

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E IDENTIFICAÇÃO COM O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SENADO FEDERAL**

**FLAVIA FERNANDA RIBEIRO E SILVA**  
SENADO FEDERAL

**TATIANE PASCHOAL**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# ENGAJAMENTO NO TRABALHO E IDENTIFICAÇÃO COM O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SENADO FEDERAL

## 1 INTRODUÇÃO

Em países de diferentes continentes, existem fortes pressões sociais e exigências legais para o aprimoramento da qualidade dos bens e serviços públicos. A administração pública tem passado por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas e adotado novas perspectivas de gestão, que enfatizam os resultados ao invés de processos e rotinas de operação, bem como a governança e a sustentabilidade. A administração pública brasileira seguiu o modelo burocrático até a década de 1980, quando problemas relacionados à ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos impulsionaram mudanças e novas perspectivas de gestão, que requeriam o foco nas competências e desempenho dos servidores e das organizações (Secchi, 2009). As mudanças propostas buscaram acelerar a superação de resquícios patrimonialistas da estrutura e do funcionamento do Estado, o aperfeiçoamento do padrão burocrático e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade (Bergue, 2010). O mais recente modelo de atuação do Estado impõe ao seu aparelho a necessidade de desenvolver flexibilidade e capacidade de adaptação às tensões ambientais.

O histórico de transformações e a atual ênfase em efetividade e excelência evidenciam que a qualidade do serviço público depende, entre outros fatores, da capacidade de os governantes atraírem, contratarem e manterem profissionais competentes e motivados com suas atividades (Christensen, Paarlberg & Perry, 2017; Zahari & Kaliannan, 2022). Isso tem sido retratado como um desafio no Brasil. O serviço público é comumente considerado burocrático, lento, ineficiente e com traços remanescentes de patrimonialismo (da Cunha Rezende, 2009; Ribeiro & Mancebo, 2013). O próprio termo público costuma ser associado à ineficiência, ao desperdício, à corrupção e à falta de controle e coordenação (Ribeiro & Mancebo, 2013). Os servidores públicos, por sua vez, são geralmente retratados como desengajados e desmotivados. Não apenas no Brasil, profissionais de organizações públicas têm enfrentado pressões e críticas da opinião pública e mídia de massa e um aumento de demandas emocionais no contexto de trabalho (Zahari & Kaliannan, 2022). Segundo Vieira et al. (2011), a falta de incentivos ao bom desempenho e ao esforço podem desmotivar o servidor a realizar seu trabalho com qualidade e rapidez. Além disso, de acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), diante do olhar preconceituoso da sociedade, o servidor pode se ver entre dois sentimentos paradoxais: constrangido pela falta de reconhecimento social do seu trabalho e orgulhoso pela conquista do cargo público.

É em meio a esse contexto que o engajamento no trabalho se consolida como um fenômeno central para compreender comportamentos e resultados dos servidores e mecanismos para melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos. O engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e concentração, relacionado à atividade laboral, de caráter motivacional e que se reflete no desejo de realmente contribuir para o sucesso organizacional (Schaufeli et al., 2002). Um profissional engajado com seu trabalho apresenta elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer genuíno com as atividades laborais que realiza (Magnan et al., 2016).

Nota-se, no entanto, que as pesquisas científicas sobre engajamento no trabalho raramente abordam o fenômeno no setor público e suas respectivas peculiaridades (Fletcher et al., 2020; Zahari & Kaliannan, 2022). Essa falta de contextualização compromete a aplicação dos modelos teóricos do engajamento às práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, gerando uma lacuna entre o que a literatura científica aponta e o que se consegue aplicar e praticar no setor. É imprescindível considerar o contexto quando se abordam e se

desenvolvem práticas de gestão de pessoas de um modo geral (da Fonseca, Meneses, Filho, & Campos, 2013; Fletcher et al., 2020; Klein & Mascarenhas, 2016; Zahari & Kaliannan, 2022). Curiosamente e desafiando a ideia de que servidores podem ser desengajados e desmotivados, a metanálise realizada por Borst et al. (2022) encontrou diferenças nas pontuações médias de profissionais em função do setor em que trabalham, sendo as pontuações daqueles que atuam em organizações privadas ligeiramente menores que aqueles de organizações públicas e de organizações de economia mista, respectivamente. Esses achados instigam ainda mais a discussão sobre os antecedentes do engajamento e seus diferentes pesos explicativos. Vale ressaltar que na amostra de estudos revisados não havia dados de pesquisas brasileiras.

