



## MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

### AUTORIA

Rômulo Augusto Parente Rodrigues

E-mail: [augusto-r@hotmail.com](mailto:augusto-r@hotmail.com)

Universidade Federal do Pará

### RESUMO

A motivação é a força interna que direciona os esforços pessoais na realização de um objetivo. Já o engajamento no trabalho é conceituado como a imersão do trabalhador durante a execução do seu papel organizacional. Considerando isso, o objetivo da presente pesquisa foi caracterizar e relacionar a motivação intrínseca, extrínseca e o engajamento no trabalho entre os servidores públicos federais da Universidade Federal do Pará. Para tanto, utilizou-se um questionário que reuniu questões referentes a escala *Work Preference Inventory* (WPI) para aferir a motivação intrínseca e extrínseca e a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) para medir o engajamento no trabalho. A pesquisa foi feita na forma de survey descritiva, com amostragem não probabilística intencional e tratamento de dados quantitativo, obtendo 210 questionários de pesquisa válidos. O tratamento de dados utilizou estatística descritiva na forma de medidas de tendência central, medidas de dispersão, medidas de associação e medidas de consistência interna. Os resultados revelaram elevados índices de motivação intrínseca e engajamento no trabalho e moderada motivação extrínseca. Ao correlacionar os construtos, mostrou-se que a motivação intrínseca se relaciona fortemente com o engajamento, enquanto que a motivação extrínseca influencia o mesmo de forma moderada.

**Palavras-Chave:** Servidor Público. Motivação. Engajamento no trabalho.

**Eixo Temático 2:** Gestão, competitividade, contabilidade, transparência e governança de entidades públicas e privadas.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação é a força interna que direciona os esforços pessoais na realização de um objetivo. O processo motivacional se inicia na medida em que existe uma diferença significativa entre o estado desejado e o estado atual. Assim, a motivação impulsiona o indivíduo a realizar ações que visem levá-lo ao estado almejado (DECI; RYAN, 1985; RYAN; DECI, 2000; KARSAKLIAN, 2011; ZANELLI et al. 2014; RIBA; BALLART, 2016).

Entretanto, estudos precursores de Deci e Ryan (1985) mostraram que o construto da motivação é influenciado tanto por características intrínsecas (valores pessoais internos), bem como por características extrínsecas (ligadas ao ambiente onde o indivíduo está inserido). Nesse sentido, o processo motivacional ocorre através da confluência desses dois fatores uma vez que eles influenciam e são influenciados pelo próprio indivíduo e pelo contexto laboral onde o mesmo está inserido (AMABILE et al., 1994; RYAN; DECI, 2000; WEIBEL et al., 2010; ZANELLI et al., 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

No âmbito público, pesquisas demonstraram que a motivação dos servidores tem impacto direto na performance das instituições, uma vez que trabalhadores motivados realizam suas atividades com mais afinco e disposição (LIRA; SILVA, 2015; DE SIMONE et al., 2016; RIBA; BALLART, 2016), pois consideram o serviço público como um dever, um chamado que os enobrece com sentimentos altruístas na medida em que seus serviços são prestados em prol da comunidade (PERRY; WISE, 1990; RAINEY; STEINBAUER, 1999; PERRY, HONDGHEM, 2008; LIRA; SILVA, 2015; RIBA; BALLART, 2016).

Já o engajamento no trabalho é conceituado como a imersão do trabalhador em seu papel organizacional, na medida em que este trabalhador se expressa de maneira física, cognitiva e emocional durante sua performance laboral (KAHN, 1990). O engajamento no trabalho também pode ser descrito como um estado mental disposicional positivo que é caracterizado por três dimensões diferentes (vigor, dedicação e absorção), as quais podem ser mensuradas e estudadas (PORTO-MARTINS et al., 2013; TRIPIANA; LLORENS, 2015; MAGNA et al., 2016; BAO et al., 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019).

