão, tendo como variáveis-critério as

dimensões de engajamento no trabalho (vigor e absorção) e variáveis explicativas confiança e valores organizacionais.

#### 4 Resultados

Segundo as médias apresentadas verificou-se que os servidores públicos encontram-se moderadamente absorvidos ( $M = 3,68$ ,  $DP=0,59$ ), isto é, com pensamento voltado apenas às suas tarefas e distantes dos problemas pessoais. Apresentam vigor (energia, disposição) também moderado em seus ambientes de trabalho ( $M= 3,27$ ,  $DP = 0,79$ ). Os resultados mostram que os servidores confiam na competência da organização moderadamente ( $M=3,50$ ,  $DP=0,64$ ), mas tendem a discordar que a organização siga princípios éticos (honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, transparência) ( $M= 2,71$   $DP= 0,78$ ). Por outro lado, eles discordam ( $M=2,51$ ,  $DP=0,76$ ) que as organizações sejam oportunistas, ou seja, aproveitam-se de erros e fraquezas de seus funcionários e clientes para obter vantagens, evidenciado aqui uma contradição.

Em relação aos valores organizacionais, a prioridade axiológica, de acordo com os valores das médias é a seguinte: Conformidade, Prestígio, Tradição, Preocupação com a coletividade, Realização, Autonomia, Domínio, e bem-estar do empregado.

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 pelas organizações públicas e, em seguida, o valor prestígio ( $M= 4,32$  e  $DP = 1,21$ ), indicando que estes sentem orgulho das organizações em que trabalham. Contudo, não percebem que as organizações se preocupam com sua satisfação e qualidade de vida no trabalho – bem-estar ( $M=2,38$ ,  $DP=1,06$ ). As posições intermediárias na hierarquia de valores são ocupadas pelos valores 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 ( $M=2,55$ ,  $DP= 1,17$ ). Valores dos desvios padrão mais elevados indicam que os servidores divergiram quanto a percepção se suas organizações buscam uma posição dominante, procurando status (valor domínio/poder) e também no que diz respeito a percepção que suas organizações têm como meta sua qualidade de vida e satisfação (valor bem estar).

Esta primeira análise refere-se ao nível do engajamento no trabalho, confiança do empregado na organização e percepção dos valores organizacionais dos servidores. Verificou-se também se havia diferenças significativas entre os servidores no que se refere a gênero, esfera de trabalho (federal, estadual e municipal), tempo de serviço e tipo de contrato (celetista e estatutário) em relação às variáveis do estudo.

Em relação ao gênero não foram encontradas diferenças significativas em nenhuma das variáveis estudadas. Provavelmente, homens e mulheres confiam, percebem os valores e estão engajados de forma semelhante nas organizações públicas nas quais atuam.

No que corresponde às esferas administrativas foram identificadas diferenças significativas apenas no fator *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 as esferas de trabalho 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 servidores 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.

Em referência ao valor Tradição este apresentou maior média na esfera estadual ( $M= 4,02$ ,  $DP = 1,03$ ), por isso estes servidores são aqueles que mais percebem que 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 apresentou 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 planejadas (valor Tradição). No que tange ao engajamento no trabalho não foram encontradas diferenças significativas entre as três esferas administrativas (vigor:  $M= 3,22$ ,  $DP = 0,79$  e absorção:  $M= 3,64$ ,  $DP = 0,60$ ).

Quanto ao tempo de trabalho na organização, não foram encontradas diferenças significativas entre as faixas de tempo de trabalho no que diz respeito à confiança organizacional. Em relação aos valores organizacionais foi encontrada diferença apenas no valor Domínio entre as faixas 1 e 4 ( $F= 3,787$ ;  $gl= 4,226$ ;  $p < 0,005$ ), ou seja, entre servidores com até 5 anos de trabalho e aqueles entre 16 e 20 anos. Apenas o fator absorção (engajamento) apresentou diferença significativa, a qual ocorreu entre as faixas 1 e 5 ( $F= 3,152$ ;  $gl= 4,224$ ;  $p < 0,015$ ). O tipo de contrato de trabalho (estatutário ou celetista) e confiança na competência há diferença [ $t(221) = 4,127$ ;  $p = 0,001$ ], demonstrando que os trabalhadores estatutários confiam mais na competência das suas organizações que os celetistas. Porém, 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.