Tendo em vista as normas sociais e expectativas concernentes ao serviço público e as especificidades da motivação dos servidores públicos, que tendem a ser ou deveriam ser mais orientadas para a sociedade (Christensen et al., 2017; Perry, Hondeghem, & Wise, 2010), conclui-se que é fundamental explorar e explicar as experiências de engajamento no trabalho, seus antecedentes e resultados no setor. Muitos são os possíveis antecedentes do engajamento no trabalho (Bakker, 2014; Kossiva et al., 2023; Zahari & Kaliannan, 2022). Na esfera privada, pesquisas recentes evidenciaram a ligação entre o propósito organizacional e os níveis de engajamento dos seus profissionais, de forma que missões e visões que envolvem uma ampla gama de *stakeholders* e colocam as pessoas em primeiro lugar, integrando ética, necessidades da sociedade e o bem-estar de seus profissionais influenciam positivamente o engajamento (van Tuin et al., 2020). A revisão sistemática de Fletcher et al. (2020) verificou que a identificação com os valores do serviço público pode ter uma influência no engajamento no trabalho e ajudar a explicá-lo, sendo, portanto, uma variável que merece especial atenção para o avanço do conhecimento no campo.

O Senado Federal consiste em um local privilegiado para a investigação e discussão do engajamento no trabalho, pois se destaca no setor público federal como um Órgão único no Poder Legislativo, com atribuições constitucionais bem definidas, com remuneração de servidores efetivos acima da média dos outros órgãos, com reduzido número de servidores de carreira em comparação aos servidores indicados politicamente e sujeito a influências políticas. Considerando este Órgão complexo e repleto de particularidades no setor público brasileiro, o objetivo do presente estudo foi testar empiricamente a relação entre engajamento no trabalho e a identificação com o propósito organizacional. Mais especificamente, o estudo buscou: a) descrever os níveis de engajamento no trabalho de servidores efetivos do Senado Federal; b) verificar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho no Senado Federal; c) testar um modelo estrutural da relação entre a identificação com o propósito organizacional e o engajamento no trabalho.

Quanto às contribuições acadêmicas, vale ressaltar que, se no cenário internacional os estudos sobre engajamento no trabalho no serviço público ainda são incipientes, no Brasil as lacunas são ainda mais evidentes e indicam um vasto conjunto de possibilidades de pesquisas e intervenções. O presente estudo oferece informações sobre servidores públicos da Câmara Alta, analisando, por exemplo, a adequação da versão brasileira do instrumento de engajamento no setor, comparando a pontuação média de engajamento com as pontuações da população brasileira investigada nos estudos de validação do instrumento, testando empiricamente a relação entre variáveis que ainda carecem de sistematização na literatura científica, abrindo caminhos para a compreensão dos antecedentes do engajamento no trabalho de servidores públicos brasileiros e apontando perspectivas para estudos futuros. Quanto às aplicações gerenciais, este estudo apresenta um diagnóstico inédito sobre os níveis de engajamento de servidores do Órgão em questão e sobre a sua identificação com o propósito organizacional. Essas informações oferecem insumos para gestores avaliarem e planejarem práticas de gestão de pessoas potencialmente promotoras de engajamento e de identificação do servidor com o trabalho e com a organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Schaufeli (2013), o primeiro artigo acadêmico sobre engajamento no trabalho foi publicado por William Kahn em 1990 no *Academy of Management Journal*. No entanto, foi necessária uma década para que o tema fosse revisitado por outros pesquisadores da academia, o que foi impulsionado pelo movimento da psicologia positiva, que emergiu na virada do século, com a crescente importância do capital humano e do envolvimento psicológico dos profissionais nas organizações públicas e privadas.

No que diz respeito à definição do engajamento no trabalho, Schaufeli et al. (2002) o define como um estado mental positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e concentração, relacionado à atividade laboral, de caráter motivacional e que se reflete no desejo de realmente contribuir para o sucesso organizacional. Em termos operacionais, os referidos autores propõem três dimensões: vigor, expresso em altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, como a disposição do indivíduo de investir esforço nas tarefas, e persistência frente a dificuldades; dedicação no trabalho, expressa no senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; concentração, como estado de concentração plena e absorção no trabalho, no qual o tempo passa rápido e há dificuldade de separação do indivíduo do trabalho. Trata-se de um estado positivo mais relacionado ao modo com as pessoas realizam o seu trabalho do que às metas, tarefas ou tipos de organização.

O modelo teórico amplamente adotado para explicar e estudar o engajamento no trabalho e que fundamentou o presente estudo é o modelo de demandas-recursos de trabalho (*Job Demands-Resources model* – JD-R). O JD-R assume que todas as variáveis do ambiente de trabalho podem ser caracterizadas como demandas de trabalho ou recursos de trabalho e que, portanto, afetam positivamente ou negativamente o engajamento no trabalho (Schaufeli, 2013; Schaufeli & Taris, 2014). Os recursos são especialmente importantes para o engajamento, destacando-se como preditores com maior peso nos modelos explicativos, sendo dois tipos distinguíveis (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017): (1) recursos do trabalho, são aqueles aspectos do trabalho que são necessários para se atingir as metas, reduzir as demandas ou estimular o crescimento pessoal e o desenvolvimento (exemplos: *feedback* sobre o desempenho, controle do trabalho, suporte social dos colegas); (2) recursos pessoais, são aqueles aspectos do indivíduo que são associados com a resiliência e que se referem a habilidade de controlar e influenciar o ambiente positivamente (exemplos: autoeficácia, otimismo e estabilidade emocional). De acordo com o modelo, os recursos energizam os trabalhadores, encorajam a persistência e fazem com eles foquem em seus esforços. Neste sentido, o modelo JD-R assume que o engajamento no trabalho produz resultados positivos, como melhor desempenho no trabalho, podendo ser um mediador da relação entre recursos do trabalho e pessoais com os resultados positivos (Schaufeli, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

