

# **Engajamento e cidadania organizacional: um estudo de caso com servidores de um setor do Ministério Público Federal**

**Camila Alves Campos**

Pesquisadora do Instituto Federal de Brasília (Brasil)

[camilamilcampos@gmail.com](mailto:camilamilcampos@gmail.com)

**Flávia Furtado Rainha Silveira**

Professora do Instituto Federal de Brasília (Brasil)

[flavia.silveira@ifb.edu.br](mailto:flavia.silveira@ifb.edu.br)

## **Resumo**

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a correlação existente entre Engajamento e Cidadania Organizacional em cinco setores do Ministério Público Federal (MPF). O conceito de Cidadania Organizacional se refere aos atos espontâneos oferecidos pelos empregados à organização. Engajamento refere-se ao estado de espírito positivo, gratificante e persistente relacionado ao trabalho. Por esse modo, realizou-se pesquisa com abordagem quantitativa cuja metodologia é aplicada, descritiva, de campo e estudo de caso. O instrumento de pesquisa foi a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-9) e a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO). O estudo contou com uma amostra de 31 participantes, em uma população de 53 servidores públicos. A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva e por meio do cálculo do coeficiente de Correlação de Spearman. Os resultados indicaram que os fatores de Engajamento e Cidadania Organizacional apresentaram correlações moderadas e baixas, destacando-se vigor e divulgação da imagem organizacional. Conclui-se que quanto mais Engajamento no trabalho pelos servidores públicos, mais ações de Cidadania Organizacional podem ser oferecidas por eles espontaneamente. Assim, é importante que as organizações públicas invistam em políticas de Gestão de Pessoas que promovam o Engajamento para que se incremente indicadores relacionados à Cidadania Organizacional.

## **Palavras-Chave**

Engajamento; Cidadania Organizacional; Setor público

## ***Engagement and organizational citizenship: a study with public employee of a sector of a Federal Public Ministry***

### **Abstract**

The objective of this research was to analyze the correlation between Engagement and Organizational Citizenship in five sectors of the Federal Public Ministry (MPF). The concept of Organizational Citizenship refers to spontaneous acts offered by employees to the organization. Engagement refers to the positive, rewarding and persistent state of mind related to work. In this way, research was carried out with a quantitative approach whose methodology is applied, descriptive, field and case study. The research instrument was the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) and the Organizational Citizenship Behavior Scale (ECCO). The study had a sample of 31 participants, in a population of 53 civil servants. Data analysis was performed using descriptive statistics and by calculating the Spearman Correlation coefficient. The results indicated that the factors of Engagement and Organizational Citizenship showed moderate and low correlations, highlighting the strength and dissemination of the organizational image. It is concluded that the more feelings of Engagement at work are experienced by public servants, the more Organizational Citizenship actions can be offered by them spontaneously. Thus, it is important that public organizations invest in People Management policies that promote Engagement in order to increase indicators related to Organizational Citizenship.

### **Keywords**

Engagement; Organizational Citizenship; Public sector

## ***Compromiso y ciudadanía organizacional: un estudio de caso con funcionarios de un sector del Ministerio Público Federal***

### **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue analizar la correlación entre Compromiso y Ciudadanía Organizacional en cinco sectores del Ministerio Público Federal (MPF). El concepto de Ciudadanía Organizacional se refiere a los actos espontáneos que ofrecen los empleados a la organización. El compromiso se refiere a un estado mental positivo, gratificante y persistente relacionado con el trabajo. Por lo tanto, se realizó una investigación con un enfoque cuantitativo cuya metodología es aplicada, descriptiva, de campo y de caso. El instrumento de investigación fue la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES-9) y la Escala de Comportamiento Ciudadano Organizacional (ECCO). El estudio incluyó una muestra de 31 participantes, en una población de 53 servidores públicos. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva y cálculo del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados indicaron que los factores Compromiso y Ciudadanía Organizacional presentaron correlaciones moderadas y bajas, destacando vigor y difusión de la imagen organizacional. Se concluye que mientras más Compromiso en el trabajo por parte de los servidores públicos, más acciones de Ciudadanía Organizacional podrán ofrecer de manera espontánea. Por lo tanto, es importante que las organizaciones públicas inviertan en políticas de Gestión de Personas que promuevan el Engagement para que se puedan incrementar los indicadores relacionados con la Ciudadanía Organizacional.

### **Palabras clave**

Compromiso; Ciudadanía Organizacional; Sector público

# INTRODUÇÃO

Comportamento Organizacional é um campo que objetiva compreender, explicar, prever e intervir no comportamento das pessoas e dos grupos nas organizações a fim de melhorias em indicadores como satisfação, produtividade, rotatividade e absenteísmo. Os estudos em tal área iniciaram-se nos anos sessenta do século XX por pesquisadores ingleses. O interesse por essa área de conhecimento e a sua aplicação na prática de Gestão de Pessoas têm sido ampliados por pesquisadores e gestores, assim como a inclusão de novos temas e ferramentas para seu diagnóstico e gestão (Siqueira, 2014). Entre as temáticas discutidas encontram-se o Engajamento no trabalho e a Cidadania Organizacional.

Por Cidadania Organizacional entende-se, conforme (Organ, 1988 como citado em Oliveira, 2018, p. 25), a ação individual discricionária não direta ou explicitamente reconhecida pelo sistema formal de recompensas que resulta no funcionamento eficaz e dinâmico da organização. Assim, nas palavras de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), o tema passou a ser entendido sob o viés do princípio da reciprocidade, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Já o Engajamento no trabalho refere-se ao estado de espírito positivo, gratificante, relacionado ao trabalho sendo caracterizado pelas dimensões vigor, dedicação e absorção, abordagem que embasa muitas pesquisas sobre o Engajamento atualmente (Schaufeli *et al.*, 2002 como citado em Cid, 2018, p. 25).

