

Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural

Work Engagement in the Public Service: A Multicultural Model



 **Diego César Terra de Andrade^{1,2}**

Universidade do Porto, Porto, Portugal¹
Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil²

Editor-chefe Wesley Mendes-Da-Silva 

Artigo recebido em 24.04.2019
Última versão recebida em 20.06.2019
Aprovado em 27.07.2019

de revisores convidados até a decisão

	1	2	3	4	5	6	7	8
1ª rodada	⊗			⊗	⊗			
2ª rodada								

Resumo

O objetivo deste estudo é propor um modelo para medir o engajamento no trabalho no serviço público brasileiro e português. A pesquisa é sustentada por meio de uma revisão da literatura que busca delinear a área do comportamento organizacional, os estudos transculturais e o modelo teórico hipotético, que apresenta a visão ontológica do trabalho. A unidade de análise são instituições públicas de ambos os países, a amostra, que é do tipo conveniência, foi composta de 609 respondentes servidores públicos. Foram utilizados três instrumentos de pesquisa: o questionário *Articulación entre la Persona y la organización* (APO) de Ramos, Jordão e Morais (2012); a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008); e a ferramenta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Os resultados não rejeitaram as hipóteses do modelo, tanto da amostra portuguesa como brasileira, e a comparação entre elas mostra que de maneira geral os portugueses são mais satisfeitos e mais engajados no trabalho do que os brasileiros. A exceção foi observada apenas nos fatores hipotéticos Promoção e Salário.

Palavras-chave: engajamento no trabalho, satisfação no trabalho, articulação dos valores pessoais e os organizacionais, administração pública, estudo transcultural.

Abstract

The objective of this study is to propose a model to measure work engagement in Brazilian and Portuguese public service. The research is supported by a review of the literature that seeks to delineate the area of organizational behavior, the cross-cultural studies and the hypothetical theoretical model, which presents the ontological vision of the work. The unit of analysis are public institutions of both countries, the sample, which is of the convenience type, was composed of 609 respondents public servants. Three research instruments were used: the *Articulación entre la Persona y la organización* (APO) of Ramos, Jordão and Morais (2012); the *Escala de Satisfação no Trabalho* (EST) by Siqueira (2008); and the *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) tool by Schaufeli, Bakker and Salanova (2006). The results did not reject the hypotheses of the model, both of the Portuguese and Brazilian samples, and the comparison between them shows that in general the Portuguese are more satisfied and more engaged in the work than the Brazilians. The exception was observed only in the hypothetical factors Promotion and Salary.

Keywords: work engagement, work satisfaction, personal and organizational values articulation, public administration, cross-cultural study.

JEL Code: Z1, D73, J81

D. C. T. de Andrade

Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural

Introdução

O setor público vem mudando nas últimas décadas. Esse processo de modernização do Estado tem sido associado às noções comportamentais e gerenciais, similares aos conceitos e práticas que eram próprias e, até então, restritas à esfera das organizações privadas (Carvalho, Oliveira, & Silva, 2013). Isso tem promovido o aumento das expectativas de melhoria na prestação de serviços na sociedade e o interesse de diversos pesquisadores, como: Meynhardt e Diefenbach (2012); Moore (1995); Morris e Jones (1999); Orborne e Gaebler (1994).

No Brasil, este fenômeno é verificado a partir da Redemocratização do Estado, quando se identifica uma busca por sua revitalização. Segundo Carvalho, Oliveira e Silva (2013), isso ocorre tanto objetivando a melhoria no desempenho da prestação do serviço público, quanto na criação de novas formas de relação com a sociedade (Andion, 2012; Motta, 2007; Paula, 2005).

Em Portugal, de acordo com Madureira e Rodrigues (2006), foi no início do século XXI, depois de ultrapassada a decepção provocada pela falência do *Welfare State*, que se inicia o fenômeno de empresarização das organizações públicas. É então que, também, se observa o paradigma managerial (essencialmente baseado no *New Public Management*).

Em ambos os países se observam dificuldades e desafios na inserção dessas novas práticas (estrutura). Parte delas ocorre devido à manutenção de muitas das características tradicionais da gestão pública, a despeito da introdução de novas rotinas e expectativas de modernização (Motta, 2007), o que expõe contradições no comportamento organizacional. Ainda, conforme Farias e Gaetani (2002) e Martins (1993), a herança ibérica e, particularmente, portuguesa faz-se presente ainda hoje na cultura cartorial, formalista e jurisdicista no Estado brasileiro, o que pode ser observado desde o Brasil Colônia.

Em consonância com esta constatação estruturalista e comportamental do Estado brasileiro, o modelo de conceituação de culturas nacionais elaborado por Hofstede (2001) aponta, de maneira geral, características culturais bastante semelhantes entre brasileiros e portugueses. Ademais, é consenso na população em geral, de ambos os países, que os servidores públicos são pouco engajados em seu trabalho, o que compromete a eficiência na prestação do serviço. Isso pode ser reflexo de uma desarticulação entre os valores pessoais e organizacionais mediados pela satisfação no trabalho.

Silva e Fadul (2010) afirmam que o comportamento organizacional possui papel importante para a compreensão do desempenho nas organizações públicas. Isso ocorre, sobretudo, quando se consideram as intervenções nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão, que foram propostas típicas da reforma gerencial. Conforme salientam esses autores, a dimensão cultural – intrínseco ao comportamento organizacional (Borges, Argolo, Pereira, Machado, & Silva, 2002; Schwartz & Bilsky, 1987; Tamayo & Schwartz, 1993) – em especial, recebe destaque nas citadas reformas do aparelho do Estado, uma vez que elas são apontadas como elemento essencial para o sucesso da proposta de redefinição de espaços e papéis da Administração e a consequente transformação na gestão desse tipo de organização.

Vroom (1966) afirma que os indivíduos se sentem atraídos por uma organização na expectativa de que seus valores pessoais coadunam com os valores emanados pela organização. Todavia, o indivíduo poderá descobrir, após algum tempo na organização, que não se encaixa nela e conseqüentemente experimentar o que Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995) denominam atrito (*attrition*). Esse desacordo pode resultar na falta de satisfação no trabalho e conseqüente influenciar no engajamento no trabalho e em demissão por parte da organização ou por iniciativa própria (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004).

No entanto, na administração pública brasileira e portuguesa, devido à estabilidade garantida na legislação vigente, e por questão social cultural, o indivíduo quando aprovado em um concurso público, normalmente, permanece na mesma instituição até a sua aposentadoria (Vieira, Vilas Boas, Andrade, & Oliveira, 2011).

Assim, as questões de pesquisas que orientam esse trabalho são: (a) há influência da articulação dos valores pessoais e dos valores organizacionais, quando mediados pela satisfação no trabalho, no engajamento no trabalho no contexto do serviço público brasileiro e português? Ainda, sendo o sistema público brasileiro herdeiro do sistema público português, (b) quais as diferenças entre os construtos estudados no serviço público brasileiro e português? Por sua vez, o objetivo geral é propor um modelo para medir o engajamento no trabalho no serviço público brasileiro e português.

Como justificativa para a realização deste estudo tem-se que, de acordo com Mendonça e Tamayo (2008), os estudos sobre o comportamento das pessoas nas organizações podem contribuir para a promoção da eficácia organizacional. Assim, no contexto desse estudo, se observa uma conotação ética de preocupação com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Ainda, de acordo com levantamento realizado por Carvalho et al. (2013) e Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), não foram encontrados trabalhos que relacionam esses construtos (articulação entre valores pessoais e valores organizacionais, satisfação no trabalho e engajamento no trabalho), sobretudo, no âmbito da administração pública, que apresenta uma lógica funcional tão peculiar.

Referencial Teórico

De acordo com Triandis (1994), relacionar que a cultura é para a sociedade o que a memória é para o indivíduo, é um pensamento comum. O autor define cultura como uma parte humanamente construída do ambiente, e afirma que o construto cultura organizacional tem-se tornado bastante popular, o que se evidencia na ampla quantidade de publicações. Para o autor, a ênfase na cultura organizacional tem substituído a ênfase mais antiga em clima organizacional. O primeiro construto é mais profundo e amplo, pois inclui suposições implícitas e/ou não estabelecidas declaradamente, tais como valores, normas, significados, mitos, símbolos, rituais, filosofias de vida, heróis, estórias, entre outros (Borges et al., 2002).