Com base no modelo JD-R, estudos diversos têm revelado que práticas organizacionais, tais como uma boa comunicação sobre o que a organização pretende alcançar, processos de seleção justos, entendimento dos objetivos e metas da organização, apoio da chefia, e atributos do trabalho, tais como autonomia, empoderamento, flexibilidade, estão significativamente relacionados com engajamento no trabalho e este, por sua vez, pode mediar a relação entre as práticas organizacionais e o desempenho organizacional. Esses são achados bem consistentes sobre antecedentes de engajamento na literatura internacional (Bakker, 2014; Fletcher et al., 2020; Schneider et al., 2018; van Tuin et al., 2020).

Recentemente, van Tuin et al. (2020) conduziram um estudo numa organização privada que examinava a associação entre a identificação com o propósito organizacional, a motivação dos colaboradores e o engajamento no trabalho, testando a hipótese de que um propósito amplo, com foco nos diferentes *stakeholders*, no bem-estar dos trabalhadores e preocupação social,

leva ao aumento da motivação e do engajamento. A identificação com o propósito foi acessada por meio da identificação com a missão e com a visão da organização pelos respondentes. Para os referidos autores, um propósito organizacional atrativo que serve a um interesse mais amplo na busca por um bem maior pode fazer com que os profissionais se identifiquem com este propósito e a motivação intrínseca seja nutrida. Os resultados revelaram que havia uma associação positiva direta da identificação com o propósito e a motivação e o engajamento dos trabalhadores. Este é um tema que tem se revelado muito promissor no campo do engajamento e com potencial de aplicação quando se consideram o planejamento estratégico das organizações e suas práticas organizacionais.

Para nutrir a motivação para o serviço público são necessários processos de comunicação e *feedbacks* que enfatizem como os valores e metas organizacionais coincidem com os dos servidores e como o trabalho de cada servidor contribui para a realização da missão organizacional (Moynihan & Pandey, 2007). Wright (2007) realizou um estudo em uma organização pública estadual americana e concluiu que a missão da organização pública tem efeito maior que incentivos extrínsecos na motivação para o serviço público. No entanto, para que haja o aumento da motivação, os gestores devem explicar o que precisa ser feito e por que determinada tarefa contribui para a realização da missão institucional. Quando a motivação para o serviço público é nutrida, o engajamento no trabalho é positivamente afetado e se associa ao desempenho no trabalho (Borst, Kruijen, & Lako, 2019). De fato, achados recentes sugerem que recompensas financeiras não explicam o engajamento no trabalho e que outros recursos de trabalho é que teriam um poder explicativo sobre o fenômeno (Kulikowski & Sedlak, 2020).

No contexto do serviço público holandês, Borst et al. (2019) conduziram um estudo sobre antecedentes do engajamento dos servidores e seus efeitos no comprometimento com a organização nas intenções de permanência ou desligamento. Os resultados indicaram que a satisfação com recursos relacionados ao trabalho, como autonomia, suporte dos colegas e conteúdo do trabalho, levam a maior engajamento do que recursos relacionados à organização, entre eles, suporte dos gestores, oportunidades de desenvolvimento e medidas de desempenho. Os recursos relacionados ao trabalho incrementam a motivação intrínseca porque preenchem necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Assim, segundo os autores, os gestores de pessoas no serviço público devem focar especialmente em autonomia, cooperação com os colegas e o conteúdo do cargo, se quiserem melhorar seus resultados. Os autores também concluíram que a motivação para o serviço público é recurso pessoal que afeta positivamente o engajamento. Pode-se concluir que a identificação do servidor com a organização, seus valores e seu papel social poderia ajudar a explicar as variações no engajamento quando consideramos o serviço público.