A origem dessa análise provém dos estudos da Psicologia Positiva que propôs um modelo teórico conhecido como *Job Demand Resources and Work Engagement* (JDR-WE), o qual afirma que precisa haver um equilíbrio dinâmico entre as demandas laborais e os recursos organizacionais para que comecem a florescer trabalhadores engajados que passarão a construir fortes laços com suas atividades laborais, bem como desenvolverão sentimentos verdadeiros de bem-estar e prazer durante a execução de seus papéis organizacionais. (SCHAUFELI; TARIS, 2014; MAGNA et al., 2016; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; DE ALMEIDA, 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019)

Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar o nível de motivação e engajamento no trabalho dos servidores federais da Universidade Federal do Pará (UFPA) lotados no campus Guamá, bem como a inter-relação entre esses construtos, de tal forma a responder o seguinte questionamento: os servidores federais da UFPA lotados no campus Guamá são motivados e engajados na execução de seus papéis organizacionais? Diante desse questionamento, utilizou-se um questionário que englobou questões referentes a escala *Work Preference Inventory* (WPI) desenvolvida por Amabile et al. (1994) para aferir a motivação intrínseca e extrínseca e a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) de Schaufeli e Bakker (2003) para medir o engajamento no trabalho, o qual foi respondido por 210 servidores federais da UFPA lotados no campus Guamá.

Os resultados confirmaram a qualidade e a confiabilidade dos instrumentos utilizados (WPI e UWES-17) e possibilitaram: (1) identificar a elevada motivação intrínseca (MI) dos servidores, tomando como critério os escores das respostas (4,19±0,70), o que corrobora conclusões de estudos que abordam a elevada motivação intrínseca entre servidores públicos (PERRY; WISE, 1990; RAINEY; STEINBAUER, 1999; PERRY, HONDGHEM,

2008; LIRA; SILVA, 2015; RIBA; BALLART, 2016); (2) identificar o nível de motivação extrínseca (ME) ( $3,18 \pm 0,70$ ) e sua correlação e influência moderada no aumento do engajamento (E); (3) evidenciar a forte correlação da motivação intrínseca com o engajamento, resultado que corrobora estudos feitos por Sortheix et al. (2013) e Froiland e Worrell (2016); e (4) revelar a relação de proximidade e correlação do construto motivação com o construto engajamento, o que reforça estudos como Rich (2010), Bakker *et al.* (2012) e Liang *et al.* (2018).

As conclusões de pesquisa indicam que, assim como ocorre em outras organizações, os servidores públicos da UFPA do campus Guamá são altamente motivados intrinsecamente, bem como seu engajamento no trabalho cresce à medida em que crescem a motivação intrínseca e extrínseca; a primeira influenciando com forte correlação, enquanto que a última influenciando com correlação moderada. Dessa forma, conclui-se como importante os estudos acerca da motivação e do engajamento no trabalho dos servidores públicos, haja vista que os dois construtos impactam na eficiência individual, bem como na organizacional e, por conseguinte, influenciam na consecução dos objetivos para os quais as organizações foram criadas (MONTALBÁN; PASTRANA, 2012; ORGAMBÍDEZ-RAMOS et al., 2014; LIRA; SILVA, 2015; DE SIMONE et al., 2016; RIBA; BALLART, 2016).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O termo motivação vem do latim *motivus* e significa “tudo aquilo que pode fazer mover” (ZANELLI *et al.*, 2014). Motivação, portanto, é a força interna que nos impulsiona na direção da realização de algo. É a ação dirigida a objetivos e é necessariamente intrínseca, pois está dentro de cada um e se origina de necessidades interiores, sendo autorregulada de maneira biológica ou cognitiva e ativada por uma série de fatores como necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (DECI; RYAN, 1985; RYAN; DECI, 2000; SOTO, 2011; ZANELLI *et al.* 2014; RIBA; BALLART, 2016).