Diante da complexidade envolvida nos estudos da cultura organizacional como construto, o que de acordo com Borges, Argolo, Pereira, Machado e Silva (2002) dificulta tomá-la como variável de estudo sistemático em toda a sua amplitude, tem-se a linha de estudos sobre valores, que também se encontra consolidada e que é parte da primeira (cultura). Os estudos que tomam os valores como componentes centrais da cultura, podem-se destacar os trabalhos de Rokeach (1971), Ros e Schwartz (1995), Tamayo (1996).

Deal e Kennedy (1988) consideram que os valores definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional. Os valores constituem o componente fundamental da identidade de uma instituição (Tamayo, 2008). Para Katz e Kahn (1978), as normas, os papéis e os valores constam entre os principais componentes de uma organização. Enquanto, de acordo com Tamayo (2008), as normas expressam expectativas coletivas e os papéis prescrevem e definem formas de comportamento, os valores atuam como elementos integradores, já que eles são compartilhados pelo grupo.

Por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se firma como diferente na sociedade e em sua atuação. Dessa forma, para a organização, os valores constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, permitindo e favorecendo o máximo desenvolvimento do talento individual e organizacional. Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros (Tamayo, 2008).

Se o valor organizacional é formado pelo grupo que ali trabalha, e um segue influenciando o outro (Borges et al., 2002), esses podem ser estudados a partir da percepção dos seus membros (funcionários e/ou servidores). Ou seja, trata-se de uma relação bidirecional. Nesse sentido, conforme expõem Nelson e Gopalan (2003), são os valores pessoais dos indivíduos que resultam nos valores organizacionais.

Valores pessoais podem ser entendidos como princípios, conceitos, concepções, crenças que definem aquilo que é prioritário e indispensável para o indivíduo (Nelson & Lucchi, 2014). Maurino e Domenico (2012) explicam que os valores pessoais podem, ainda, ser considerados como metas motivacionais que exprimem objetivos que o indivíduo quer atingir na sua vida (por exemplo ser um servidor público). Enquanto realização dos valores pessoais no ambiente de trabalho é a concretização de tais metas na organização onde estes agem ao desempenharem suas atividades laborais cotidianas.

Assim, os valores pessoais e os valores organizacionais compõem dois sistemas bem estabelecidos. As características gerais dos valores são comuns aos dois sistemas (Nelson, Vasconcelos, Ponçano, & Pasqualini, 2010). Do ponto de vista conceitual, ambos apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social. Nesse sentido, é possível medir-se os dois construtos concomitantemente (Ramos, Jordão, & Morais, 2012).

Quando medidos ao mesmo tempo o que se busca, de acordo com Tamayo (2005), é avaliar o conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo. Sendo que, frequentemente, estes têm sido apresentados como sendo irreconciliáveis. Construtos como adaptação (*adjustment*), acomodação (*accommodation*), ajuste (*fit*), correspondência (*correspondence*) e encaixe (*match*) são exemplos de medidas para se verificar esses conflitos.

De acordo com Tamayo (2005), as organizações constituem um lugar de destaque onde se desenvolve a identidade profissional do indivíduo e o ambiente social onde o mesmo se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Boa parte da felicidade do indivíduo é edificada no ambiente laboral. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser obtidas se a pessoa não pudesse conquistar na organização as metas fundamentais da sua existência. A isso denomina-se satisfação no trabalho (Wright & Davis, 2003).

A satisfação no trabalho é “entendida como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo” (Ladeira, Sonza, & Berte, 2012, p. 73). A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o trabalho que desenvolve atende seus objetivos, necessidades e valores, e nisso estão envolvidas questões como as características da tarefa (Griffin, 1982) e as condições nas quais o trabalho é executado (Fields & Blum, 1997; Taylor, 1977). De acordo com Ladeira, Sonza e Berte (2012), a satisfação e insatisfação no trabalho são situações opostas de um mesmo fenômeno, um manifestado na forma de contentamento (satisfação) e outro como sofrimento (insatisfação).

Pode se inferir, portanto, que a satisfação no trabalho possui aderência teórica com o construto engajamento no trabalho. Esse último também pode tratar de questões motivacionais positivas, dentro de dimensões caracterizadas por vigor, dedicação e absorção. O engajamento quando relacionado ao trabalho implica sentimento de realização, que envolve estado cognitivo positivo, e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (Bakker et al., 2008; Llorens et al., 2007; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004).

Procedimentos Metodológicos

A unidade de análise foram instituições públicas do Brasil e de Portugal. A população foi compreendida por servidores públicos da ativa de diferentes esferas (federal, estadual e municipal), no caso do Brasil, que há essa distinção, pois em Portugal não há esse tipo de divisão. As mais diferentes funções participaram da pesquisa, as exceções foram por conta das carreiras médicas, docentes e militares.

A amostra, que é do tipo conveniência, foi composta de 373 respondentes brasileiros, sendo excluídos 4 *outliers*, e 236 portugueses, com 5 *outliers* eliminados. Cabe ressaltar que a opção pela exclusão desses indivíduos da amostra se deu após análise individual das respostas, e que se constatou que eles marcaram apenas uma opção na escala, por exemplo o 7.

O instrumento desta pesquisa foi constituído de três escalas. Entretanto, inicialmente os respondentes marcaram um visto no termo de consentimento da pesquisa. Em seguida, utilizaram os instrumentos padronizados

para fornecer informações sobre dados sociodemográficos, a articulação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, a satisfação no trabalho e engajamento no trabalho.

Quanto aos instrumentos para aferir os valores pessoais e valores organizacionais, optou-se pelo uso da escala *Articulación entre la Persona y la organización* (APO) (Anexo A), elaborada por Ramos et al. (2012), por se tratar de um instrumento que contempla os dois construtos em conjunto e são elaborados pelos mesmos autores, evitando assim divergências epistemológicas.

O APO possui três fatores: *fit* (ou ajuste) com seis itens, *misfit* (ou conflito) também com seis itens e *reconocimiento* (ou reconhecimento) com quatro itens. Foi aplicada, assim como sua versão original, por meio de uma escala de 7 pontos do tipo Likert. Como a escala já possuía uma versão em português de Portugal, foram feitas adaptações para um melhor entendimento em sua aplicação no Brasil.

Para avaliar a satisfação no trabalho, optou-se pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST) (Anexo B) de Siqueira (2008). Reforçando a escolha, de acordo com Traldi e Demo (2012), este é o instrumento mais utilizado no Brasil, sobretudo em sua versão reduzida (escala composta de 15 itens). A EST também foi aplicada, assim como sua versão original, numa escala do tipo Likert de 7 pontos. No caso desta escala a versão em português é originária do Brasil. Assim foram feitas adaptações para um melhor entendimento em sua aplicação em Portugal.

Para a avaliação do engajamento no trabalho, foi utilizada a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Anexo C), em sua versão reduzida, de Schaufeli et al. (2006), em nove itens e os mesmos três fatores hipotéticos, traduzidos como Vigor, Dedicção e Absorção. As respostas foram coletadas por meio de escala do tipo Likert de sete pontos, sem necessidade de nenhuma adaptação linguística, uma vez que existem versões já traduzidas para o português do Brasil e para o português de Portugal. No entanto, nas três ferramentas utilizadas foram feitas as adaptações na escrita, a fim de adequá-las à utilização da pesquisa na administração pública.

A coleta dos dados foi realizada em Portugal entre 08 de novembro de 2016 e 16 de junho de 2017. Já no Brasil a coleta foi de 07 de março de 2017 a 18 de abril de 2017. Em Portugal, as instituições que apoiaram a pesquisa optaram pela própria encaminhar o e-mail solicitando a colaboração no trabalho, a partir de um modelo elaborado pelo pesquisador. Já no caso do Brasil, o pesquisador possuía um banco de dados com o endereço de e-mail de servidores de diferentes regiões e esferas da administração pública, sendo assim encaminhado aos mesmos de forma nominal.

As respostas dos participantes foram coletadas por meio do programa *online* SurveyMonkey e constituíram o banco de dados da pesquisa, sendo submetidos a análises de estatísticas descritivas no *software* Statistical Package of Social Sciences (SPSS) versão 21.0 para Windows.

Para verificar o modelo formulado foi utilizada a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizando método de Partial Least Squares (PLS). O *software* empregado para as análises foi o SmartPLS em sua versão 3.2.6.

Para verificar a mediação do modelo foi utilizado o teste de Sobel, que é conduzido comparando a força do efeito indireto da variável independente sobre a dependente em que a hipótese nula é ser esse efeito igual a zero (Sobel, 1982). Para esses cálculos foi utilizado o *software online* Free Statistics Calculators Index (Soper, 2017).