É importante frisar que o comportamento de Cidadania Organizacional e o Engajamento no trabalho têm influência sobre ações e sentimentos positivos que o indivíduo demonstra em relação ao seu trabalho (Oliveira, 2018). Segundo Cohen e Vigoda (2000) e Rayner, Lawton e Williams (2012), citados por Assis *et al.* (2017), os comportamentos de Cidadania Organizacional podem ser úteis para as organizações, especialmente para as organizações públicas, visto que servidores públicos que apresentam tais comportamentos se relacionam melhor com os cidadãos e com os seus colegas de trabalho, devido à maior percepção de amizade e companheirismo (Assis *et al.*, 2017). Da mesma forma, o Engajamento propicia ao servidor público uma percepção e crença de que o seu desempenho no trabalho faz diferença na sociedade, além de gerar satisfação na carreira e maior motivação na realização das atividades laborais (Mavigno; Mainardes, 2021). Portanto, é fundamental a compreensão dos vínculos estabelecidos no ambiente das organizações públicas, especialmente em se tratando da Cidadania Organizacional e do Engajamento.

Considerando esse cenário, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta:

Qual a correlação entre Engajamento e Cidadania Organizacional em cinco setores do Ministério Público Federal (MPF)?

Para responder a essa pergunta, a presente pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a correlação entre Engajamento e Cidadania Organizacional em cinco setores do Ministério Público Federal (MPF).

Para auxiliar o alcance do objetivo geral, e, para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar o nível de Engajamento em cinco setores do MPF; ii) identificar o nível de Cidadania Organizacional em cinco setores do MPF; iii) sugerir ações para incrementar os indicadores de Engajamento e Cidadania Organizacional em cinco setores do MPF.

Sob o ponto de vista institucional, a presente pesquisa se justifica tendo em vista que a compreensão dos vínculos Engajamento e Cidadania Organizacional pode colaborar para a efetividade organizacional, além de contribuir para o avanço das organizações brasileiras no contexto da competitividade global e especificamente no serviço público, por gerar mais motivação, identificação e satisfação (Cid, 2018; Martins; Costa; Siqueira, 2016; Fernando; Ribeiro; Assis, 2020; Mavigno; Mainardes, 2021). Desta forma, os resultados do presente estudo poderão auxiliar os gestores a implementarem ações mais assertivas na área de Gestão de Pessoas do setor público a fim de melhorar os indicadores relativos a esses vínculos e, consequentemente, o desempenho, a eficiência e a eficácia nas organizações públicas.

Sob o ponto de vista social, a justificativa deste estudo se assenta na importância do entendimento, avaliação e aperfeiçoamento das relações existentes entre o servidor com seu órgão, pois o estabelecimento de vínculos bem constituídos e administrados entre os indivíduos e a organização produzem desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. Além disso, se uma ação organizacional for capaz de fortalecer os vínculos do empregado com o trabalho e a organização, os servidores podem ser beneficiados com mais saúde, bem-estar e qualidade de vida (Zanelli *et al.* 2014; CID, 2018).

Apesar do crescente interesse a respeito dos temas de Engajamento e Cidadania Organizacional, poucas pesquisas empíricas conduziram sobre a correlação de tais assuntos, visto que a literatura de Engajamento no Brasil é limitada e escassa e que poucos estudos nacionais sobre Cidadania Organizacional foram explorados em comparação aos estudos internacionais (Andrade *et al.*, 2017; Reis & Oliveira, 2021).

Posto isto, sob o ponto de vista acadêmico a presente pesquisa se justifica levando em consideração que o estudo sobre a relação destes dois vínculos na perspectiva da Administração Pública é especialmente escasso. Uma vez que o foco e a trajetória dos servidores no setor público se diferenciam de forma significativa dos empregados do setor privado (Reis; Oliveira, 2021), percebe-se a importância de realizar mais estudos que contribuam com a construção de conhecimentos para a área de Comportamento Organizacional.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os pressupostos teóricos que fundamentaram a realização desta pesquisa. O conceito de Vínculos Organizacionais, Cidadania Organizacional e Engajamento no trabalho.

## 1.1. VÍNCULOS DOS INDIVÍDUOS COM AS ORGANIZAÇÕES

A ligação presente nos relacionamentos humanos, conforme afirmam Nunes *et al.* (2020), estabelece um elo chamado de vínculo, que está presente também nas relações entre o indivíduo e a organização. Os autores destacam que, conforme Kramer e Faria (2007), os vínculos fortalecem a conexão entre o indivíduo e a organização de tal forma a fomentar forte desejo de cooperar e nela permanecer para alcançar os seus objetivos.

Assim, quanto mais intenso o vínculo, maior será a sua disposição a exercer um esforço considerável em benefício da organização. Tais vínculos são reforçados pelas políticas de Gestão de Pessoas, pela participação nas decisões, pelo reconhecimento e pela valorização do indivíduo (Zanelli *et al.*, 2014).

Deste modo, Rodrigues e Vidal (2016) afirmam que os vínculos que os indivíduos constroem com a organização são baseados nas relações de troca, em termos materiais e simbólicos, existentes entre essas duas partes. Assim, do lado organizacional, se apresenta a necessidade de alcançar as metas e a missão organizacional, e do lado dos indivíduos, há as demandas representadas pelos seus anseios e desejos.