As correlações entre as variáveis confirmaram as relações entre variáveis critério e independentes. Vigor relaciona-se 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 valores são significativas, exceto no caso do valor tradição. Os maiores coeficientes se referem aos valores Coletividade ( $r = 0,41$ ), Autonomia ( $r = 0,41$ ), Realização ( $r = 0,41$ ), Bem-estar ( $r = 0,28$ ), Domínio ( $r = 0,18$ ), e Prestígio ( $r = 0,16$ ).

Absorção manteve correlações positivas com confiança na ética ( $r = 0,35$ ,  $p = 0,01$ ) e na competência ( $r = 0,29$ ,  $p = 0,01$ ), exceto com 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 baixas. 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.

Em síntese os fatores de engajamento mantêm correlação alta e moderada com confiança na ética e na competência da organização. Dessa forma, confiar na honestidade, verdade, lealdade e retidão, bem como no conhecimento da organização são os aspectos que mais se associam ao engajamento dos servidores.

Considerando que a análise de regressão múltipla padrão possibilita identificar o poder preditivo de variáveis (HAIR et al., 2005), o impacto da confiança do empregado na organização e da percepção dos valores organizacionais sobre engajamento no trabalho pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1** - Resumo das análises de regressão múltipla padrão para as variáveis-critério vigor e absorção.

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

Nota: elaboração própria.

Vigor teve como variável preditora 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 preditoras confiança na ética ( $\beta = 0,28$ ;  $t = 2,654$ ;  $p = 0,009$ ) e valor bem-estar do empregado ( $\beta = -0,25$ ;  $t = -2,271$ ;  $p = 0,024$ ) que explicaram 18% da variância ( $R^2$  ajustado = 0,15;  $F(8, 224) = 6,174$ ;  $p < 0,001$ ).

Isto posto, confiança na competência e na ética organizacionais explicaram os dois fatores de engajamento. Somente o valor Bem-estar do empregado se mostrou preditor de absorção e os demais não apresentaram contribuição significativa. Portanto, o resultado indica a prevalência da confiança do empregado na competência e na ética organizacionais na explicação do engajamento no trabalho. Assim, tanto a crença na competência representada pelo domínio das tecnologias e conhecimentos da organização quanto a crença na retidão de sua conduta explicam a dedicação e o esforço dispendido pelo empregado. Em segundo lugar está a percepção que se a organização não possui como meta a qualidade de vida e a satisfação do empregado o grau de absorção no trabalho diminui. Tem-se, portanto, que o vínculo de confiança e valor Bem-estar do empregado explicam, em parte, o engajamento de servidores públicos.

## 5 Discussão

O papel dos servidores públicos tem sido alvo de debate quanto à sua importância na sociedade e ainda em relação à qualidade do desempenho no atendimento das demandas. Assim, o quanto o servidor está engajado no trabalho é tema recorrente.

Neste estudo não foram identificadas diferenças de engajamento entre gênero. Contudo, a literatura aponta que mulheres apresentam maiores níveis de engajamento quando comparadas aos homens (SCOTTISH EXECUTIVE SOCIAL RESEARCH, 2007).

A idade poderia ser outro fator determinante para o nível de engajamento do servidor. 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, Perryman, e Hayday (2004), pois estes afirmam que pessoas com mais idade apresentam maiores níveis de engajamento quando comparadas aos mais jovens e com Petrou et al. (2012), os quais relatam que apenas entre 10% e 30% dos trabalhadores estão altamente engajados em seus trabalhos.

No Brasil pessoas com mais idade possuem maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho, e precisam de mais segurança pessoal, pois estão preocupadas com sua sobrevivência e como cuidados de sua saúde na velhice. Por isso, possivelmente, precisam se engajar mais para manter o emprego. Soma-se a isso a crença da estabilidade no serviço público, apesar dos projetos do governo em relação ao assunto.

Segundo Petrou et al. (2012), os empregados que valorizam autonomia em seus ambientes de trabalho são mais engajados, mas salienta-se que a estrutura e as regras do setor público, não permitem que o servidor desenvolva autonomia e, conseqüentemente, o engajamento no trabalho pode ser afetado (JACKSON FILHO, 2015). Isso pôde ser verificado na hierarquia dos valores organizacionais, na qual os valores Conformidade e Tradição são os mais percebidos pelos servidores das três esferas administrativas. Os servidores percebem os limites que suas organizações impõem ao priorizarem respeito a regras e modelos de comportamento, mas não percebem como metas de suas organizações a preocupação em propiciar satisfação e qualidade de vida (valor bem-estar).