A análise foi realizada em duas etapas, na primeira verificou-se o modelo de mensuração e posteriormente o modelo estrutural. Para a primeira etapa foi verificada inicialmente a relação entre as variáveis latentes e as observadas. Conforme sugerem Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2013) e Fornell e Larcker (1981) as cargas fatoriais devem ser maiores que 0,7. Em seguida, verificou-se a validade convergente, validade discriminante e confiabilidade composta do modelo.

Finalmente, para a comparação dos dois grupos de respondentes (Brasil *versus* Portugal), optou-se por utilizar o Teste T de Student para duas amostras (independentes), nesta fase utilizou-se o *software* IBM-SPSS em sua versão 21.

Resultados

Proposição do modelo

Com base na revisão de literatura efetuada, busca-se um modelo teórico que por meio da integração das três dimensões seja capaz de explicar a questão do engajamento no trabalho, destacando a importância dos seus determinantes. Apesar de se esperar que as contribuições advindas desse trabalho sejam aplicáveis à generalidade das organizações, esta proposta ganha especial relevância no contexto das organizações do setor público, diante da particularidade advinda da estabilidade dos seus servidores e por tratar-se de um estudo transcultural.

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que a estrutura axiológica de uma organização pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta a cultura organizacional. Essa estrutura específica a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o seu tipo de motivação característico. A percepção da estrutura axiológica pelos empregados é um elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental do comportamento organizacional, um modelo interno de empresa, que passa a guiar o seu comportamento neste ambiente. Esse agir perpassa a articulação de seus valores pessoais e organizacionais. Sendo, por tanto, esse, um precedente de, por exemplo, ações, motivações, anseios.

Nesse íterim as características do trabalho (Herzberg, 1964), que podem ser entendidas como “o que as pessoas fazem no trabalho, ou seja, a natureza do trabalho em relação às tarefas que são compreendidas” (Perry e Porter, 1982, p. 91), podem ser consideradas uma das principais determinantes da satisfação no trabalho. Centrando no conteúdo do trabalho como determinante da satisfação no local de trabalho e com a atividade do trabalho, Hackman e Porter (1971) defendem a ideia de que determinadas características quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores promovem a emergência de determinados estados psicológicos críticos capazes de determinar o engajamento.

Sendo o engajamento no trabalho, de acordo com Schaufeli et al. (2009), “um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho e que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção” (p. 895), acredita-se, então, que o engajamento no trabalho seria resultado da satisfação, e não um correlato desta, conforme afirmado por Siqueira e Gomide (2004).

Por meio desta consolidação teórica, o modelo hipotético de investigação considera a influência da articulação dos valores pessoais e os valores organizacionais, mediada pela satisfação no trabalho, no engajamento no trabalho, dos servidores públicos brasileiros e portugueses indistintamente, representado na Figura 1.

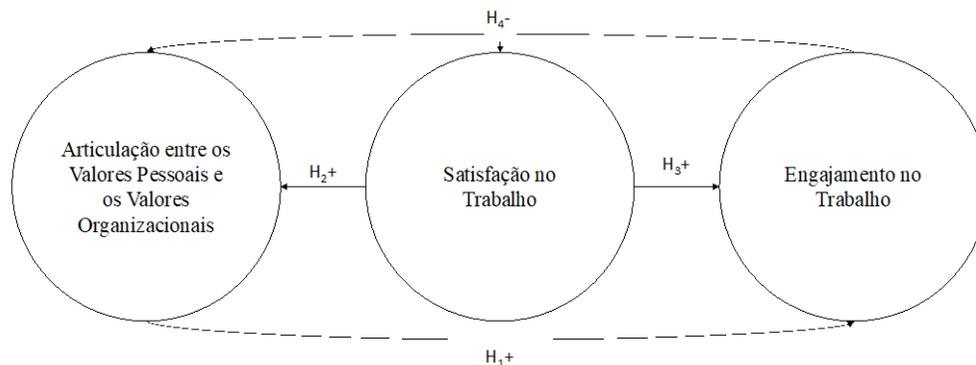


Figura 1. Modelo Hipotético de Investigação

Fonte: Elaborado pelo autor com base no quadro teórico de referência.

Ao analisar o modelo hipotético, e retomando à Vroom (1966), para quem os indivíduos se sentem atraídos por uma organização na expectativa de que seus valores pessoais coadunem com os valores emanados pela

organização, pode se inferir que essa articulação influencia positiva e significativamente o engajamento no trabalho. Dito isso, a satisfação no trabalho apresenta-se como hipótese nula e a primeira hipótese a ser testada é:

Hipótese 1 – A articulação entre os valores pessoais e os valores organizacionais exerce uma influência positiva e significativa sobre o engajamento no trabalho;

De acordo com Siqueira e Gomide (2004), a satisfação no trabalho pode estar assentada no entendimento de que os sentimentos que suplantam do contexto do trabalho (percepção dos valores organizacionais) possam influenciar a forma do indivíduo encarar a vida pessoal, familiar e social (valores pessoais). Neste sentido traz-se a Hipótese 2, sendo o engajamento no trabalho a hipótese nula.

Hipótese 2 – A satisfação no trabalho exerce uma influência positiva e significativa sobre a articulação entre os valores pessoais e os valores organizacionais;

Diversos trabalhos, como por exemplo Brief e Weiss (2002) e Gondim e Siqueira (2004), apontam que a satisfação no trabalho como um vínculo afetivo, seja positivo ou negativo, se tornou importante para a compreensão de fenômenos como o estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (negativos). Maslach e Leiter (1997) advogaram que indivíduos engajados normalmente eram caracterizados por apresentarem altos níveis de energia, envolvimento e eficácia – ambos aspectos positivos e opostos às três dimensões de *burnout* (exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional, respectivamente). Destarte, tem-se a Hipótese 3, sendo a articulação entre os valores a hipótese nula.

Hipótese 3 – A satisfação no trabalho exerce uma influência positiva e significativa sobre o engajamento no trabalho;

De acordo com Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008), indivíduos que no trabalho apresentam níveis altos de energia no desenvolvimento de suas tarefas, emanam entusiasmo e mantêm concentração durante as mesmas, são reconhecidos como engajados. Para Siqueira, Martins, Orengo e Souza (2014) “tal perfil corresponde ao profissional ... proativo, que assume e mantém dentro de si compromisso com padrões elevados de desempenho no trabalho” (p. 149). O que pode se inferir, que esse estado de “emoções positivas do trabalhador” (Carrasco, Martínez-Tur, Peiró, García-Buades, & Moliner, 2011, p. 231) independe da articulação dos valores pessoais e organizacionais, ou seja, exerce um efeito indireto e significativo sobre essa articulação. Neste sentido tem-se a Hipótese 4, que apresenta como hipótese nula a satisfação no trabalho.

Hipótese 4 – O engajamento no trabalho exerce um efeito indireto e significativo sobre a articulação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, quando mediado pela satisfação no trabalho;

Por fim, cabe ressaltar que as hipóteses serão testadas separadamente nas duas amostras, portuguesa e brasileira. Quanto a hipótese nula, todas serão aferidas pela comparação da força do efeito indireto da variável independente sobre a dependente (Sobel, 1982) para cada hipótese.

Modelo de mensuração – amostra portuguesa e brasileira

Para que um modelo possa ser considerado adequado, tem que atender a critérios de validade e confiabilidade. No entender de Hair et al. (2005), confiabilidade é o grau com que uma variável (ou um conjunto delas) é consistente com o que se pretende medir. Já a validade não se relaciona com o que se deveria medir, mas com o modo como é medido. Sendo assim, discute-se a seguir a validade e confiabilidade relativas ao modelo ora proposto.

A validade convergente foi analisada para verificar se, de fato, os itens que deveriam estar relacionados estão. Nesse sentido, inicialmente, foram verificadas as cargas fatoriais do modelo, Figura 2.