Ainda na perspectiva da troca, que permeia os vínculos que os indivíduos constroem com as organizações e o trabalho, para além da troca econômica, onde o trabalhador vende o seu trabalho e a organização retribui com o salário, há expectativas baseadas no princípio da reciprocidade - deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia. Desta forma, este princípio se refere à troca social, relação de permuta social entre duas partes em que uma recebe um favor e espera-se da outra a retribuição deste favor. Esta troca está presente na relação entre a organização e o indivíduo que desempenham papéis sociais de doador e receptor, credor e devedor em uma interação social que envolve retribuição e obrigatoriedade (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Posto isto, torna-se relevante que as organizações sejam ambientes que permitam aos indivíduos se reconhecerem como seres sociais através dos relacionamentos, convivências e interações nela existentes e que contribuem para a criação de vínculos. Tendo em vista que as qualidades

dos vínculos refletem os valores intrínsecos e atitudinais dos indivíduos e da organização (Vidal & Rodrigues, 2016), o entendimento de seus conceitos e dinâmicas é importante para entender melhor as relações de trabalho e as práticas organizacionais para melhor adequar o comportamento humano ao contexto de trabalho (Balsan *et al.* 2016).

Sendo assim, a partir da interação existente entre o trabalhador e a organização, vínculos positivos podem surgir como, por exemplo, o Comprometimento e o Consentimento<sup>1</sup> (Vidal & Rodrigues, 2016), a Satisfação, o Envolvimento, a Percepção de Justiça<sup>2</sup>, entre outros (Zanelli *et al.* 2014). No entanto, nesta pesquisa foram analisados os vínculos Engajamento e Cidadania Organizacional, que serão apresentados nos próximos tópicos.

## 1.2. CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Katz e Kahn (1978), citado por Tinti *et al.* (2017), foram os primeiros autores a utilizar o termo Cidadão Organizacional se referindo ao comportamento voluntário do empregado. Eles relacionam os atos espontâneos à capacidade do empregado de se doar em benefício da organização. Por outro lado, Organ (1988 como citado em Fernandes; Ribeiro; Assis, 2017, p. 103) define Cidadania Organizacional como comportamentos discricionários que não são reconhecidos de forma direta ou explícita pelo sistema de recompensas formal.

Siqueira (2003), baseando-se no princípio da reciprocidade, descreve a Cidadania Organizacional como atos de troca social que são oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações. Assim, a partir de uma relação social, o indivíduo oferece gestos extra papéis, não previstos no contrato de trabalho, que podem ou não ser retribuídos, no futuro, pela organização.

Em vista de melhor dimensionar os atos de Cidadania Organizacional, Katz e Kahn (1978) apontam cinco classes de ações consideradas como comportamento inovador e espontâneo: cooperação com os colegas; sugestões criativas; proteção aos bens da organização; preparo profissional; e divulgação da imagem organizacional. A dimensão cooperação com os colegas é definida como as ações de ajuda e de apoio oferecidas aos colegas dentro do ambiente de trabalho; as sugestões

---

<sup>1</sup> “Comprometimento” é o processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização e “Consentimento” é a obediência ao superior e o cumprimento de ordens ou normas da organização. (SILVA 2009 como citado em VIDAL; RODRIGUES, 2016, p. 8)

<sup>2</sup> Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) definem “Satisfação” como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho; “Envolvimento” como o grau que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima; e “Percepção de justiça” como a proporção entre os investimentos do indivíduo e os retornos da organização.

criativas são caracterizadas como propostas inovadoras de iniciativa dos empregados para a organização; a proteção aos bens da organização diz respeito aos cuidados tidos com os bens organizacionais disponíveis para realizar o trabalho; o preparo profissional refere-se à busca por aprimoramento e melhor preparo para desempenhar o trabalho; e, por fim, a divulgação da imagem organizacional refere-se à divulgação positiva e externa das qualidades da organização pelos seus empregados (Oliveira, 2018).

Em relação aos fatores antecedentes da Cidadania Organizacional, Siqueira (2003) considera a Satisfação, o Envolvimento e o Comprometimento Afetivo como fatores que promovem esse vínculo com a organização. Silva (2018) comprovou a relação entre Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo dos servidores de uma escola pública do Distrito Federal e chegou a resultados que demonstraram que esses construtos estão relacionados e apresentaram coeficientes positivos e correlações. Já Andrade *et al.* (2017) evidenciaram a existência de influências positivas da Satisfação sobre a Cidadania Organizacional em sua pesquisa sobre a relação entre os valores relativos ao trabalho - Conformidade, Universalismo e Benevolência - e da Satisfação no trabalho sobre a Cidadania Organizacional, a partir da perspectiva dos colaboradores de uma empresa do setor educacional. Por fim, com o objetivo de analisar o impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre a Cidadania Organizacional, Tinti *et al.* (2017) concluíram que o fator Envolvimento apresentou relação significativa com a Cidadania Organizacional.

Já sobre os fatores consequentes da Cidadania Organizacional, a pesquisa realizada por Fernandes, Ribeiro e Assis (2020), que buscou identificar os comportamentos de Cidadania Organizacional no contexto do serviço público a partir da visão dos servidores e gestores de uma instituição federal de ensino, comprovou que comportamentos discricionários extra papéis estão relacionados à decisão de permanecer na organização, geram um sentimento de equipe, maior motivação no trabalho, maior identificação no trabalho e satisfação pessoal e maior efetividade organizacional. Os autores constataram que a Cidadania Organizacional pode ter como consequência negativa a sobrecarga e o estresse no trabalho.

Cohen e Vidoga (2000 como citado em Fernandes; Ribeiro; Assis, 2020, p.102) afirmam que a Cidadania Organizacional pode ser muito útil quanto melhor compreendido for o ambiente organizacional no setor público, melhor será a qualidade dos serviços públicos entregues à sociedade. Além disso, a Cidadania Organizacional tende a melhorar a relação entre os funcionários públicos que a exercem e os cidadãos que utilizam o serviço público.

Além da Cidadania Organizacional, outro vínculo também será foco da presente pesquisa. Trata-se do Engajamento, que será abordado na próxima seção.