Ao estudarem valores em organizações públicas, Carvalho et al. (2013) verificaram que os valores mais percebidos pelos servidores foram aqueles relacionados à hierarquia e ao conservadorismo. De forma semelhante, neste estudo, os valores mais presentes foram os de Conformidade e Tradição em detrimento de Autonomia. Assim, a ausência de metas dessa natureza pode dificultar a obtenção de níveis elevados de engajamento, pois os servidores possuem recursos limitados em seus ambientes de trabalho.

A análise dos valores organizacionais considerando as faixas etárias mostraram resultados significativos interessantes 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 foram os que mais perceberam o valor Prestígio. Os mais velhos, possivelmente por já terem vivenciado situações positivas e negativas em seus trabalhos, não percebem que suas organizações buscam prestígio e respeito da sociedade, diferentemente dos mais jovens. Interessante observar que os servidores mais jovens também são os que mais percebem o valor bem estar, enquanto as demais faixas etárias obtiveram médias semelhantes. Portanto, os mais jovens são os que mais creem que suas organizações têm como metas propiciar satisfação e qualidade de vida ao empregado, enquanto, nesta amostra, os demais participantes percebem moderadamente o valor Bem-estar.

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). Os de maior idade percebem a existência de busca de status e controle sobre pessoas e recursos como metas motivacionais presentes nas organizações - poder. O tempo de trabalho, provavelmente, contribui para essa percepção juntamente com a vivência organizacional.

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 estes valores também possuem metas motivacionais.

Posteriormente verificou-se se havia diferenças entre trabalhadores das esferas administrativas em relação as variáveis do estudo. A esfera 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 (conformidade) e são os que mais sentem orgulho de fazer parte da organização, além de confiarem na competência dessas organizações.



A combinação de recursos laborais e as habilidades pessoais levam ao engajamento, principalmente, quando os desafios são aumentados, segundo Bakker, Rodríguez-Muñoz, e Vergel (2015). No caso dos servidores públicos, esses recursos dependem de orçamentos pouco flexíveis, além disso o servidor com muitas habilidades poderá não colocá-las em prática em função das características dos órgãos públicos. Desse modo, o engajamento seria mais difícil, por isso as políticas de recursos humanos específicas deveriam prover ações que promovam ambiente adequado aos servidores para que seja estimulado o engajamento no trabalho. Para a *Scottish Executive Social Research* (2007) os níveis de engajamento estão relacionados às características da organização, do setor, da pessoa e do cargo. Portanto, o engajamento no trabalho é mais complexo por depender de tantas variáveis.

Neste estudo, os servidores estatutários confiam mais na competência das organizações públicas que os celetistas, e creem que é prestigioso trabalhar nelas, pois estas respeitadas pela sociedade. Esse resultado precisa ser investigado em estudos posteriores, porque, do ponto de vista prático, as atividades desses dois grupos são muito semelhantes, embora difiram em termos contratuais. O estatutário, a princípio, tem estabilidade no emprego o que não ocorre com o celetista. Os servidores estaduais e municipais confiam mais na competência de suas organizações quando comparados aos federais, o que pode ser atribuído ao cenário político prevalente durante a coleta de dados, quando 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 as tecnologias e conhecimentos em sua área de atuação; 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 continuidade no futuro. O estudo de Hassan e Ahmed (2011), de certa forma, confirma este resultado, pois considera a elevação dos índices de engajamento, se houver confiança nas habilidades e competência das chefias.

Da mesma forma, o servidor se percebe concentrado, atento ao realizar suas tarefas, ou seja, absorvido pelo trabalho, quando acredita que pode confiar na conduta ética da organização porque ela se pauta na verdade, lealdade, retidão de conduta e transparência. Porém, se o servidor não perceber metas relativas ao valor Bem-estar a absorção no trabalho é afetada negativamente.

Nota-se que do conjunto de valores organizacionais investigado somente o valor Bem-estar do empregado permaneceu nos modelos de regressão, sendo os demais valores eliminados. Há indicação, portanto, que a confiança do servidor na organização é um aspecto importante no sentido de promover o engajamento no trabalho. Esse resultado respalda-se 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.

## **6 Considerações Finais**

O modelo proposto não foi confirmado empiricamente, pois somente confiança na competência e na ética e valor Bem-estar se mostraram preditores, respectivamente, de vigor e absorção. Desse modo, a confiança contribuiu 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 de forma consistente.

É possível ainda levantar a hipótese que o fato de a amostra do estudo ter abrangido três níveis administrativos possa ter influenciado esses resultados, pois cada nível pode ter uma realidade muito distinta, o que leva a sugestão de investigações em unidade administrativa específica e em tempos diferentes (CHRISTIAN et al., 2011). Para a *Scottish Executive Social Research* (2007) os níveis de engajamento estão relacionados às características da organização, do setor, da pessoa e do cargo. Portanto, o engajamento no trabalho é mais complexo por depender de tantas variáveis.