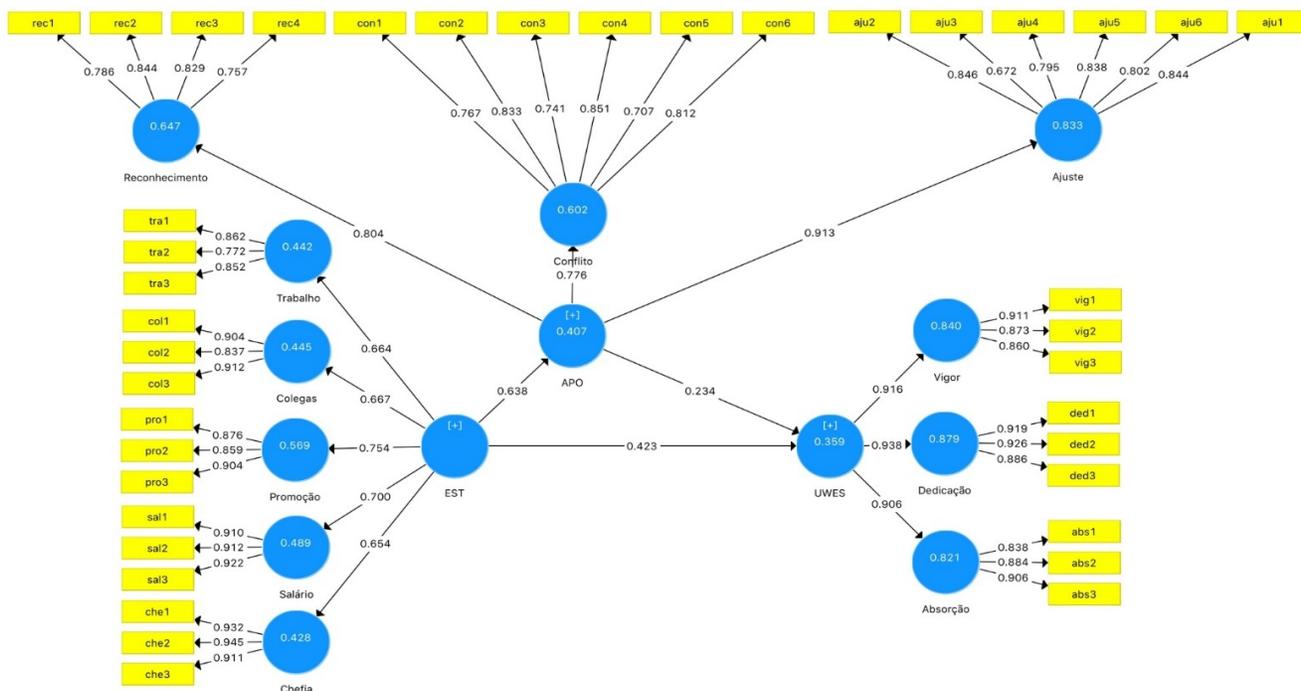


Figura 2. Carga Fatorial do Modelo da Amostra Portuguesa
 Fonte: Resultado da pesquisa.

O que se constata é que as cargas fatoriais de cada uma das variáveis medidas apresentam valores acima de 0,70. Portanto, há a indicação de que são significativas e estão relacionadas como deveriam. Outro indicativo de precisão do modelo para a amostra portuguesa advém do Teste de Sobel, que confirma a mediação da EST, com o valor de 3.35613839. Em seguida, foram verificados os valores de Alfa de Cronbach (mede a confiabilidade do modelo), Confiabilidade Composta (CC) (indica se existe consistência interna nos indicadores do construto) e Variância Média Extraída (AVE) (o percentual médio de variação explicada entre os itens), conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída da Amostra Portuguesa

2ª Ordem	1ª Ordem	Alfa de Cronbach	CC	AVE
EST	Trabalho	0,772	0,869	0,688
	Colegas	0,862	0,916	0,784
	Promoção	0,854	0,911	0,774
	Salário	0,902	0,939	0,837
	Chefia	0,921	0,950	0,864
APO	Reconhecimento	0,818	0,880	0,647
	Conflito	0,876	0,907	0,619
	Ajuste	0,888	0,915	0,643
UWES	Vigor	0,856	0,913	0,777
	Dedicção	0,897	0,936	0,829
	Absorção	0,849	0,909	0,768

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

O que se observa é que todos os valores, de acordo com Hair et. al (2013), encontram-se dentro dos parâmetros aceitos. Ou seja, Alfa de Cronbach > 0,60; CC > 0,60; e AVE > 0,50. Confirmando assim, em sua totalidade, a validade convergente do modelo.

Para a validade discriminante procura-se determinar se os indicadores que estão ligados a uma determinada variável realmente se relacionam com ela ou outra do modelo. Ela foi obtida a partir da comparação das raízes quadradas da variância média extraída (AVE) e os caminhos (linhas e colunas) entre as variáveis latentes. Assim, na Tabela 2 pode se visualizar na diagonal os valores da Raiz Quadrada da AVE e as correlações dos constructos nas colunas.

Tabela 2

Validade Discriminante do Modelo da Amostra Portuguesa

Variáveis	Absorção	Chefia	Colegas	Conflito	Dedicação	Ajuste	Promoção	Reconhecimento	Salário	Trabalho	Vigor
Absorção	0,877										
Chefia	0,249	0,930									
Colegas	0,280	0,399	0,885								
Conflito	0,316	0,386	0,340	0,787							
Dedicação	0,783	0,308	0,398	0,359	0,910						
Ajuste	0,350	0,397	0,430	0,537	0,380	0,802					
Promoção	0,260	0,254	0,250	0,231	0,351	0,366	0,880				
Reconhecimento	0,350	0,447	0,509	0,392	0,461	0,691	0,361	0,804			
Salário	0,124	0,196	0,223	0,183	0,228	0,287	0,764	0,234	0,915		
Trabalho	0,532	0,388	0,438	0,408	0,634	0,455	0,300	0,518	0,204	0,830	
Vigor	0,736	0,419	0,480	0,385	0,792	0,420	0,348	0,482	0,267	0,564	0,882

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Pode-se constatar que todos os valores da raiz quadrada da AVE são maiores nas suas variáveis e menores nas outras indicando que são adequados. Ou seja, todas as raízes apresentam valores maiores que as correlações, indicando assim, a validade discriminante do Modelo.

As cargas fatoriais do modelo da amostra brasileira estão representadas na Figura 3.