O processo de motivação se inicia com uma necessidade, que é ativada e sentida quando existe diferença suficiente entre um estado desejado e o estado atual, sendo descrita como uma força impulsionadora e tem caráter necessariamente intrínseco, apesar de sofrer influências externas (DECI; RYAN, 1985; VERGARA, 2007; KARSAKLIAN, 2011). Deci e Ryan (1985) também descrevem o estudo da motivação como uma investigação sobre o porquê do comportamento humano e elucidam o tema ao apresentarem a Teoria da Autodeterminação, a qual explicita que existem dois aspectos que atuam diretamente na determinação da motivação humana: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

Sendo a motivação humana influenciada por tais aspectos, entende-se por motivação intrínseca os aspectos relacionados a valores internos (DECI; RYAN, 1985) como satisfação pessoal e profissional, identificação e envolvimento com o trabalho, *status* do cargo, reconhecimento perante o grupo etc. (AMABILE *et al.*, 1994; ZANELLI *et al.*, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Enquanto que a motivação extrínseca diz respeito a fatores externos ao indivíduo como condições de trabalho, ambiente organizacional, segurança e saúde no trabalho, remuneração e benefícios, pressões externas, entre outros (AMABILE *et al.*, 1994; RYAN; DECI, 2000; WEIBEL *et al.*, 2010; ZANELLI *et al.*, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Nesse contexto, podemos destacar o surgimento do termo Motivação no Serviço Público (MSP) a partir dos estudos de Rainey (1982) em torno da ética no serviço público (RIBA; BALLART, 2016). Outro importante estudo que merece menção foi o realizado por Perry e Wise (1990) intitulado “*The Motivational Bases of Public Service*” o qual deu suporte ao tema da motivação no serviço público e serviu de base para uma série de debates e pesquisas sobre o assunto a partir de então (PERY; WISE, 1990; WRIGHT, 2001; PERRY *et al.*,

2010; CHRISTENSEN; WRIGHT, 2011; PERRY, 2014; PERRY; VANDERNABEELE, 2015, CHRISTENSEN *et al.*, 2016).

Estudos mostram que a motivação dos funcionários públicos é fator determinante para o bom funcionamento dessas instituições, uma vez que ela afeta diretamente a prestação dos serviços públicos (LIRA; SILVA, 2015; DE SIMONE *et al.*, 2016). Por outro lado, a falta de motivação e satisfação no trabalho apresentam uma estreita relação com problemas como perda de produtividade, absenteísmo e rotatividade elevada (DE SIMONE *et al.*, 2016).

Dessa maneira, faz-se pertinente o estudo do conceito e aplicabilidade da motivação nas organizações públicas (PERY; WISE, 1990; LIRA; SILVA, 2015; DE SIMONE *et al.*, 2016; RIBA; BALLART, 2016), pois a mesma é elemento fundamental para a eficiência individual, o que contribui para o desempenho organizacional, fazendo com que as instituições possam realizar com excelência as atividades para as quais foram criadas (KWASNICKA, 2011; BERGAMINI, 2012; LIRA; SILVA, 2015; DE SIMONE *et al.*, 2016; RIBA; BALLART, 2016).

Somado a isso, é importante ressaltar que devem ser consideradas as particularidades organizacionais no estudo da motivação, pois elas ocorrem de forma diferenciada no setor público e no setor privado (DECI, 1985; PERRY; WISE, 1990; LIRA; SILVA, 2015; RIBA; BALLART, 2016). No âmbito da gestão pública a base da realização dos atos é o contexto legal, os quais obedecem aos princípios de atendimento dos parâmetros envolvendo as questões da boa economicidade, da boa efetividade e do atingimento do grau de desempenho da gestão com um nível de eficácia satisfatória (PERRY, HONDGHEM, 2008; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Estudos apontam que, de modo geral, os servidores públicos são mais influenciados por fatores intrínsecos do que por fatores extrínsecos, pois estes consideram o serviço público como um dever, um chamado que os traz não apenas satisfação pessoal como o sentimento de serviço prestado a comunidade, os quais estão ligados às ideias de altruísmo e comportamento pró-social (PERRY; WISE, 1990; RAINEY; STEINBAUER, 1999; PERRY, HONDGHEM, 2008; LIRA; SILVA, 2015; RIBA; BALLART, 2016).