## 1.3. ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Kahn (1990), como citou Oliveira e Rocha (2017), foi um dos primeiros a introduzir estudos sobre Engajamento no trabalho. O autor define que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Posteriormente, Maslach e Leiter (1997) compreenderam que indivíduos engajados apresentavam energia, envolvimento e eficácia, sendo essas as três características positivas e opostas às dimensões clássicas atribuídas à síndrome psicológica de Burnout, isto é, exaustão, cinismo e queda no senso da eficácia profissional. Assim, os autores utilizaram a medida de Burnout denominada Maslach – *Burnout Inventory* (MBI) evidenciando que se fossem encontrados baixos escores de *Burnout* no indivíduo, ele estaria engajado (Siqueira, 2014).

Posteriormente, a visão de que o Engajamento seria o “outro lado da moeda do Burnout” não foi evidenciada cientificamente. Assim, como assegura Schaufeli *et al.* (2002), o Engajamento é um estado afetivo-cognitivo positivo, gratificante e persistente que está relacionado ao trabalho. Tal construto é caracterizado pelas dimensões vigor, dedicação e absorção.

Vigor é descrito como altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, onde o indivíduo demonstra vontade em investir esforço e em persistir diante das dificuldades, sentindo-se confiantes e encorajados. A dedicação está atrelada ao senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. É um forte envolvimento do indivíduo com o trabalho por incluir o estado cognitivo e afetivo que gera mais prazer e inspiração na realização das atividades laborais. Já a absorção é caracterizada pela total concentração do indivíduo no trabalho, de tal forma que ele não percebe o tempo passar e sente dificuldade em se desapegar do trabalho por estar imerso e focado (Schaufeli, 2002; Schaufeli *et al.* 2013).

Segundo Mavigno e Mainardes (2021), o Engajamento é benéfico para a organização e para os servidores, visto que o Engajamento no trabalho gera nos servidores mais integração aos seus papéis de trabalho, e eles acreditam nas atividades e projetos que realizam. Desta forma, os autores afirmam que:

Um servidor público engajado é um servidor que acredita no propósito do seu trabalho e o direciona a um objetivo concreto, é um servidor que busca alcançar os resultados almejados. Esse Engajamento no trabalho pode proporcionar ao servidor público a satisfação na carreira que exerce enquanto uma missão, percebendo-se proativo e gerando valor para sociedade, que é o seu principal cliente. [...], pois ele pode se sentir realizado quando desempenha uma atividade laboral que faz diferença positiva na sociedade da qual ele e sua família fazem parte como cidadãos.

Além disso, verificou-se que o Engajamento tende a anteceder a Satisfação na carreira e com a vida em geral do servidor público. Desta forma, os servidores se integram mais nas suas funções e acreditam mais nas atividades desempenhadas.

Conforme afirma Tashima Cid (2018), existe uma escassez de investigação a respeito de Engajamento no Brasil, e considerando que este construto é fundamental para melhorar a efetividade da organização, e, ainda, para fomentar a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos, percebe-se a importância de estudos adicionais para aprofundar o debate sobre este assunto.

Portanto, em vista da importante relação existente entre a Cidadania Organizacional e o Engajamento no trabalho (Oliveira, 2018), a próxima seção irá apresentar estudos que relacionaram tais conceitos e aplicá-los no setor público.

## 1.4. ENGAJAMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Autores como Martins, Costa e Siqueira (2015) e Oliveira (2018) consideraram a existência de uma relação entre o Engajamento no trabalho e a Cidadania Organizacional. Nesta direção, os autores ressaltaram que os indivíduos têm, no contexto organizacional, comportamentos espontâneos, também caracterizados como Cidadania Organizacional, a partir dos recursos emocionais, cognitivos e físicos, cujas características definem o Engajamento. Assim, os vínculos afetivos estabelecidos entre os indivíduos e a organização podem levar os indivíduos a emitir comportamentos de Cidadania Organizacional, assim como serem engajados na realização de suas tarefas.

Objetivando analisar se o Comprometimento Afetivo ou o Engajamento exerce maior influência sobre os atos de Cidadania Organizacional, Martins, Costa e Siqueira (2015) comprovaram através da pesquisa com 175 trabalhadores de várias organizações de São Paulo que a dimensão de Cidadania Organizacional caracterizada pela defesa da imagem da organização sofreu maior impacto do Comprometimento Afetivo, enquanto as dimensões sugestões criativas e cooperação com colega foram mais influenciadas pela absorção, uma das dimensões do Engajamento. Como se observa, o Engajamento no trabalho é a variável que mais impactou a dimensão sugestões criativas. Por esse modo, os autores relatam a necessidade das organizações interessadas em fomentar a participação, a criatividade e a inovação devem disponibilizar mais recursos de trabalho, como suporte social, autonomia e **feedback**, os quais são antecedentes do Engajamento.

Além disso, Oliveira (2018) realizou um estudo sobre a relação existente entre a Cidadania Organizacional e o Engajamento no Trabalho a partir da percepção de eletricistas e encarregados

de turma em uma concessionária de energia elétrica. A partir dos resultados obtidos, a autora verificou associações positivas, com correlações moderadas e, na maioria dos casos, baixas. Em destaque, a dimensão dedicação, que faz parte do Engajamento, e divulgação da Imagem Organizacional, pertencente à Cidadania Organizacional, obtiveram correlação positiva e moderada. Assim sendo, a autora chegou à conclusão de que trabalhadores que apresentam entusiasmo, orgulho e significado no trabalho tendem a manifestar este orgulho através da divulgação de uma imagem positiva da organização.

Portanto, considerando a proposta de estudos futuros dada por Oliveira (2018) de realizar investigação em outras organizações sobre os dois construtos mencionados, esta pesquisa pretende analisar a correlação existente entre os vínculos Engajamento e Cidadania Organizacional em um órgão do setor público.

## 2. METODOLOGIA

Nesta seção, serão apresentados os métodos e técnicas de pesquisa adotados neste estudo, a saber: a caracterização da pesquisa, descrição do objeto de estudo (a organização), o universo e a amostragem, caracterização dos instrumentos de pesquisa, construção dos dados e coleta e análise dos dados.