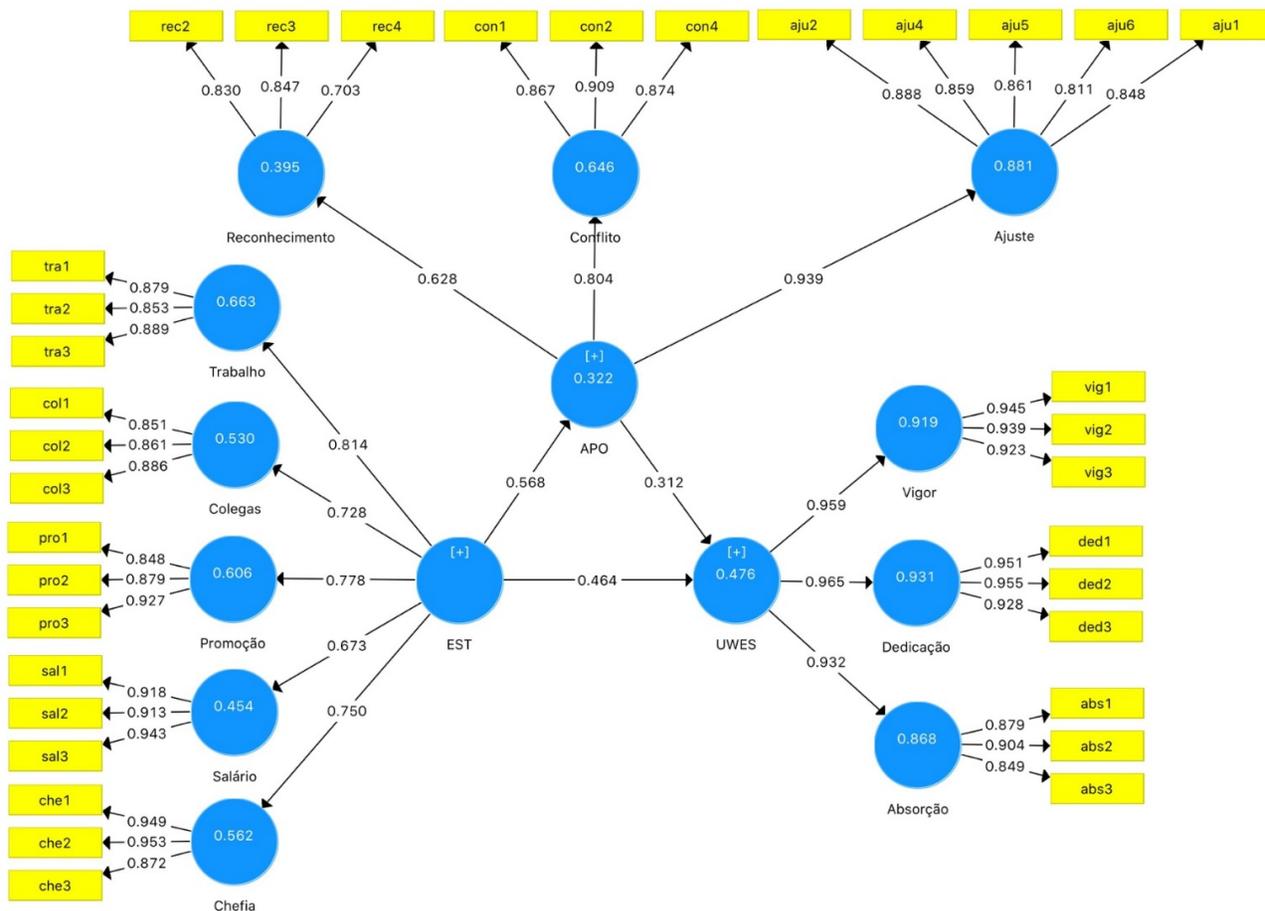


Figura 3. Carga Fatorial do Modelo da Amostra Brasileira

Fonte: Resultado da pesquisa.

O que se observa no caso dessa amostra é que algumas variáveis tiveram de ser excluídas do modelo por não apresentarem cargas fatoriais dentro dos limites estatísticos. No caso, elas apresentaram cargas fatoriais menores que 0,7. Foram retiradas do modelo final as variáveis Rec 1 do constructo Reconhecimento; Aju 3 do constructo Ajuste; e Com 3, Com 5 e Com 6 do constructo Conflito, todos da APO. Sendo esse o modelo obtido para a amostra brasileira.

Outro indicativo de precisão do modelo para a amostra brasileira advém do Teste de Sobel, que confirma a mediação da EST, com valor da ordem de 5.22056594.

Confirmando o analisado anteriormente, na Tabela 3 estão presentes os valores do Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (AVE) todos com valores dentro dos parâmetros aceitos, confirmando assim a validade convergente do modelo.

Tabela 3

Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída da Amostra Brasileira

2ª Ordem	1ª Ordem	Alfa de Cronbach	CC	AVE
EST	Trabalho	0,845	0,906	0,763
	Colegas	0,833	0,900	0,750
	Promoção	0,861	0,916	0,784
	Salário	0,915	0,946	0,855
	Chefia	0,915	0,947	0,856
APO	Reconhecimento	0,708	0,838	0,634
	Conflito	0,860	0,914	0,781
	Ajuste	0,907	0,931	0,729
UWES	Vigor	0,929	0,955	0,876
	Dedicação	0,940	0,961	0,892
	Absorção	0,852	0,909	0,770

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Na Tabela 4 visualiza-se na diagonal os valores da raiz quadrada da AVE e as correlações dos constructos nas colunas.

Tabela 4

Validade Discriminante do Modelo da Amostra Brasileira

	Absorção	Ajuste	Chefia	Colegas	Conflito	Dedicação	Promoção	Reconhecimento	Salário	Trabalho	Vigor
Absorção	0,878										
Ajuste	0,490	0,854									
Chefia	0,332	0,336	0,925								
Colegas	0,409	0,350	0,546	0,866							
Conflito	0,356	0,628	0,322	0,300	0,884						
Dedicação	0,850	0,580	0,386	0,461	0,417	0,945					
Promoção	0,414	0,489	0,440	0,378	0,375	0,514	0,885				
Reconhecimento	0,276	0,467	0,308	0,423	0,311	0,337	0,297	0,796			
Salário	0,215	0,221	0,308	0,310	0,218	0,313	0,531	0,169	0,924		
Trabalho	0,648	0,529	0,493	0,522	0,436	0,749	0,552	0,291	0,435	0,874	
Vigor	0,834	0,552	0,370	0,485	0,421	0,895	0,465	0,342	0,279	0,674	0,936

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Verifica-se que todas as raízes apresentam valores maiores que as correlações, indicando, assim, a validade discriminante do modelo. Ou seja, estas observações iniciais concluem ser este o modelo de mensuração estatístico da amostra brasileira.

Modelo estrutural – amostra portuguesa e brasileira

Na sequência, visando garantir que todas essas relações observadas anteriormente são relevantes e possuem significância estatística, estimou-se o modelo estrutural. Esse consiste na conversão do diagrama de caminho em um conjunto de equações que representam matematicamente a relação estrutural ou gráfica entre as variáveis (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Como o modelo de mensuração não sofreu ajustes, o modelo estrutural seguiu o mesmo arcabouço.

Para a avaliação do modelo estrutural foram observados os valores de R2, que indicam a proporção explicativa das variáveis endógenas. Cohen (1988) aponta que valores de R2 com limites em 2% são efeitos pequenos, 13% são médios e 26% são efeitos grandes. Como observado na Figura 2, o R2 foi superior a 35%, indicando, assim, um efeito grande.

Posteriormente, verificou-se também a relevância preditiva e o tamanho do efeito (Tabela 5), conforme indicado por Hair et al. (2013).

Tabela 5

Redundância e Comunalidades da Amostra Portuguesa

	Redundância (Q2)	Comunalidades (F2)
APO	0,165	0,361
Absorção	0,588	0,484
Ajuste	0,500	0,486
Chefia	0,348	0,632
Colegas	0,326	0,511
Conflito	0,342	0,455
Dedicação	0,688	0,577
EST		0,291
Promoção	0,415	0,496
Reconhecimento	0,392	0,401
Salário	0,386	0,590
Trabalho	0,288	0,366
UWES	0,219	0,555
Vigor	0,617	0,499

Nota. Fonte: Resultados da pesquisa.

Os valores de Redundância (Q2) do modelo foram > que 0 e as Comunalidades (f2) foram na grande maioria > que 0,35, exceto em um caso (EST = 0,291). Segundo Hair et al. (2013), valores de 0,02 indicam efeito pequeno; valores de 0,15 indicam efeito médio; e valores de 0,35 indicam um efeito grande. A partir destes resultados pode-se afirmar que o modelo de mensuração para amostra portuguesa foi confirmado como estatisticamente válido.

Assim como feito na amostra portuguesa, visando garantir que todas essas relações observadas são relevantes e possuem significância estatística, estimou-se o modelo estrutural da amostra brasileira (Tabela 6).

Tabela 6

Redundância e comunalidades

	Redundância	Comunalidades
APO	0,148	0,390
Absorção	0,627	0,489
Ajuste	0,601	0,560
Chefia	0,455	0,622
Colegas	0,375	0,460
Conflito	0,476	0,506
Dedicação	0,784	0,674
EST		0,363
Promoção	0,449	0,509
Reconhecimento	0,236	0,286
Salário	0,366	0,617
Trabalho	0,478	0,479
UWES	0,338	0,664
Vigor	0,760	0,648

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Bem como concluído na amostra portuguesa, o modelo de mensuração da amostra brasileira foi confirmado como estatisticamente válido. Ou seja, todos os valores de Redundância (Q^2) do modelo foram $>$ que 0, e as Comunalidades (f^2) foram $>$ que 0,35, exceto num caso (Reconhecimento = 0,286). Segundo Hair et al (2013) indicam um efeito grande.

Teste de hipótese – amostra portuguesa e brasileira

Esta análise verifica as relações entre os construtos investigados por meio dos coeficientes de caminho (β). De acordo com Hair et al. (2013), estes valores indicam a força das relações, podendo esta força ser positiva ou negativa e variando de -1 até +1. A Tabela 7 mostra o resultado da pesquisa.

Tabela 7

Teste de Hipótese da Amostra Portuguesa

Variáveis	Beta (β)	Desvio Padrão	Estatística t	P-valor
APO -> UWES	0,234	0,066	3,538	0,000
EST -> APO	0,638	0,042	15,017	0,000
EST -> UWES	0,423	0,066	6,445	0,000
Efeito Indireto				
EST -> UWES	0,149	0,045	3,302	0,001

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

O que se pode inferir é que:

- A APO exerce uma influência positiva e significativa sobre a UWES ($\beta = 0,234$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;
- A EST exerce uma influência positiva e significativa sobre a APO ($\beta = 0,638$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;
- A EST exerce uma influência positiva e significativa sobre a EWES ($\beta = 0,423$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;

Ainda, existe um efeito indireto e significativo da Variável EST sobre a UWES que é mediado pela APO ($\beta = 0,149$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada.