## 2.2 O CONCEITO DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O termo engajamento no trabalho aparece pela primeira vez como um conceito acadêmico nos estudos de Kahn (1990) (MACHADO *et al.* 2012; PORTO-MARTINS *et al.*, 2013; FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016; HEYNS; ROTHMAN, 2018) em que o engajamento no trabalho é definido como a imersão dos trabalhadores de uma organização em seus papéis organizacionais, uma vez que as pessoas se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante as performances laborais. Quando todas essas três dimensões estão conectadas na execução do papel organizacional por parte do trabalhador, atinge-se o nível mais alto de engajamento (HEYNS; ROTHMAN, 2018).

O aspecto físico de envolvimento dos funcionários diz respeito às energias físicas despendidas na realização de suas funções. Já o aspecto cognitivo, refere-se às crenças dos funcionários sobre a organização, seus líderes e condições de trabalho. Enquanto que o aspecto emocional se refere a como os funcionários se sentem sobre a organização e se eles têm atitudes positivas ou negativas em relação à organização e seus líderes (KAHN, 1990). Dessa forma, o engajamento significa ser psicológica e fisicamente presente no desempenho do papel organizacional (KAHN, 1990; PORTO-MARTINS *et al.*, 2013; MOLTABÁN; PASTRANA, 2012; HEYNS; ROTHMAN, 2018; BAO *et al.*, 2018).

O engajamento também pode ser definido como um estado mental disposicional e positivo em relação à atividade laboral, uma vez que é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor trata da energia e resistência mental para o desenvolvimento do trabalho, a dedicação refere-se ao envolvimento pessoal com as tarefas executadas na atividade laboral e a absorção é caracterizada como a capacidade de

concentração e imersão durante o trabalho (PORTO-MARTINS et al., 2013; TRIPIANA; LLORENS, 2015; MAGNA et al., 2016; BAO et al., 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019).

O engajamento do trabalhador é resultante do equilíbrio entre os recursos pessoais, as condições organizacionais e as demandas do trabalho, sendo um conceito associado à construção de laços fortes dos trabalhadores com a atividade laboral e pelo qual possuem sentimentos positivos como bem-estar, prazer autêntico e inspiração na prática da atividade laboral; o que, por consequência, influencia positivamente nos resultados organizacionais, uma vez que trabalhadores mais engajados apresentam maior produtividade (SCHAUFELI; TARIS, 2014; MAGNA et al., 2016; MATTOS; ANDRADE, 2019).

A origem desse entendimento advém do modelo teórico proposto pela Psicologia Positiva conhecido como *Job Demand Resources and Work Engagement* (JDR-WE) que assevera que deve haver um equilíbrio dinâmico entre as demandas de trabalho e os recursos organizacionais para que, assim, se permita a construção de um ambiente organizacional saudável que resulte em funcionários engajados (ORGAMBÍDEZ-RAMOS et al., 2014; SCHAUFELI; TARIS, 2014; MAGNA et al., 2016; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; DE ALMEIDA, 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019).

Nesse sentido, empregados engajados apresentam elevados níveis de energia e são entusiasmados com seu trabalho, uma vez que, de maneira geral, estão totalmente absorvidos no mesmo e nem percebem o tempo passar (RODRIGUES; BARROSO, 2008; MACHADO et al. 2012; MOLTABÁN; PASTRANA, 2012; PORTO-MARTINS et al., 2013; DE SIMONE et al., 2016), assim como falam bem da organização para *stakeholders* internos e externos e nutrem o desejo de permanecer e continuar a desempenhar suas atividades laborais (NAZÁRIO; KLIMECK, 2016).