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como aplicada, a qual consiste na aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica e caracteriza-se por seu interesse prático, com aplicação ou utilização dos resultados para solucionar problemas existentes na realidade (Gil, 2018; Lakatos & Marconi, 2021).

Quanto aos objetivos, tal pesquisa é descritiva. Segundo Gil (2018), a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como a identificação de possíveis relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos, a presente pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois busca descobrir relações entre fenômenos e consiste na observação de fatos e eventos que ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e nas variáveis presumidamente relevantes, a fim de analisá-los. (Lakatos & Marconi, 2021). Além disso, trata-se de um estudo de caso, método usado

em muitas situações a fim de contribuir com conhecimentos acerca de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (Yin, 2015).

A abordagem utilizada é a quantitativa, pois utilizou-se duas escalas com o intuito de identificar o nível dos vínculos Engajamento e Cidadania Organizacional existente entre os servidores públicos de cinco setores de um órgão público federal para, posteriormente, analisar a correlação entre essas duas variáveis.

## **2.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Esta pesquisa foi realizada em cinco setores da Secretaria do Programa de Saúde e Assistência Social do Ministério Público Federal, sendo eles: a Diretoria Administrativa e Financeira, a Diretoria de Credenciamento, a Diretoria de Assistência do Beneficiário, a Diretoria Estratégica e a Diretoria Executiva.

A organização escolhida para a realização desta pesquisa foi o Ministério Público Federal, um dos ramos do Ministério Público da União. De acordo com a Constituição Federal e com a Lei Complementar nº 75 de 20 de maio de 1993 (Brasil, 1988; Brasil, 1993), é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, que tem a função de defender a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis. De acordo com o Portal da Transparência e Prestação de Contas do Ministério Público Federal [MPF] (2022), o número de servidores ativos em dezembro de 2021 era de 8.824 servidores públicos.

Essa organização foi escolhida por conveniência, tendo em vista que a pesquisadora realizava estágio na referida instituição à época da pesquisa. A presente pesquisa foi feita com base em uma amostra não probabilística de conveniência, já que foi aplicada em cinco setores da organização, que foram escolhidos pela compatibilidade do serviço realizado entre as Diretorias.

## **2.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Participaram desta pesquisa 31 servidores, sendo que a população total dos referidos setores é de 53 servidores públicos.

Quanto às características da amostra, tem-se que 87,1% eram técnicos e 12,9% analistas, sendo que 74,2% trabalhavam na organização a mais de 5 anos. Em relação ao gênero, a amostra era majoritariamente do gênero masculino, que correspondia a 56,3%. Quanto à idade, 38,7% dos servidores tinham entre 41 e 50 anos e 32,3% tinham entre 51 a 60 anos, ou seja, 71% dos servidores tinham acima de 40 anos.

## 2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a coleta de dados foram utilizadas as seguintes escalas: a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) e a Escala de Engajamento no Trabalho de *Utrecht* (UWES-9).

A ECCO, inicialmente, foi construída e validada por Siqueira (1995) e posteriormente foi redesenhada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014) para obter fatores mais concisos e precisos. A versão atual, utilizada nesta pesquisa, é composta por 14 itens divididos entre as três dimensões: sugestões criativas (com cinco itens), divulgação da imagem organizacional (com cinco itens) e cooperação com os colegas (com quatro itens) (Siqueira, 2014). A ECCO apresenta 5 pontos na escala do tipo-*likert* que variam entre 01 (nunca faço) e 05 (sempre faço) e se referem a frequência que as ações são realizadas.

A UWES-9 foi elaborada por Schaufeli e Bakker (2003) e validada no Brasil por Vazquez *et al.* (2015) e por Ferreira *et al.* (2016). A Escala utilizada é a versão breve composta por 9 itens e distribuídos entre as dimensões vigor, dedicação e absorção, com três itens em cada. Esta escala é do tipo-*likert* e possui 7 pontos que variam entre 0 (Nenhuma vez) e 06 (Todos os dias) e indicam a frequência que tais sentimentos ocorrem.

## 2.5. CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Para determinar o tamanho da amostra (*N*) para o presente estudo, utilizou-se uma ferramenta de cálculo amostral<sup>3</sup> específico para estudos de correlação com duas variáveis quantitativas. Para isto, tendo como base a literatura (Martins, *et al.* 2015; Oliveira, 2018), considerou-se 0,35 como Coeficiente de Correlação, 20% de erro de beta (poder de amostra sendo 80%) e 5% de erro de alfa (nível de significância de 95%) e foi ajustado o tamanho da população finita com o tamanho da população total de 53 servidores público. Assim obteve-se um *N* de 29 participantes. Portanto, a amostra de 31 servidores foi considerada suficiente para a realização desta pesquisa. (Lauris & Brega).

## 2.6. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada de 16 de dezembro de 2021 a 14 de janeiro de 2022 por meio de um formulário do *Google Forms*. O instrumento foi distribuído por meio eletrônico, através dos *e-mails* funcionais e pelos grupos dos setores em um aplicativo de mensagem. Obteve-se 33 respostas,

<sup>3</sup> [http://calculoamostral.bauru.usp.br/calculoamostral/ta\\_correlacao.php](http://calculoamostral.bauru.usp.br/calculoamostral/ta_correlacao.php)

sendo desconsiderados 2 participantes que não eram servidores públicos dos respectivos setores, totalizando 31 respostas válidas.

Em relação a análise de dados, primeiramente foram calculados os escores médios de cada dimensão somando os valores dos itens que integram a dimensão e dividindo esse valor pelo número de itens da dimensão, conforme recomendam os autores dos instrumentos utilizados (Basto *et al.* 2014; Schaufeli & Bakker, 2003). Desta forma, para a interpretação dos resultados, considerou-se que quanto maior fosse o escore médio, mais frequentes seriam os sentimentos do Engajamento e as ações da Cidadania Organizacional.