Esses resultados confirmam a relação entre os constructos da amostra portuguesa.

Na Tabela 8, observa-se os valores de Beta (β), Desvio Padrão, Estatística t, e p-valor das relações entre os constructos observados da amostra brasileira. O objetivo é verificar a força das relações entre os construtos.

Tabela 8

Teste de hipótese

Variáveis	Beta (β)	Desvio Padrão	Estatística t	P-valor
APO -> UWES	0,312	0,051	6,120	0,000
EST -> APO	0,568	0,039	14,419	0,000
EST -> UWES	0,464	0,047	9,860	0,000
EST -> EWES	0,177	0,030	5,909	0,000

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Verifica-se que:

- A APO exerce uma influência positiva e significativa sobre a UWES ($\beta = 0,312$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;
- A EST exerce uma influência positiva e significativa sobre a APO ($\beta = 0,568$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;
- A EST exerce uma influência positiva e significativa sobre a EWES ($\beta = 0,464$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada;
- Existe um efeito indireto e significativo da Variável EST sobre a EWES que é mediado pela APO ($\beta = 0,177$; p-valor $< 0,05$) – hipótese não rejeitada.

Confirma-se, portanto, também, a relação entre os construtos da amostra brasileira. Os resultados obtidos a partir das duas amostras permitem o avanço do trabalho, uma vez que os dados se mostraram estatisticamente válidos.

Comparação das amostras Brasil x Portugal

Para a comparação dos dois grupos de respondentes (Brasil x Portugal), optou-se por utilizar o Teste T para amostras independentes. Este é um teste robusto e indicado quando se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respectivas variâncias (Marôco, 2011). A seguir, na Tabela 9, tem-se a representação numérica do teste T para as duas amostras independentes por construto.

Tabela 9

Teste T por Dimensão

Constructos	País	N	Média	Desvio Padrão	p-valor
APO	Portugal	232	4,92	1,063	0,000
	Brasil	369	3,77	1,148	
EST	Portugal	231	4,14	0,934	0,000
	Brasil	369	3,65	0,938	
UWES	Portugal	231	5,17	1,161	0,000
	Brasil	369	4,32	1,370	

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

O que se constata é que em todos os construtos aferidos o p-valor encontra-se dentro do limite de aceitação da hipótese alternativa (que existe diferença entre os dois grupos) para $p\text{-valor} > 0,05$. Em seguida, o mesmo teste é aplicado por fator. A partir do gráfico de bigodes (Figura 4) pode se ter uma ideia do distanciamento das médias aferidas nos fatores das duas amostras.

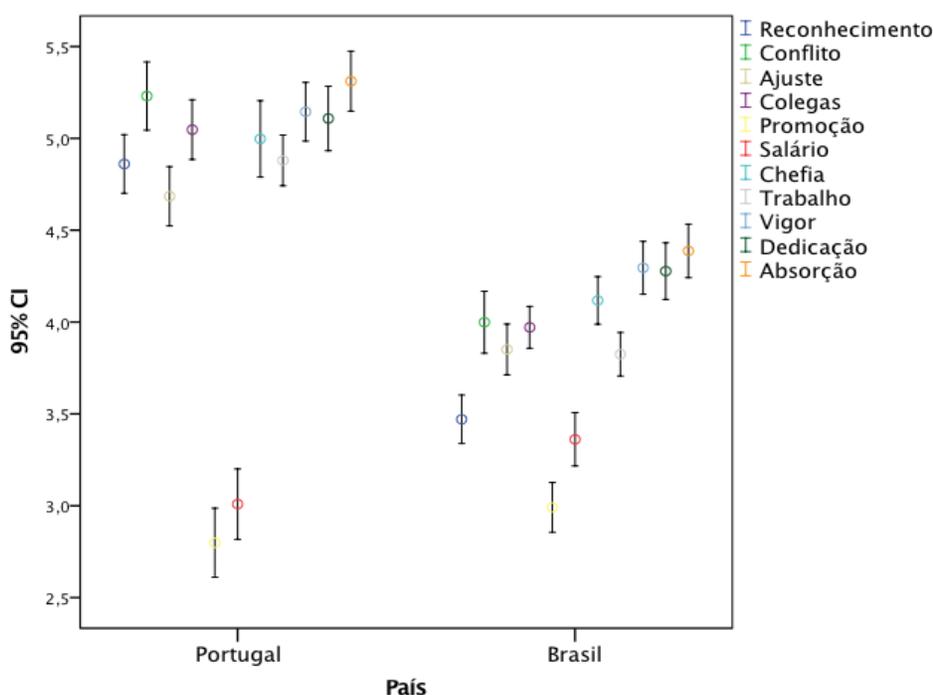


Figura 4. Gráfico de Bigodes Teste T por Fator.

Fonte: Resultado da pesquisa.

É possível notar na figura anterior que as médias da amostra portuguesa são mais altas em todos os fatores aferidos em comparação a amostra brasileira. A exceção fica por conta dos fatores hipotéticos Promoção e Salário, que além do distanciamento das suas próprias médias, está abaixo das médias observadas na amostra brasileira. Ainda sobre o gráfico de bigode, nota-se que as médias observadas em todos os fatores da amostra brasileira, além de menores que a amostra portuguesa, são mais compactas em comparação com as respostas dos servidores do outro país.

Na Tabela 10, tem-se a representação numérica do teste T para as duas amostras independentes por fator.

Tabela 10

Teste T por Fator

Fator	País	N	Média	Desvio Padrão	p-valor
Reconhecimento	Portugal	232	4,86	1,216	0,000
	Brasil	369	3,47	1,287	
Conflito	Portugal	232	5,23	1,416	0,000
	Brasil	369	4,00	1,645	
Ajuste	Portugal	232	4,70	1,239	0,000
	Brasil	369	3,85	1,350	
Colegas	Portugal	229	5,05	1,244	0,000
	Brasil	369	3,97	1,116	
Promoção	Portugal	229	2,80	1,436	0,106
	Brasil	369	2,99	1,320	
Salário	Portugal	230	3,02	1,470	0,005
	Brasil	369	3,36	1,419	
Chefia	Portugal	230	4,98	1,610	0,000
	Brasil	369	4,12	1,26	
Trabalho	Portugal	229	4,87	1,063	0,000
	Brasil	369	3,82	1,159	
Vigor	Portugal	231	5,12	1,232	0,000
	Brasil	369	4,30	1,405	
Dedicação	Portugal	231	5,10	1,342	0,000
	Brasil	369	4,28	1,507	
Absorção	Portugal	230	5,30	1,258	0,000
	Brasil	369	4,39	1,421	

Nota. Fonte: Resultado da pesquisa.

Discussão

O modelo multicultural de mensuração proposto neste estudo, que buscou medir o engajamento no trabalho no âmbito do serviço público brasileiro e português, mostrou-se adequado. Levou-se em consideração os critérios de validade (todas as cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,70) e confiabilidade (Alfa de Cronbach maior que 0,60, confiabilidade composta maior que 0,60 e variância média extraída maior que 0,50) nas duas amostras.

O modelo estrutural, que consiste na conversão do diagrama de caminho em um conjunto de equações que representam matematicamente a relação estrutural ou gráfica entre as variáveis, não sofreu alterações para nenhuma das duas amostras. O que confirma que a revisão da literatura utilizado como suporte para elaboração da Figura 1 – até então um desenho simplificado da realidade, que busca explicitar as relações estruturais entre os elementos do fenômeno estudado – foi confirmado.

No mesmo sentido, o teste de hipótese, que verifica as relações entre os construtos investigados por meio dos coeficientes de caminho (β), mostrou que as hipóteses formuladas não foram rejeitadas.

Portanto, a análise dos resultados do modelo mostra que a articulação entre os valores pessoais e dos valores organizacionais influenciam o engajamento no trabalho de servidores público, em ambos os países, e são mediados pela satisfação no trabalho, no contexto das duas amostras. Destarte tem-se a resposta da questão de pesquisa “a” (há influência da articulação dos valores pessoais e dos valores organizacionais, quando mediados pela satisfação no trabalho, no engajamento no trabalho no contexto do serviço público brasileiro e português?).