Pode-se afirmar também que o engajamento no trabalho se trata de um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado com o trabalho, o qual implica em um sentimento de realização pessoal; envolve estado cognitivo positivo, é persistente no tempo, apresentando, assim, natureza motivacional e social (RODRIGUES; BARROSO, 2008; SILVA; ASTORGA, 2012; PORTO-MARTINS et al., 2013; NAZÁRIO; KLIMECK, 2016; BAO et al., 2018).

Em tal contexto, há um consenso geral de que há uma conexão entre o engajamento do empregado e os resultados organizacionais (MONTALBÁN; PASTRANA, 2012; ORGAMBÍDEZ-RAMOS et al., 2014). Cabe destacar uma análise realizada por Magnan et al. (2016, p. 138) que confirma esta conexão, já que os estudos concluíram que “a satisfação do funcionário e o engajamento estão relacionados com os resultados significativos e de grande importância para muitas organizações”. No entanto, os autores pontuam que o engajamento é uma construção em nível individual e se faz necessário para elevar os resultados da organização e, assim, o engajamento deve primeiro impactar os resultados em nível individual para, posteriormente, impactar os resultados organizacionais.

Observações realizadas por Freitas e Charão-Brito (2016) apontam estudos que confirmam que níveis elevados de engajamento impactam ambos, pois os resultados positivos para indivíduos (por exemplo, a qualidade do trabalho das pessoas e suas próprias experiências de fazer esse trabalho) influenciam positivamente nos resultados em nível organizacional (por exemplo, o crescimento e a produtividade das organizações).

Dessa maneira, observa-se que o conceito de engajamento vai muito além da motivação e da satisfação no trabalho na medida em que os profissionais “engajados” são representados por aqueles que trabalham com paixão e têm sentimento de conexão com a organização e com a atividade que desempenham, haja vista que experimentam emoções positivas no desempenho de suas atividades e isso os move a trabalhar com cada vez mais afinco, o que se traduz tanto em crescimento pessoal quanto em desenvolvimento organizacional (BAKKER et al., 2012; FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016).

### 3. METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa foi caracterizar e relacionar a motivação intrínseca, extrínseca e o engajamento no trabalho. Para tanto, conforme a taxonomia de Gil (2014), foi feita uma survey descritiva, com amostragem não probabilística intencional e tratamento de dados quantitativo. Estudos com essas características ocorrem no mesmo local do fenômeno, utilizam instrumentos estruturados de investigação e tem como limitação a impossibilidade de estender os resultados a população, restringindo os achados a amostra estudada.

A população em estudo foi formada por servidores públicos federais, lotados na Universidade Federal do Pará do campus Guamá, ocupantes de cargos efetivos e integrantes das categorias de técnicos-administrativos e professores. A amostra contou com a participação de 210 entrevistados que aceitaram livremente responder ao instrumento de coleta de dados, que nesse estudo foi o questionário. O trabalho de campo foi presencial e realizado no primeiro semestre de 2019.

Organizado em três seções o questionário iniciou com as questões relativas a motivação. Nessa seção foi utilizado o “*The Work Preference Inventory*” (AMABILE et al., 1994) na versão apresentada em Lira e Silva (2015) a qual reúne 30 variáveis (Quadro 1) sendo 15 relativas a motivação intrínseca e 15 a motivação extrínseca. As respostas foram em escala de Likert com sete pontos, onde 0 (zero) corresponde a nunca e 6 (seis) corresponde a sempre.

**Quadro 1 – Dimensões e variáveis motivação.**

Motivação Intrínseca
Gosto de tarefas relativamente simples
O que mais me importa é gostar do que faço
Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem, do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades
Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos
Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo
Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho
Gosto de tentar resolver problemas complexos
Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades
A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço
Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo
É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me
Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência
Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim
Gosto de realizar trabalhos tão absorventes que me fazem esquecer de tudo o resto
É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto
Motivação Extrínseca
Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar
Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam
Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim
Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho
Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas
Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho
Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções
Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual

Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros  
 Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo  
 Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso  
 Fico preocupado em como os outros vão reagir às minhas ideias  
 Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados  
 Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo trabalho que tenho de fazer  
 Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional

Fonte: Lira e Silva (2015, p. 183).