Posteriormente, para identificar a relação e a força de associação entre as duas variáveis, utilizou-se o coeficiente de Correlação de *Spearman* entre as dimensões do Engajamento e da Cidadania Organizacional por se tratarem de variáveis qualitativas ordinais e não-paramétricas (Siege & Castellan, 2017) com o auxílio do *Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

O coeficiente de Correlação varia entre -1 e 1 e quanto mais próximo dos valores extremos, mais forte é a associação entre as variáveis; quantos mais próxima de zero mais fraca será a correlação e se a correlação for zero ela não existe (Belfiore & Favero, 2017). Pestana e Gageiro (2014 como citado em OLIVEIRA, 2018, p. 164) mencionam que as variações do Coeficiente de Correlação têm a seguinte classificação: entre 0,01 e 0,2 é muito baixa; entre 0,2 e 0,39 é baixa; entre 0,4 e 0,69 é moderada; entre 0,7 e 0,89 é alta; e entre 0,9 e 1 é muito alta.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados e as discussões em conformidade com a metodologia apresentada na seção anterior.

Para melhor compreensão das seções 4.1 e 4.2, considere a Tabela 1:

**Tabela 1 – Média e desvio padrão das dimensões de Cidadania Organizacional e Engajamento**

	<b>Sugestões criativas</b>	<b>Divulgação da imagem organizacional</b>	<b>Cooperação com os colegas</b>	<b>Vigor</b>	<b>Dedicação</b>	<b>Absorção</b>
<b>Média</b>	4,19	3,83	4,48	4,15	3,74	4,17
<b>Desvio</b>	0,82	0,99	0,67	1,22	1,17	1,05

Fonte: dados da pesquisa.

### **3.1. NÍVEL DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL NOS SETORES**

O resultado dos escores indicaram que o item cooperação com os colegas atingiu um alto escore de 4,48, o maior entre os três fatores; sugestões criativas resultou em um escore de 4,19 também tido como alto, haja vista que para a interpretação dos resultados considera-se alto o escore entre 4 e 5; médio entre 3 e 3,9; e baixo entre 1 e 2,9 (Bastos *et al.* 2014). Por fim, a divulgação da imagem organizacional obteve um escore de 3,83, sendo classificado como médio. Tais dados corroboram com a pesquisa de Oliveira (2018) com 142 trabalhadores de uma concessionária de energia elétrica, pois as médias de dois dos três fatores integrantes da dimensão Cidadania Organizacional em seus estudos resultaram em valores semelhantes aos desta pesquisa.

O indicador cooperação com os colegas se destaca na presente pesquisa, visto que obteve o maior escore entre os três itens. Desta forma, conclui-se que é frequente que os servidores destes setores ofereçam espontaneamente apoio, orientação e ajuda aos colegas, assim como ideias novas e criativas, soluções e novidades ao chefe. Por outro lado, as ações referentes a elogiar, defender, dar boas informações ou passar a melhor impressão sobre a organização não são frequentes, mas ocorrem ocasionalmente. Portanto, pode-se inferir que as ações de Cidadania Organizacional apresentam níveis altos e médios.

### **3.2. NÍVEL DE ENGAJAMENTO NOS SETORES**

Foram obtidos os seguintes resultados: absorção obteve o escore mais elevado ficando com 4,17, bastante próximo do escore de vigor que alcançou 4,15; já o fator dedicação apresentou o menor escore dentre os três, sendo ele 3,74.

Isto posto, observa-se que os fatores absorção e vigor apresentam escores entre 4 e 4,99, assim, sentimentos relacionados a energia, força, vitalidade, vontade de trabalhar e os sentimentos de envolvimento com o trabalho, de felicidade ao trabalhar intensamente e se deixar levar pelo trabalho são experimentados pelos servidores algumas vezes por semana. Por outro lado, se sentir entusiasmado, inspirado e orgulhoso pelo trabalho que realiza são sentimentos vivenciados uma vez por semana (escore 3 a 3,9). Desta forma, os itens que compõem a dimensão Engajamento apresentaram um nível entre alto e médio.

### 3.3. CORRELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O resultado das correlações existentes entre os itens que integram a Cidadania Organizacional e o Engajamento se mostraram positivas, com níveis de significância ( $p$ ) de 0,01 e 0,05 ou seja, com probabilidade de correlações verdadeiras entre 95% e 99%. As correlações entre as dimensões dos dois vínculos pesquisados se mostraram significativas e variaram entre 0,35 e 0,57, que indicam correlações com intensidade baixa a moderada. A Tabela 2 apresenta estas correlações sinalizadas na cor azul.

**Tabela 2 – Índices de Correlações entre Engajamento e Cidadania Organizacional (N=31)**

Correlações	Vigor	Dedicação	Absorção	Divulgação da Imagem Organizacional	Sugestões Criativas	Cooperação com os colegas
<b>Vigor</b>	1	0,794**	0,579**	0,573**	0,237	0,338
<b>Dedicação</b>		1	0,735**	0,366*	0,282	0,460**
<b>Absorção</b>			1	0,348	0,350*	0,509**
<b>Divulgação da Imagem Organizacional</b>				1	0,247	0,413*
<b>Sugestões Criativas</b>					1	0,711**
<b>Cooperação com os colegas</b>						1

\*\* A correlação é significativa ao nível de  $p<0,01$

\* A correlação é significativa ao nível de  $p<0,05$

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados significativos ( $p<0,01$  ou  $p<0,05$ ), destaca-se a associação entre vigor e divulgação da imagem organizacional que apresentou uma correlação de 0,573. Tal resultado sugere que existe uma associação positiva e moderada entre estes dois fatores. Desta forma, pode-se considerar que o servidor que apresenta níveis de energia, força e persistência no trabalho tende a divulgar as qualidades, passar uma imagem positiva e, se for preciso, defender a organização da qual faz parte. Estes dados corroboram com a pesquisa de Oliveira (2018) que também obteve uma correlação positiva e moderada entre estes fatores (0,548), e considerou a mesma relação

existente. Ademais, vigor apresentou resultados não significativos com os outros dois fatores: sugestões criativas e cooperação com os colegas.