O propósito organizacional envolve a missão e a visão da organização. Um propósito amplo geralmente se baseia nas contribuições do negócio para além dos resultados financeiros e interesses dos seus acionistas (Van Tuin et al., 2020). O propósito deve ir além do seu registro formal e ser ativamente propagado. Entende-se que um propósito é forte e influencia a identificação e motivação dos trabalhadores na medida em que estes acreditam nele (van Tuin et al., 2020). Um propósito convincente inspira a organização com valor, fazendo com que seus trabalhadores se identifiquem com ela e encontrem significado no seu trabalho. No caso Senado Federal, uma organização pública com atribuições e responsabilidades definidas pela Constituição Federal de 1998, cujo propósito em última análise é contribuir para o bem-estar social e para o estado democrático de direito, estão presentes os aspectos previstos por van Tuin et al. (2020) sobre propósito amplo e promotor de engajamento no trabalho. Seria essa, portanto, uma variável que ajudaria a explicar o engajamento dos servidores?

Com base no modelo teórico e nos estudos apresentados, o presente estudo tem como hipótese que, no Senado Federal, a identificação com o propósito da organização – visão,

missão e contribuição para com os parlamentares e para com a sociedade – influencia positivamente o engajamento dos servidores.

Em termos operacionais e de mensuração, aspectos da visão e missão do Órgão estão presentes e formalizados em seus documentos oficiais e caberia, portanto, perguntar aos seus servidores sobre o grau de identificação. Em relação ao engajamento no trabalho, cabe ressaltar que a Escala de Engajamento de Utrecht é o instrumento de medição do engajamento no trabalho mais utilizado, com evidências de validade em mais de dez países (Vazquez et al., 2015). O instrumento proposto por Schaufeli et al. (2002) é composto por 17 itens para mensurar as três dimensões de engajamento, seis para vigor, seis para concentração e cinco para dedicação. De acordo com Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), uma versão reduzida do UWES com nove itens para medir o engajamento no trabalho mostrou, por meio de análise fatorial confirmatória, validade em dez países diferentes. Estudos têm demonstrado a adequação tanto da estrutura de UWES-17 como de UWES-9, seja resultando em três fatores ou mesmo em modelos unifatoriais. Os autores ressaltam que é importante incluir a menor quantidade possível de itens na medição de um conceito, para não gerar incômodos desnecessários aos respondentes.

A versão brasileira do UWES foi adaptada e validada por Vazquez et al. (2015). O estudo foi conduzido com 1.167 trabalhadores entre 18 e 70 anos nas quatro regiões do país. Foram conduzidas análises para estabelecer a validade do instrumento de 17 e de nove itens. Além disso, foi realizada análise exploratória e confirmatória, demonstrando que a melhor solução é a análise unifatorial do UWES-9, ao invés da análise separando as três dimensões originalmente propostas. Os autores, por sua vez, sugerem a necessidade de novos estudos que possam contribuir para aprofundar o debate sobre a escala uni ou trifatorial. São necessários estudos adicionais sobre a UWES-9 em amostras brasileiras sobre a estrutura mais adequada à descrição da escala e sobre de sua validade convergente, a fim de que seja possível disponibilizar aos pesquisadores de organizações brasileiras um instrumento para avaliação do engajamento no trabalho que seja parcimonioso e apresente boas características psicométricas (Ferreira et al., 2016). Isso é importante porque o engajamento tem se revelado um bom indicativo de atitudes e comportamentos positivos no trabalho (Schaufeli, 2013).

### 3 MÉTODO

#### 3.1 Participantes

O instrumento de pesquisa foi enviado a 1.964 servidores efetivos ativos. O público-alvo era composto de 1.965 servidores efetivos ativos, sendo um excluído por não apresentar e-mail institucional cadastrado no Sistema de Recursos Humanos do Órgão. Foram obtidas 286 respostas, das quais 282 válidas após a preparação do banco de dados, ou seja, aproximadamente 14,5% dos servidores efetivos responderam ao instrumento. A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao perfil da amostra e faz a comparação com a população do estudo. Pode-se afirmar que, embora não estratificada, a amostra oferece uma representação do universo dos servidores do Órgão.

**Tabela 1.** Comparação dos dados sociodemográficos da amostra e dos servidores efetivos

	Amostra	População
Idade (anos)		
Média	46,2	48,7
Mediana	45,0	49,7
Desvio Padrão	9,4	9,8

Tempo de Senado Federal (anos)		
Média	15,5	18,8
Mediana	11,0	12,1
Desvio Padrão	9,4	11,4
Sexo (%)		
Feminino	37,2	28,4
Masculino	59,6	71,6
Outros/Prefiro não informar	0,7	-
Cargo (%)		
Advogados	0,7	1,5
Consultores Legislativos	8,9	11,7
Analistas Legislativos	46,8	43,3
Técnicos Legislativos	40,4	41,7
Secretários Parlamentares	0	0,2
Auxiliares Legislativos	0	1,5
Escolaridade (%)		
Fundamental	0	1,7
Médio	1,1	7,7
Superior	16,7	21,8
Especialização	59,9	50,8
Mestrado	15,6	13,9
Doutorado	4,6	4,0
Área (%)		
Administrativa	56,4	46,6
Legislativa	21,6	24,2
Outras	19,5	29,2
Lotação (%)		
Comissão Diretora e órgãos subordinados	5,3	1,3
Diretoria-Geral e órgãos subordinados	45,4	45,3
Gabinete de Liderança	1,4	2,4
Gabinete de Senador	6,7	8,5
Instituto Legislativo Brasileiro	1,1	2,2
Secretaria-Geral da Mesa e órgãos subordinados	8,9	13,3
Outros	27,3	27,0