Se as organizações do setor público tendem a uniformizar-se, os servidores encontrarão situações laborais e organização do trabalho semelhantes, proporcionadas pela burocracia estatal, tornando o engajamento no trabalho um desafio. Christian et al. (2011) explicam

que o engajamento teria como antecedentes características do trabalho tais como autonomia, variedade de tarefas, tarefas significativas, solução de problemas, complexidade do trabalho, feedback, suporte social, demandas físicas e condições de trabalho. Nesse sentido, a padronização parece afetar o engajamento de forma negativa. Questiona-se se procedimentos padronizados levariam ao engajamento, pois aspectos culturais devem ser considerados.

É necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores e crenças pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade, e entre o Estado e seus servidores. A formação e manutenção de um quadro de servidores capacitados e motivados deveria ser prioridade.

Por se tratar de organizações públicas, de apenas uma região do país, sugere-se como agenda de pesquisa a inclusão de outras regiões bem como a inserção de outras variáveis, como políticas de recursos humanos e variáveis pessoais, que possam ser mediadoras de engajamento no trabalho. Recomenda-se que os níveis de engajamento sejam estudados dentro de uma mesma organização e em períodos distintos para que, assim, possam ser implementadas estratégias de melhoria e aprimoramento, conforme propõe *Scottish Executive Social Research* (2007). Sugere-se ainda a comparação de engajamento entre servidores públicos e empregados da iniciativa privada, pois não se sabe ao certo se há diferenças entre ambos.

Acredita-se, que as contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas das organizações públicas, pois a confiança na competência e conduta ética destas assim como o foco no bem-estar do servidor poderá resultar em cooperação, vigor na realização do trabalho e empenho na realização deste. Assim já é possível pensar em indicadores que favorecem o engajamento no trabalho dos servidores públicos.

## Referências

ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V.F.B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte. v.6, n.2, p. 205-2274, jul. 2013.

RIBEIRO, L.P.F; OLIVEIRA, A.F. *Influência da confiança e valores sobre engajamento de servidores públicos*. R. Laborativa, v. 9, n. 1, p. 05-29, abr./2020. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

BAKKER, A. B. Engagement and job crafting: engaged employees create their own great place to work. In: ALBRECHT, S.L (Ed). **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**. Glos: Edward Elgar, 2010. p. 229-244.

BAKKER, A. B.; RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; VERGEL, A. I. S. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. **Human Relations**, v. 69, n. 1, p. 169–189, 2015.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P.; TARIS, T.W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n.3, p. 187-200, Sept. 2008. Disponível em <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

BREEVAART, K., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., HEUVEL, M. VAN DEN. Leader- member exchange, work engagement and job performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n.7, p. 754-770, Sept. 2015. DOI: 10.1108/JMP-03-2013-0088

CAETANO, A.; SOUSA-LIMA, M. Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. In: CAETANO, A., M.; GARRIDO, S. Batel, MARTINS, A. M., **Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional**. Lisboa: Colibri, 2007. v. 3, p. 145-157.

CAETANO, A.; JUNÇA-SILVA, A.; FERREIRA, M.C.; MENDONÇA, H. Bem-estar, florescimento e engajamento. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M.C.; NEIVA, E. R. (Orgs.), **Análise e diagnóstico organizacional- teoria e prática**. São Paulo: Vetor, 2016. p. 273-294.

CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **Revista Administração Mackenzie**, v. 14, n.5, p. 74-103, out. 2013. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004>

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual

performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n.1, p. 89-136, Feb., 2011. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

CHUGHTAI, A.; BUCKLEY, F. Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: a Conceptual Analysis. **Journal of Behavioural and Applied Management**, v. 10, n.1, p.47-71, sept. 2008.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. Social Exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n.6, p. 874-900, Nov. 2005. DOI: 10.1177/0149206305279602

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; GEVERS, J. M. P. Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing. **Journal of Vocational Behavior**, v. 91, p. 87-96, Aug. 2015. Disponível em DOI: 10.1016/j.jvb.2015.09.001

ESTIVALETE, V. F. B., ANDRADE, T. COSTA, V. F. Valores Organizacionais e Suporte no Trabalho sob a Perspectiva de Gestores do Setor Bancário: uma Investigação Qualitativa. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 3., 2014, Badajoz. **Resumos ...** Badajoz: Atas CIAIQ2014, 2014. p. 31-37.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; GOMES, T. C.; COSTA, V. F. Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área da administração nos últimos 10 anos. **Gestão contemporânea**, v.9, n.12, p. 43-68, 2012.