Em relação à associação entre o fator absorção com os três fatores da Cidadania Organizacional, o item cooperação com os colegas obteve um Coeficiente de Correlação de 0,509 considerado moderado e 0,350 com sugestões criativas que significa uma correlação baixa, já com divulgação da imagem organizacional não alcançou um resultado significativo. Assim sendo, pode-se inferir que o servidor que está envolvido e concentrado no trabalho e que se sente feliz ao trabalhar intensamente pode oferecer espontaneamente ações relativas a oferecer ajuda, apoio e orientação aos colegas e a sugerir ideias novas, criativas e soluções ao chefe. Tais afirmações vão no mesmo sentido da pesquisa de Martins, Costa e Siqueira (2015) que concluíram que a dimensão absorção de Engajamento foi a que melhor explicou as dimensões cooperação com os colegas e sugestões criativas de Cidadania Organizacional, diferentemente de divulgação da imagem organizacional que foi melhor explicado pelo comprometimento organizacional afetivo em seus estudos.

Por fim, quanto ao fator dedicação, os índices indicaram uma correlação positiva e moderada quando associada à cooperação com os colegas (0,460) e baixa quando associada à divulgação da imagem organizacional (0,366), tendo um resultado não significativo com o fator sugestões criativas ( $p>0,05$ ). Entende-se, então, que os servidores que ajudam, apoiam e orientam os colegas são aqueles que estão intensamente envolvidos e concentrados no trabalho que desempenham e podem passar uma imagem positiva do órgão que trabalham. Igualmente, Oliveira (2018) encontrou resultados similares na correlação entre dedicação e divulgação da imagem organizacional (0,382) considerada positiva e baixa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a correlação existente entre Engajamento e Cidadania Organizacional dos servidores públicos de cinco setores do Ministério Público Federal.

Sobre os resultados obtidos, foram encontrados bons escores das dimensões, assim como foram evidenciadas correlações moderadas na maioria dos casos. Por meio do Coeficiente de Correlação de *Spearman*, os fatores que compõem os construtos Engajamento e Cidadania Organizacional apresentaram associações moderadas e baixas. Ressalta-se a relação entre vigor e divulgação da imagem organizacional que apresentou uma correlação de 0,573, a mais alta dentre todas. Posto isso, pode-se concluir que, quando tais vínculos estão correlacionados positivamente, quanto mais sentimentos de Engajamento no trabalho forem vivenciados pelos servidores públicos, mais ações de Cidadania Organizacional podem ser oferecidas por eles espontaneamente.

Sendo assim, esta pesquisa buscou contribuir com informações que possam conduzir a uma melhor prática da gestão e ao aprimoramento dos níveis de tais vínculos nos setores do órgão público pesquisado. Mavigno e Mainardes (2021) afirmam que servidores engajados estão mais integrados em seus trabalhos e acreditam nas atividades e projetos que realizam. Por isso, é essencial desenvolver entre os servidores públicos uma consciência de que suas funções possuem um propósito que faz diferença na sociedade para que eles se engajem mais em seu trabalho.

Ademais, a partir dos resultados desta pesquisa, sugere-se que os gestores dos setores pesquisados invistam mais atenção ao fator dedicação entre os servidores públicos e implementem ações voltadas a melhorar tais índices no setor, uma vez que foi o item de Engajamento com o menor escore. Visto que o fator dedicação está correlacionado à divulgação da imagem organizacional, que também foi o menor escore obtido dentre os itens de Cidadania Organizacional, melhorar os índices do primeiro consequentemente irá melhorar os índices do segundo.

Outra questão diz respeito às políticas de Gestão de Pessoas do órgão. Recomenda-se investir, cada vez mais, em políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências, bem como recompensas que reforcem a dedicação, a cooperação e outros elementos que perfeçam o Engajamento e a Cidadania Organizacional. Ademais, é primordial investir na capacitação dos gestores e aprimorar as relações estabelecidas com os servidores, pois a relação líder-liderado pode influenciar positivamente no nível de Engajamento dos servidores e impactar, consequentemente, no nível de Cidadania Organizacional (Oliveira & Rocha, 2017).

Apesar das suas contribuições, a presente pesquisa possui limitações, como, por exemplo, a baixa quantidade de publicações encontradas que analisaram a relação dos vínculos estudados, o que reduz a possibilidade de comparação entre os resultados alcançados. Outra limitação está relacionada à aplicação do estudo ser em apenas cinco setores de um órgão público, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos para o conjunto de servidores públicos de outros setores do mesmo órgão ou de outros órgãos públicos. Sugere-se que estudos futuros sejam realizados com a participação de todos os servidores que integram o órgão público, e, ainda, que envolva também os estagiários, terceirizados e ocupantes de cargo em comissão.

Propõe-se, como agenda de futuras pesquisas, estudos que mensuram e comparem os resultados dos níveis de Engajamento e Cidadania Organizacional por categoria de agentes públicos. Além disso, recomenda-se desenvolver a mesma pesquisa utilizando entrevistas qualitativas a fim de obter respostas mais profundas acerca da temática.

Para a presente pesquisadora, este trabalho foi importante porque possibilitou conhecer e identificar a importância dos vínculos Engajamento e Cidadania Organizacional no contexto do setor público. Ainda, permitiu observar como os servidores públicos se sentem em relação aos seus trabalhos, seja com energia, inspiração ou envolvimento e o quanto estes sentimentos podem conduzir os

servidores a oferecerem atos extra papéis como ajudar um colega, apresentar ideias ao chefe ou passar a melhor impressão sobre o órgão que trabalha.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agresti, A.; Finlay, B (2012). *Métodos Estatísticos para as Ciências Sociais*. (4 ed.) Penso.