### 3.2 Instrumento

O engajamento no trabalho foi avaliado por meio do *Utrecht Work Engagement Scale - UWES-17* (Schaufeli et al., 2006), validado no Brasil por Vazquez et al. (2015). São 17 itens que devem ser respondidos de acordo com uma escala de sete pontos (0 = nunca a 6 = sempre). São exemplos de itens: No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia; Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito; O tempo voa enquanto estou trabalhando. De acordo com o modelo teórico-metodológico, os itens podem ser agrupados em uma única dimensão ou

em três dimensões. No caso de uma única dimensão, pode-se ainda adotar uma versão resumida do instrumento, com apenas nove itens (Ferreira et al., 2016; Vazquez et al., 2015). Considerando a necessidade de se explorar o construto do engajamento e sua operacionalização no serviço público brasileiro, aplicou-se o questionário completo e procedeu-se à verificação do modelo que melhor se adequava à amostra abordada na presente pesquisa, se o unifatorial, o unifatorial resumido ou o modelo trifatorial.

Para a mensuração da identificação com o propósito organizacional, foram elaborados sete itens baseados no instrumento desenvolvido por van Tuin et al. (2020), adaptados para a missão e visão do Senado Federal (alfa de Cronbach = 0,91). Os respondentes deveriam avaliar o quanto cada item representava suas experiências de trabalho na organização, de acordo com uma escala de resposta também de sete pontos (0 = nada a 6 = muito). Os itens foram: A missão e visão do Senado Federal me inspiram; Eu sinto que contribuo para a missão e visão do Senado Federal com o meu trabalho diário; O Senado Federal é reconhecido por sua excelência no exercício da governança e da gestão pública; O Senado se esforça para promover o fortalecimento do modelo democrático; O Senado se esforça para promover a justiça social e a qualidade de vida do povo brasileiro; Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor à sociedade brasileira; Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor aos Senadores.

Ao final do questionário foram acrescentados itens sobre o perfil socioprofissional dos servidores a fim de caracterizar a amostra.

### 3.3 Procedimento

Um e-mail contendo o convite para responder ao instrumento da pesquisa foi enviado em ao e-mail institucional de 1.964 servidores efetivos ativos do Senado Federal, direcionando-os para plataforma *GoogleForms*. Destaca-se que foram tomados todos os cuidados para a não identificação dos respondentes e assegurado o caráter voluntário da participação na pesquisa, além da oportunidade de interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento. Além disso, informações para contato com os pesquisadores foram disponibilizados.

### 3.4 Análise de dados

Foram conduzidas análises preliminares sobre dados faltantes (*missing*), por meio da técnica de maximização esperada (*expected maximization*) e presença de *outliers* no banco de dados, por meio da distância Mahalanobis (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Quanto aos critérios de singularidade, multicolinearidade, linearidade, homocedasticidade e normalidade, todos foram atendidos. Em seguida, para avaliar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho utilizou-se análise fatorial confirmatória. Para especificar e estimar o modelo das relações lineares entre as variáveis do modelo estrutural hipotetizado, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem de equações estruturais, com teste de máxima verossimilhança. Também foram conduzidas análises estatísticas descritivas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto às análises preliminares, foram identificados 18 valores faltantes distribuídos entre os diferentes itens do questionário. Os dados faltantes se caracterizaram como completamente aleatórios (Little's MCAR teste:  $\chi^2 = 212,85$ ;  $DF = 272$ ;  $p = 0,997$ ) e, portanto, foram substituídos utilizando-se a técnica *Expected Maximization* (maximização esperada).



Quanto aos resultados descritivos, o nível de engajamento no trabalho obteve pontuação média de 4,2 (DP = 1,2; Mediana = 4,52; Moda = 4,65; Variância = 1,33) e o nível de identificação com o propósito organizacional foi de 4,1 (DP = 1,3; Mediana = 4,42; Moda = 4,57; Variância = 1,70). Embora não tenha se configurado como objetivo do estudo e apenas com fins exploratórios e de controle, foram comparados os níveis de engajamento e de identificação com o propósito entre homens e mulheres, entre servidores das áreas administrativa e legislativa (teste-t), por idade e tempo de Senado Federal (correlação bivariada de Pearson). Não foram encontradas diferenças significativas.