A partir disso, o que se infere, corrobora a afirmação de Siqueira e Gomide (2004), para quem a satisfação no trabalho influenciam os sentimentos (percepção dos valores organizacionais) que se desenvolvem do contexto do trabalho e passam a influenciar a forma do indivíduo encarar a vida pessoal, familiar e social (valores pessoais), com reflexos no seu comprometimento nas suas atividades laborais. Ainda, esse estado afetivo no ambiente laboral é “compreendido como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (Siqueira, 2008, p. 266).

Tudo isso posto e a partir dos resultados estatísticos favoráveis das duas amostras, é possível avançar na discussão da questão de pesquisa “b” (quais as diferenças entre os construtos estudados no serviço público brasileiro e português?).

Assim, dentro do construto APO, percebe-se que os resultados encontrados na amostra brasileira, em todos os fatores (reconhecimento, conflito e ajuste), apresentaram médias mais baixas que na amostra portuguesa. Isso significa que os portugueses possuem uma maior consonância entre os seus valores pessoais e os valores organizacionais percebidos por eles dentro da instituição pública na qual trabalham. Ainda, o desvio padrão apresentado na amostra portuguesa é menor nos três fatores, o que reforça a constatação.

Ramos, Robalino-López e Franco (2017) em estudo comparativo, utilizando a APO, em organizações do setor Público, Privado e Misto do Equador aferiu os seguintes resultados (Tabela 11).

Tabela 11

Resultados APO em Pesquisa em Organizações do Setor Público, Privado e Misto do Equador

	Público	Privado	Misto
Reconhecimento	5,33	6,27	5,43
Conflito	2,96	3,93	3,13
Ajuste	5,18	6,43	5,25

Nota. Fonte: Ramos, V., Robalino-López, A., & Franco, A. (2017). La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas. *CienciAmérica*, 6(3), 11-16.

O que se nota é que, com relação ao fator Reconhecimento, as médias observadas na amostra das organizações do setor público equatoriano (5,33) são maiores que as aferidas nas amostras portuguesas e brasileiras (4,86 e 3,47, respectivamente). Com relação ao Conflito as médias portuguesas (5,23) e brasileiras (4,00) são maiores que as equatorianas (2,96). Já quanto ao fator hipotético Ajuste, as médias equatorianas (5,18) voltam a apresentar valores mais altos que as portuguesas (4,70) e as brasileiras (3,85). De maneira geral esses resultados apontam uma maior congruência de valores dos servidores públicos equatorianos, quando comparados aos portugueses e brasileiros. No entanto, cabe destacar que esses resultados equatorianos, dentro do mesmo estudo, quando comparados com o observado nas amostras das organizações do Setor Privado e Misto são menores, com destaque expressivo para as médias obtidas no setor Privado.

No construto Satisfação no Trabalho, os fatores referentes às relações pessoais, quais sejam, “colegas” (média 5,05 e 3,97) e “chefia” (média 4,98 e 4,12) apresentaram valores maiores, em ambas amostras, Portugal e

Brasil, respectivamente. Com destaque para os altos valores, se levado em conta que se trata de uma escala de 7 pontos, e baixo desvio padrão.

Em toda a comparação, o único fator que não apresentou diferenças significativas entre os dois grupos (p -valor $> 0,05$) foi o “promoção”. Ainda, ele é o fator que se verifica a menor média para as amostras (2,80 Portugal e 2,99 Brasil). Ou seja, em ambos os países os servidores públicos estão pouco satisfeitos com as promoções dentro de suas instituições.

O único fator em que os brasileiros estão mais satisfeitos que os portugueses é o “salário”. É sabido que os salários dos servidores públicos brasileiros são em média mais altos dos que os observados na iniciativa privada (Vieira et al., 2011). Isso pode contribuir para a valorização desse fator na amostra. Já quanto aos servidores públicos portugueses, devido à última crise financeira e ajustes fiscais foram realizados cortes salariais (baixas temporárias), o que pode ter contribuído nessa diferença observada nas amostras.

O fator Trabalho, visa medir o “contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas” (Siqueira, 2008, p. 269). Mais uma vez os servidores públicos portugueses apresentaram média maiores que os brasileiros (4,87 e 3,82, respectivamente). O que aferi esse fator mostra relação direta aos construtos da APO e da UWES.

Nesse sentido, os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores.

De certa forma, essas conclusões podem explicar as baixas média encontradas no construto satisfação no trabalho. Sobretudo, quando se leva em consideração as altas médias aferidas no construto engajamento no trabalho (dos construtos estudados no modelo foi o que apresentou as maiores médias). Isso significa que o servidor ao se sentir engajado, percebe um baixo suporte organizacional (preocupação com o bem-estar) por parte do Estado.

No mesmo sentido, Cavalcante et al. (2014), ao estudarem a relação entre engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico, com profissionais da área de gestão de pessoas, concluíram que o engajamento no trabalho apresenta correlação forte e significativa com satisfação no trabalho ($r = 0,510$, $p < 0,01$); com envolvimento no trabalho ($r = 0,549$, $p < 0,01$) e com comprometimento organizacional afetivo ($r = 0,504$, $p < 0,01$). Ao se calcular os coeficientes de determinação entre engajamento no trabalho e as três dimensões de bem-estar no trabalho acima referido, o estudo apontou, respectivamente, um valor de 26,01% para o compartilhamento de variância entre engajamento no trabalho e satisfação no trabalho e de 30,14% entre engajamento no trabalho e envolvimento no trabalho e por sua vez um valor de 25,40% entre engajamento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Ainda segundo os autores, estes resultados apresentam evidências empíricas para se afirmar que um indivíduo com elevados índices de bem-estar no trabalho tende também a manter um forte engajamento no trabalho e vice-versa.

Já quanto a comparação dos três fatores da UWES, Vigor, Dedicção e Absorção, mais uma vez, as médias da amostra portuguesa foram maiores que a amostra brasileira. O que permite concluir que o servidor público português é mais engajado no trabalho do que o servidor público brasileiro. Esses resultados confirmam o exposto por Porto-Martins, Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) para quem o engajamento no trabalho é um construto relacionado tanto ao nível individual, como coletivo e social, estando intimamente conectado com o desenvolvimento organizacional, mediante relações recíprocas que geram consequências positivas para ambos, trabalhador e organização. Machado e Porto-Martins (2013) corroboram essa afirmação, pois em seu estudo as condições organizacionais apresentaram evidências empíricas de mediação entre *burnout* e *engagement*.

Finalmente, quando observados todos os construtos estudados nesta pesquisa, verifica-se que os resultados contrariam o modelo de conceituação de culturas nacionais elaborado por Hofstede (2001). O autor afirma que, de maneira geral, observa-se comportamentos bastante semelhantes entre brasileiros e portugueses, não sendo essa a aferição aqui encontrada. Essa diferenciação pode se dar devido ao fato da amostra, que faz parte do objetivo da

pesquisa, ser de servidores públicos de ambos os países, conquanto o trabalho de Hofstede ocorreu em empresas privadas.

Conclusão

Este trabalho teve como objetivo propor um modelo para medir o engajamento no trabalho no serviço público brasileiro e português. Os resultados apontaram que o modelo proposto é válido e que é possível explicar o engajamento no trabalho, no serviço público, tanto brasileiro quanto português, através da articulação dos valores pessoais e dos valores organizacionais e que a satisfação no trabalho é um construto mediador dessa relação.

Ficou claro que a herança portuguesa, dita cartorial, formalista e jurisdicista encontrada no Estado brasileiro não foi capaz de influenciar o comportamento organizacional sob a ótica do construto engajamento no trabalho, uma vez que os resultados apontam que os servidores públicos portugueses são mais engajados que os brasileiros. Não obstante o modelo de conceituação de culturas nacionais elaborado por Hofstede (2001) também não foi confirmado no contexto da administração pública, pois os resultados apontaram para diferenças significativas em todos os construtos pesquisados. Ou, ainda, o passar do tempo pode ter alterado o comportamento social nos dois países.

Quanto ao senso comum, que diz que percebe o servidor público pouco engajado, sob a aferição dos próprios, não se confirmou. Os servidores públicos se sentem absorvidos, dedicados e vigorosos (*engagement*) em seus trabalhos, levando-se em consideração as médias e desvios padrão em ambas amostras.