Andrade, D. C. T. (2021). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Revista de Administração Contemporânea* v. 24, n. 1. pp. 49-76, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>. Acesso em: 26 out. 2021.

Andrade, T. et al. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 64, p. 236-262. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>. Acesso em 11 nov. 2021.

Balsan, L. A. G.; Kneipp, J. M.; Tonin, S.; Costa, V. M. F (2016). Os Vínculos que o Indivíduo Estabelece com a Organização: uma análise da produção científica brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina. v. 18, n. 45, p. 25-37. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n45p25>. Acesso em: 06 out. 2021.

Belfiore, P. Favero, L. P (2017). *Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. (1 ed.) Elsevier Ltda. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/>. Acesso em: 21 jan. 2022.

Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.

Brasil. Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Brasília, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp75.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm). Acesso em: 29 nov. 2021.

Cid, T. D. (2018) O impacto do capital psicológico e do comportamento de redesenho no trabalho sobre o engajamento no trabalho. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1842>. Acesso em: 12 nov. 2021.

Fernandes, K. M. S.; Ribeiro, L. M. P.; Assis, L. B (2020). Comportamento de Cidadania Organizacional Estudo de Caso com Servidores Públicos de uma IFES. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 10, n. 2, p. 101-119. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59331/comportamento-de-cidadania-organizacional-estudo-de-caso-com-servidores-publicos-de-uma-ifes/i/pt-br>. Acesso em: 20 out. 2021.

Ferreira, M. C. et al.(2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. Estudos de Psicologia, v. 21, n. 4, p. 435-445. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>. Acesso em 06 dez. 2021.

Gil, A. C. (2018). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. (6 ed). Atlas, Grupo GEN,. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 23 nov. 2021

Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work (1990). Academy of Management Journal, v. 33, p. 692-724. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/kahn-1990psychological-conditions-of-personal-engagement-and-disengagement-at-work-pdf-free.html>. Acesso em: 16 nov. 2021

Lakatos, E. M; Marconi, M. A.(2021). Técnicas de Pesquisa. (9 ed.) Atlas. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

Lauris, J. R. P; Brega, J. R. Cálculo amostral. Disponível em: <http://estatistica.bauru.usp.br/calcuamostral/index.php>. Acesso em: 14 jan. 2022.

Lima, J. V. A. (2018). Comprometimento e Cidadania Organizacional: um estudo com professores de escolas alternativas. 108 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/20701>. Acesso em: 23 out. 2021.

Martins, V.; Costa, L. V.; Siqueira, M. M. M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 6, n. 2, p. 1-13. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.327>. Acesso em: 13 out. 2021.

Mavigno, F. C. A., e Mainardes, E. W. (2021). Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. RGO - Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 3, p. 229-245. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/RGO.V14I3.5325>. Acesso em: 27 out. 2021.

Ministério Público Federal. Portal da Transparência e Prestação de Contas. Disponível em: <http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/gestao-de-pessoas/quadro-de-servidores>. Acesso em: 14 jan. 2022.

Nunes, A. de F. P.; Johann, D. A.; Castro, B. L. G. de; Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais: mapeando a Literatura Internacional. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 8, p. 1-21. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.5041. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5041>. Acesso em: 6 out. 2021.

Oliveira, B. B. (2018) Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no trabalho: um estudo em uma concessionária de energia elétrica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/15502>. Acesso em: 22 out. 2021.

Olveira, L. B.; Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista brasileira de gestão de negócios* v. 19, n. 65, p. 415-43. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>. Acesso em: 13 out. 2021.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: its construct clean-up time. *Human Performance*, v. 10, p. 85-97. Disponível em: <http://www.dl.edi-info.ir/Organizational%20citizenship%20behaviour.%20its%20construct%20clean%20up%20time.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2021.

Pereira, A. S.; Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino . Desenvolvimento em Questão, v. 17, n. 48, p. 139-158. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54719>. Acesso em 13 out. 2021.

Reis, M.; Gomes, A. O. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 3, p. 1-23,. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63069/engajamento-no-trabalho--conceitos--teorias-e-agenda-de-pesquisa-para-o-setor-publico/i/pt-br>. Acesso em 20 nov. 2021.

Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V. e Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3 p. 71–92. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.

Schaufeli, W.; Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale - Escala de Engagement no Trabalho de Utrecht. Preliminary Manual. v. 1, p. 1-52. Tradução: GEPEB - Grupo de Estudos e

Pesquisas sobre Estresse e Burnout, abril de 2009. Disponível em: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Brazil.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf). Acesso em: 25 nov. 2021.

Schaufeli, W.; Dijkstra, P.; Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no trabalho. (1 ed.) Casa do Psicólogo.

Siegel, S.; Castellan, N J.JR. (2006) Estatística não-Paramétrica para Ciências do Comportamento. (2. ed.) Artmed.

Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. spe, p. 165-184. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>. Acesso em: 10 nov. 2021

Siqueira, M.M. M. (2014) Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Artmed Editora Ltda. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/>. Acesso em: 16 nov. 2021.

Tinti, J. A. et al. (2017) O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. BBR - Brazilian Business Review. v. 14, n. 06, p. 636-653. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>. Acesso em: 20 out. 2021.

Vazquez, A. C. Z. et al. (2015) Adaptação e Validação da Versão Brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. Psico-USF, v. 20, n. 2, p. 207-217. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>. Acesso em: 02 dez. 2021.

Vidal, D. N.; Rodrigues, A. P. G. (2016). Vínculos Organizacionais: Estudo de Caso No 13º Batalhão de Bombeiros Militar. Revista Gestão & Planejamento, v. 17, n. 1, p. 4-18.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso. São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 23 nov. 2021

Zanelli; Borges-Andrade; Bastos. (2014). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (2 ed.) Artmed Editora Ltda.