Aplicou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), utilizando a modelagem por equações estruturais, método de estimação da verossimilhança (Hair et al., 2009) para verificação do ajuste dos modelos de engajamento no trabalho. Foram verificados os índices de ajuste do modelo pelo CMIN/df, onde CMIN é a estatística do  $\chi^2$  e df são os graus de liberdade do modelo, índices de ajuste residuais, pelo SRMR (*standardized root mean square residual*) e o RMSEA (*root mean square of approximation*) e os índices comparativos CFI (*comparative fit index*) e o TLI (*Turkey-Lewis index*).

A estrutura com três fatores não se sustentou e não alcançou bons índices para a amostra investigada. A estrutura unifatorial, por sua vez, alcançou índices satisfatórios, revelando bom ajuste. Foram testadas as estruturas do UWES-17 e do UWES-9, em uma e três dimensões, o que sugeriu que o modelo unifatorial é o mais adequado em ambos os casos. No caso do modelo resumido com nove itens, além de exigir menos tempo de resposta do respondente, é parcimonioso, apresentou alta covariância entre um número menor de itens, não requereu a exclusão de itens e alcançou bons indicadores de ajuste. O modelo estrutural, portanto, foi testado com base na estrutura unifatorial e resumida do engajamento no trabalho. Os indicadores de ajustes do instrumento no modelo unifatorial e unifatorial resumido estão descritos na Tabela 2.

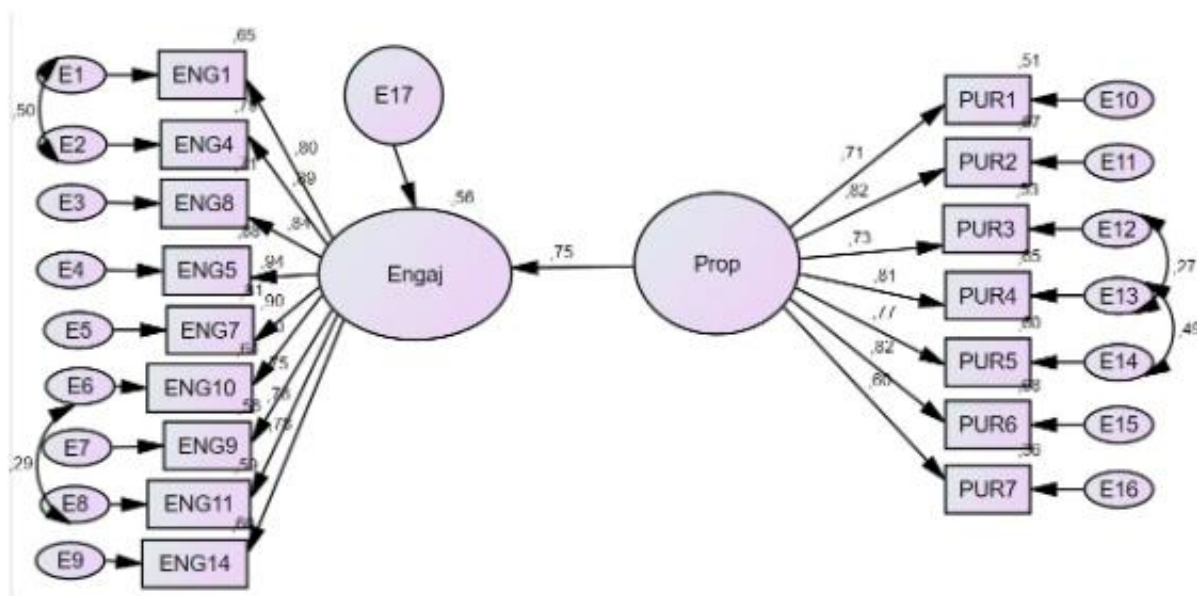
**Tabela 2.** Indicadores de ajuste do instrumento para o instrumento unifatorial e unifatorial resumido

Instrumento	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
UWES-9*	3,447	0,964	0,975	0,093
UWES-17**	3,591	0,929	0,942	0,096

\* Alta covariância entre os itens: 1 e 4; 10 e 11.

\*\* Alta covariância entre os itens: 1 e 4; 2 e 10; 15 e 17. Foram excluídos os itens 6, 11, 12.

A hipótese postulava que a identificação com o propósito organizacional, expresso por meio de sua missão e visão, influencia positivamente o engajamento dos servidores efetivos. Esta hipótese foi sustentada ( $\beta = 0,70$  e  $r^2 = 0,56$ ), podendo ser observada uma forte relação entre essas variáveis. A Figura 1 apresenta o modelo estrutural encontrado.



**Figura 1.** Modelo e coeficientes de propósito para engajamento.

Os indicadores de ajustes do instrumento para o modelo estrutural encontrado estão descritos na Tabela 3.