Como limitação do trabalho, têm-se que o uso do método PLS em comparação de amostras, uma vez que ele não calcula uma matriz de covariâncias entre elas, não é possível determinar se para cada país se está utilizando a mesma escala de medidas. Entretanto, a comparação das amostras, por ocorrerem por meio testes que levam em consideração o erro padrão em relação ao beta e considerando o tamanho da amostra, os resultados da pesquisa são fidedignos e representativos para o entendimento do fenômeno. Ainda, ao responder os itens, mesmo em se tratando de pesquisa realizada externamente a instituição, os servidores podem ter respondido as mesmas sob à influência da desejabilidade social. Outra limitação da pesquisa é com relação a representatividade e generalização das amostras, uma vez que foi utilizado uma amostra por conveniência e só fora considerado as indicações frente ao número de respostas em relação à quantidade de variáveis. Diante das limitações expostas, tem-se como agenda de pesquisas: a ampliação da amostra em busca de representatividade, assim como, um estudo qualitativo, com entrevistas em profundidade a fim de aumentar o entendimento sobre o fenômeno do engajamento no trabalho.

Referências

- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape.BR*, 10(1), 1-19. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5243>
- 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>
- Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. S., Machado, E. A. P., & Silva, W. S. da (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189-200. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722002000100020>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

- 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.
- Carvalho, V. D. de, Oliveira, T. A. de, & Silva, D. C. da (2013). Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: Percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 74-103. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin.
- Farias, P. C. L., & Gaetani, F. (2002, outubro). A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: Um balanço provisório. *Anais do Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 7.
- Fields, D. L., & Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181-196. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<181::AID-JOB799>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<181::AID-JOB799>3.0.CO;2-M)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2014). Emoções e afetos no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 285-315). Porto Alegre: Artmed.
- Griffin, R. W. (1982). Perceived task characteristics and employee productivity and satisfaction. *Human Relations*, 35(10), 927-938. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678203501007>
- Hackman, R., & Porter, L. W. (1971). Predicciones de la eficiencia en el trabajo por la teoria de las expectativas. In E.A Fleishman, A. R. Bass. (Orgs.), *Estudios de psicologia industrial y del personal* (pp. 295-304). México: Editorial Trilhas.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman
- Hair, J. F., Jr., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS- SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Katz, D., & Kahn, R. L (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

- Ladeira, W. J., Sonza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Machado, P. G. B., & Porto-Martins, P. C. (2013). Condições organizacionais enquanto terceiras variáveis entre burnout e engagement. *Diaphora*, 13(1), 35-44.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A administração pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Martins, L. (1993). *Reform of public administration and political culture in Brazil: An overview*. Washington: Inter-American Development Bank/Department of Operations.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com a utilização do SPSS* (5a ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Maurino, S. V., & Domenico, S. M. R. (2012). Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): Olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 177-213. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300009>
- Mendonça, H., & Tamayo, Á. (2008). Valores pessoais e retaliação organizacional: Estudo em uma organização pública. *RAC-Eletrônica*, 2(2), 189-200.
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 87-96. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700006>
- Nelson, R. E., & Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1115-1151. <http://dx.doi.org/10.1177/01708406030247006>
- Nelson, R. E., & Lucchi, M. (2014, setembro). Líderes diferem em diferentes organizações? Comparativo entre empresas industriais e de venda direta no Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Nelson, R. E., Vasconcelos, E., Ponçano, V. M. L., & Pasqualini, D. A. (2010). A subcultural analysis of the brazilian knowledge industry: When nation, industry and organizational cultures collide. *Latin American Business Review*, 11(4), 317-337. <https://doi.org/10.1080/10978526.2010.536494>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: Mh Comunicações.

- Paula, A. P. P. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 36-49. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98. <http://dx.doi.org/10.2307/257252>
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engajamento no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644.
- Ramos, V., Jordão, F., & Morais, T. (2012). Desarrollo y validación del Inventario para medir la articulación entre la persona y la organización (Inventario APO). *Revista Evaluar*, 12(1), 60-82. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v12.n1.4695>
- Ramos, V., Robalino-López, A., & Franco, A. (2017). La congruencia de valores en organizaciones privadas, públicas y mixtas. *CienciAmérica*, 6(3), 11-16.
- Rokeach, M. (1971). Long-range experimental modification of values, attitudes, and behavior. *American Psychologist*, 26(5), 453-459. <http://dx.doi.org/10.1037/h0031450>
- Ros, M., & Schwartz, S. H. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (69), 69-88.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <http://dx.doi.org/10.1002/job.595>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Silva, L. P. da, & Fadul, É. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: Um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 651-669. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000400006>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide, S., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In M. M. M. Siqueira, *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 147-154). Porto Alegre: Artmed.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Soper, D.S. (2017). *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* [Software]. Retrieved from <http://www.danielsoper.com/statcalc>
- Tamayo, Á. (1996). Valores organizacionais. In Á. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 157-172). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, Á. (2008). Valores organizacionais. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, Á., & Gondim, M. das G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, Á., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-48.
- Taylor, J. C. (1977). Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, 50(4), p.243-252.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 290-316. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B. de., & Oliveira, E. R. de. (2011). Motivação na administração pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-18.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and post decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212-225.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>

Autor

Diego César Terra de Andrade
 Rua Diogo de Silves, 74, 8esq, Porto, 4099-002, Portugal.
 E-mail: contato@diegoterra.com.br
 <https://orcid.org/0000-0002-2479-0057>

Financiamento

O autor informou que não há existência de apoio financeiro para a pesquisa neste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Material Suplementar

Todos os dados e materiais foram disponibilizados publicamente por meio da plataforma Mendeley e podem ser acessados em: Terra de Andrade, Diego César (2019), “Work Engagement in the Public Service: a multicultural model”, Mendeley Data, v. 3. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17632/g857529zkw.3>

ANEXO A – Articulación entre la Persona y la organización (APO)

As seguintes afirmações têm como objetivo explorar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião

0 - Discordo totalmente

1 - Discordo muito

2 - Discordo pouco

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo pouco

5 - Concordo muito

6 - Concordo totalmente

Marque com uma X a opção que melhor se corresponda com a sua experiência:

Item	Resposta						
1. Identifico-me com os valores e a cultura da organização a que pertença	0	1	2	3	4	5	6
2. Na organização a que pertença, considero que os valores e a cultura estão implícitos no comportamento das pessoas	0	1	2	3	4	5	6
3. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores do meu trabalho/função	0	1	2	3	4	5	6
4. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertença	0	1	2	3	4	5	6
5. Revejo-me nos valores e na cultura da organização a que pertença	0	1	2	3	4	5	6
6. As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores e cultura da organização	0	1	2	3	4	5	6
7. Se os valores da organização a que pertença fossem contraditórios aos existentes atualmente, dificilmente me identificaria com eles	0	1	2	3	4	5	6
8. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar	0	1	2	3	4	5	6
9. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores e cultura da organização	0	1	2	3	4	5	6
10. As pessoas externas à organização a que pertença conhecem-na pelos seus valores e cultura	0	1	2	3	4	5	6
11. Os comportamentos que a minha organização valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais	0	1	2	3	4	5	6
12. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertença valoriza	0	1	2	3	4	5	6
13. Tenho que esquecer os meus objetivos pessoais para poder cumprir com os objetivos da minha organização	0	1	2	3	4	5	6
14. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertença	0	1	2	3	4	5	6
15. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia	0	1	2	3	4	5	6
16. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertença	0	1	2	3	4	5	6

ANEXO B – Escala de satisfação no trabalho (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião

0 - Totalmente insatisfeito

1 - Muito insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Indiferente

4 - Satisfeito

5 - Muito satisfeito

6 - Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

Item	Resposta						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
12. Com a maneira como meu chefe me trata sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
13. Com a variedade de tarefas que realizo sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6
15. Com a capacidade profissional do meu chefe sinto-me...	0	1	2	3	4	5	6

ANEXO C – Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas com relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, marque "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

0 - Nunca / Nenhuma vez

1 - Quase nunca / Algumas vezes por ano

2 - Algumas vezes / Uma vez ou menos por mês

3 - Regularmente / Algumas vezes por mês

4 - Bastantes vezes / Uma vez por semana

5 - Quase sempre / Algumas vezes por semana

6 - Sempre / Todos os dias

Item	Resposta						
	0	1	2	3	4	5	6
1. Em meu trabalho sinto-me pleno de energia	0	1	2	3	4	5	6
2. Sou forte e vigoroso em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou entusiasmado com meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
4. Meu trabalho me inspira	0	1	2	3	4	5	6
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0	1	2	3	4	5	6
6. Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
7. Estou orgulhoso com o trabalho que faço	0	1	2	3	4	5	6
8. Estou imerso em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6