FERNANDES, M. N.; GOMIDE JR, S.; OLIVEIRA, A. F. Saúde Organizacional: uma proposta de modelo de análise. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.11, n.1, 54-65, maio 2011.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HASSAN, A.; AHMED, F. Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering**, v.5, n.8, p. 932-938, July 2011.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n.4, p. 566-585, ago. 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>

IANAGUIVARA, C. M. G. A. (2011). **Confiança do empregado na organização: revalidação de instrumento de medida**. 2011. 102 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, 2001.

JACKSON FILHO, J. M. Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da ergonomia da atividade no setor público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 131, jun. p. 98-108, 2015. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000083013>

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 531-546, July 1998.

KAHN, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n.4, Dec. p. 692-724, 1990.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, n.1, p. 569-598, Feb. 1999.

MARIOTTI, D. F. **Confiança e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio**. 2004. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2004.

MILES, J.; SCHEVLIN, M. **Applying regression & correlation. A guide for students e researchers**. London: Sage Publications, 2001.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n.2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.

RIBEIRO, L.P.F; OLIVEIRA, A.F. *Influência da confiança e valores sobre engajamento de servidores públicos*. R. Laborativa, v. 9, n. 1, p. 05-29, abr./2020. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

OLIVEIRA, A. F.; SOUZA, M. A. Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n.2, p. 204-217, abr./maio 2014.

PAULI, J.; COMIM, L. C.; TOMASI, M. Satisfação e engajamento no trabalho como variáveis preditoras da percepção de sucesso na carreira de docentes. **Espacios**, v. 37, n.12, p. 1-13, 2016.

PETROU, P.; DEMEROUTI, E.; PEETERS, M. C.; SCHAUFELI, W. B.; HETLAND, J. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, v.33, n.8, p. 1120–1141, Oct. 2012.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1, p.35-52, mar. 2005.

ROBINSON, D.; PERRYMAN, S.; HAYDAY, S. **The Drivers of Employee Engagement**, Institute for Employment Studies, Brighton, Institute of Employment Studies, 2004. Disponível em <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ- ROMÁ, V.; BAKKER, A.B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, n.1, p.71-92, Jan. 2002.

SCHREURS, B.; EMMERIK, I. J. H. VAN; BROECK, A. VAN DEN, GUENTER, H. Work values and work engagement within teams: the mediating role of need satisfaction. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v.18, n.4, p. 267–281, Nov. 2014.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. 332 p.

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)

RIBEIRO, L.P.F; OLIVEIRA, A.F. *Influência da confiança e valores sobre engajamento de servidores públicos*. R. Laborativa, v. 9, n. 1, p. 05-29, abr./2020. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. S. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org.), **Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 147-155.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (2001). **Using multivariate statistics**. New York: Harper and Row, 2001. 593 p.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23 (n. especial), p. 17-24, dez. 2007.

TAMAYO, A., GONDIM, M.C.G. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

TAMAYO, M. R.; ALENCAR, V. O. Burnout e Engajamento no Trabalho: Validação de Medidas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 5, 2012, Rio de Janeiro. **Resumos ...** Rio de Janeiro: SBPOT, 2012. p. 59.

TIMS, M.; BAKKER, A. B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **South African of Industrial Psychology**, v.36, n.2, p. 1-9, Nov. 2010. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

TIMS, M.; BAKKER, A. B.; DERKS, D. Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior**, v.80, n.1, p. 173-186, Jan., 2012. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.05.009

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; GUMBAU, S. I.; SCHAUFELI, W. B. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicothema**, v.24, n.1, p.106-112, Jan. 2012.

UGWU, F. O.; ONYISHI, I. E.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. M. Linking Organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 43, n.3, p.377-400, Apr. 2014. DOI: 10.1108/PR-11-2012-0198



WECH, B. A. Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence Leader-Member Exchange. **Business & Society**, v.41, n.3, p. 353-360, Aug. 2002. DOI: 10.1177/0007650302041003006

ZANINI, M. T.; LUSK, E.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.1, p. 72-91, jan./mar. 2009.

**Nota:** Trabalho originado de dissertação de mestrado “Relações entre confiança, valores organizacionais e engajamento no trabalho: um estudo com servidores públicos”. Uberlândia- MG,2017.

Artigo apresentado em: 17/02/2020

Aprovado em: 12/03/2020

Versão final apresentada em: 12/03/2020