**Tabela 3.** Indicadores de ajuste da Modelagem por Equações Estruturais para o modelo estrutural proposto

CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
3,189	0,933	0,945	0,088	0,0422

Em relação aos resultados descritivos, a pontuação média de engajamento aferido para os servidores efetivos do Senado Federal, de 4,2 (DP = 1,2), embora ligeiramente inferior àquela encontrada por Vazquez et al. (2015) para trabalhadores brasileiros (M = 4,4; DP = 1,2), é muito próxima da pontuação média brasileira e acima do ponto médio da escala de resposta. Esse dado vai de encontro à visão comumente compartilhada de servidores públicos como desengajados e desmotivados (Ribeiro & Mancebo, 2013), revelando que os servidores participantes do presente estudo relatam experimentar engajamento frequente no trabalho e não diferem de trabalhadores brasileiros de outros setores e organizações do país. Quando comparados aos achados da metanálise conduzida por Borst et al. (2020), os participantes do presente estudo apresentaram pontuação média bem próxima e ligeiramente maior que a pontuação média de 4,107 encontrada pelos referidos autores para servidores públicos. Ainda sobre as pontuações médias, enquanto Vazquez et al. (2015) encontraram maior nível de engajamento de trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço, esta pesquisa não detectou diferenças significativas por faixa etária ou tempo de exercício no Órgão. Também não foram encontradas diferenças significativas na identificação com o propósito e no nível de engajamento entre os servidores das áreas administrativa e legislativa, que sugere que essas variáveis individuais e socioprofissionais não exercem papel importante na predição do fenômeno.

Em termos de predição, a identificação com o propósito organizacional se apresentou como um antecedente forte do engajamento no trabalho, explicando mais de 50% da variância do engajamento e indo ao encontro de sugestões e achados de estudos anteriores (Moynihan & Pandey, 2007; van Tuin et al., 2020; Wright, 2007). Borst et al. (2017) enfatizam que no setor público uma das principais demandas de trabalho, considerando o modelo JD-R e que tem sido consistentemente ignorada, consiste na burocracia que permeia os processos de trabalho.

Quando o servidor encontra excesso de regras, regulações, procedimentos que podem parecer sem sentido, eles tendem a se tornar alienados, menos criativo, menos produtivo (Borst, 2017). Os níveis de engajamento, portanto, poderiam ser comprometidos. Os achados do presente estudo dialogam com discussões e lacunas anteriores e acendem a importância do propósito organizacional e da identificação do servidor com ele como um recurso fundamental para se abordar o engajamento no trabalho.

Os recursos de trabalho mais importantes para o engajamento são bem mapeados e conhecidos na literatura e oferecem boas diretrizes aos gestores. Por exemplo, práticas relacionadas a uma maior autonomia dos profissionais, oferta de maior suporte de conteúdo das tarefas, estímulo à cooperação e ao apoio mútuo entre colegas e órgãos são caminhos para o suporte ao engajamento. Por sua vez, no setor público, muitas boas práticas podem esbarrar nas peculiaridades legais e normativas inerentes ao trabalho do servidor e que, muitas vezes, não são facilmente gerenciáveis. Nesse sentido, o presente estudo contribui para discussão de caminhos e práticas que poderiam promover o engajamento no trabalho de servidores. Estimular a motivação intrínseca por meio da demonstração clara de como as tarefas desenvolvidas pelos servidores afetam a realização da missão institucional é um exemplo de caminho. Podem-se apontar ainda ações como definir claramente as atribuições de cada servidor e a oferta de treinamento para a realização das tarefas, de forma que o servidor tenha pleno conhecimento dos processos e tarefas que realiza e sua vinculação a metas estratégicas, fornecendo insumos para que sejam ampliados o número e a profundidade das tarefas que os servidores executam. Por fim, sugere-se estimular o entrosamento entre áreas com atividades correlatas por meio da criação de grupos de trabalho para melhoria de processos executados, de forma que sejam desenvolvidos o apoio mútuo e a cooperação entre colegas e órgãos. Essas ações, associadas a práticas de relacionamento e envolvimento voltadas ao servidor estimulam a vinculação das tarefas e atividades pontuais e individuais com metas e resultados mais abrangentes associados à missão da organização e estimula a vinculação do servidor com os resultados alcançados.

Em relação aos aspectos conceituais e operacionais do engajamento no trabalho, verificou-se que a estrutura unifatorial na versão resumida do instrumento UWES-9 se adequava melhor à amostra, em consonância com os resultados de Ferreira et al. (2016) e Vazquez et al. (2015), contribuindo para o entendimento de que o UWES-9 na versão resumida unifatorial vem apresentando boas propriedades psicométricas em amostras brasileiras e é, inclusive, mais indicado para diagnósticos e pesquisas no Órgão investigado e, possivelmente, no setor público em geral.

Com base nas lacunas existentes e nos resultados encontrados, é possível traçar uma breve agenda de pesquisa sobre o tema no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, especialmente considerando o recorte no setor público brasileiro. Um primeiro aspecto de natureza teórico-metodológica é que pesquisas que adotam o modelo JD-R têm abordado exclusivamente o engajamento no trabalho ou o *burnout*. De acordo com Schaufeli e De Witte (2017), a adoção de uma perspectiva dialética do burnout e do engajamento é possível e desejável. Para os referidos autores, essas são duas variáveis distintas, com suas próprias definições e operacionalizações, mas que compartilham uma unidade e são melhor entendidas em sua interrelação. Portanto, estudos futuros poderiam incluir a mensuração desses dois fenômenos a fim de explorar seus antecedentes e suas interações. Qual é o papel da identificação com o propósito organizacional na proteção do impacto das demandas de trabalho sobre o servidor e possíveis experiências de estresse e *burnout*?

Ainda em termos teórico-metodológicos, sabe-se que o engajamento é um fenômeno complexo e dinâmico. Nesse sentido, Bakker (2014) argumenta que existem muitas flutuações diárias nas experiências pessoais de engajamento no trabalho e essa variação é uma função das mudanças diárias nos recursos pessoais e de trabalho. Se no longo prazo e considerando um

recorte transversal é possível estabelecer preditores consistentes, como a identificação com o propósito organizacional, a investigação dessas variações diárias se fazem necessária para uma melhor orientação prática a gestores e servidores. Essas são questões que carecem de dados e discussão e tornam-se mais relevantes quando se consideram as novas formas de trabalho que tem sido adotadas por muitas organizações do setor. Pode o uso das tecnologias de informação e comunicação impactar as experiências e flutuações diárias do engajamento no trabalho e a identificação do servidor com a organização? No longo prazo, haveria alguma aumento ou perda dos níveis gerais de engajamento relatados pelos servidores?

Acerca dos antecedentes de engajamento no trabalho, muitos estudos, como o presente, são conduzidos com trabalhadores formais e efetivos de organizações. No entanto, existe uma tendência no mercado de mudanças nos tipos de contrato (Massimo, 2017). No caso de trabalhadores terceirizados, por exemplo, quais seriam os antecedentes de engajamento? Teria a identificação organizacional o mesmo peso que apresentou no presente estudo com servidores efetivos do Órgão estudado? Pode-se enfatizar ainda a necessidade de realização de pesquisas futuras sobre engajamento com abordagem qualitativa ou mista, que proporcionem uma compreensão da dinâmica que envolve o engajamento ao longo do tempo e das suas particularidades conceituais no setor público.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou descrever os níveis de engajamento no trabalho de servidores efetivos do Senado Federal, verificar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho no Senado Federal e testar um modelo estrutural da relação entre a identificação com o propósito organizacional e o engajamento no trabalho. Os objetivos foram alcançados e, além de oferecer ao Órgão investigado um diagnóstico resumido sobre os níveis de engajamento de servidores e de identificação com o propósito organizacional, o qual se apresentou como um importante antecedente, estimulou o debate sobre o tema no serviço público, contribuindo para preencher lacunas existentes no campo e lançando possibilidades de investigações futuras.

Cabe ressaltar que, apesar das contribuições, limitações podem ser apontadas. Por exemplo, não foram incluídos os servidores comissionados, estagiários e terceirizados, que embora sejam temporários, compõem o quadro de profissionais do Órgão e contribuem para a realização da missão e propósito do Órgão. Considerar todos os diferentes tipos de vínculos e contratos permitiria uma compreensão mais ampla e aprofundada dos fenômenos investigados. Além disso, a pesquisa adotou um recorte transversal, o que não permite acompanhar variações e flutuações das experiências dos servidores e associá-las a eventos diários ou eventos críticos vivenciados no trabalho. Outros pontos indicados na agenda apresentada na seção de análise de resultados e discussão oferecem uma visão dos pontos que poderiam ser melhorados em estudos futuros. O engajamento no trabalho continua sendo um tema atual e relevante nos campos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, especialmente quando se consideram os recentes desafios e demandas vivenciadas no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bergue, S. T. (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul, RS: Educus.
- Borst, R. T., Krueger, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397.

- <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- da Cunha Rezende, F. (2009). Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. *Sociologias*, (21), 344–365. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100014>
- da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Filho, A. I. da S., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451–1475. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Silva, R. de C. C., ... Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2018). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). 0034-7612-Rap-50-01-00017. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17–39.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Kulikowski, K., Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Massimo, N. (2017). *Smart working: una prospettiva critica*. Bologna: TAO Digital Library
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Ribeiro, C. V. dos S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192–207. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000100015>
- Schaufeli, W. B. et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B. (2013). Employee engagement in theory and practice. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1–321). <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2017). Work engagement in contrast to burnout: Real and redundant! *Burnout Research*, 5, 1-2. doi: 10.1016/j.burn.2017.06.001.
- Schaufeli, W. B & Taris, W. T. (2014). A Critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health, p. 43-66. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Orgs), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. NY: Springer.
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., & Oliveira, E. R. (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.
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>