A segunda seção do questionário foi destinada a reunir informações quanto ao engajamento no trabalho, para tanto foi escolhido o *“Utrecht Work Engagement Scale”* (UWES-17), considerado o principal instrumento de pesquisa sobre engajamento no mundo, o UWES-17 foi desenvolvido por Schaufeli et al. (2002), traduzido para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validado por Vazquez et al. (2015). O UWES-17 (Quadro 2) reflete a escala tridimensional do engajamento no trabalho e subdivide-se em: (1) vigor, com seis variáveis, (2) dedicação, com cinco e (3) absorção, com seis variáveis. A exemplo do *“The Work Preference Inventory”* o UWES-17 também foi mensurado com respostas em escala de Likert com sete pontos, estendendo-se de 0 (zero) que corresponde a nunca, até 6 (seis) que corresponde a sempre.

**Quadro 2 – Dimensões e variáveis do engajamento.**

<b>Vigor</b>
Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil) No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem
<b>Dedicação</b>
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito Estou entusiasmado com meu trabalho. Meu trabalho me inspira Estou orgulhoso do trabalho que realizo. Para mim meu trabalho é desafiador
<b>Absorção</b>
O “tempo voa” quando estou trabalhando. Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho É difícil desligar-me do meu trabalho

Fonte: Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009, p. XX)

A terceira seção do questionário concentrou-se em características socioeconômicas para identificar o perfil dos entrevistados. Essa seção foi elaborada com respostas dicotômicas e de múltipla escolha e envolveu aspectos como: sexo, escolaridade, cargo, idade, tempo de trabalho, intensidade de contato com o público, renda, cargo de chefia, número de subordinados, entre outros.

Ao final da pesquisa de campo e preparação das planilhas, os escores serviram de base para a aplicação das técnicas estatísticas que compreenderam: (1) estatística descritiva na forma de medidas de tendência central (media, mediana e moda), medidas de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação), medidas de associação (correlação de Pearson) e medidas de consistência interna (alpha de Cronbach).

Destaca-se que o alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade, que segundo Hair et al. (2009, p. 591), “mede o quanto uma pesquisa é precisa”. Assim, uma pesquisa é considerada confiável quando os seus indicadores (dimensões) medem o mesmo construto (HAIR et al., 2009). Nesse sentido, apesar de não existir uma medida padrão para o alpha de Cronbach, Costa (2011) esclarece que valores abaixo de 0,599 são considerados inadmissíveis; entre 0,600 e 0,699 classificam-se como regulares; entre 0,700 e 0,799 são bons; entre 0,800 e 0,899 são ótimos; e acima de 0,900, excelentes.

Em seguida, após a aplicação de técnicas descritivas, foi utilizada a análise de agrupamentos para criar uma classificação entre os entrevistados, de tal forma, a reunir servidores com características semelhantes quanto a motivação e o engajamento no trabalho. A análise de agrupamentos é uma técnica multivariada que se baseia em um algoritmo de aglomeração e uma medida de distância geométrica entre as observações. Essa técnica tem como característica formar grupos com grande semelhança interna e dissemelhança quando os grupos são comparados uns com os outros (HAIR et al., 2009; FAVERO et al., 2009). Esse aspecto torna a análise de agrupamentos uma técnica especialmente interessante quando a classificação contribui para os objetivos da pesquisa.

Nesse estudo foi empregada a análise de agrupamentos hierárquica aglomerativa em que cada entrevistado inicia sozinho e será sucessivamente unido ao mais semelhante a ele, após unidos esses entrevistados permanecerão juntos formando um grupo, ou cluster, até o final do processo de clusterização que, inclui a cada etapa, outros entrevistados nos grupos até que não haja mais nenhum entrevistado sem grupo (HAIR et al., 2009; FAVERO et al., 2009).

Existem diversas formas para calcular a distância entre as observações e muitos algoritmos de aglomeração. Portanto, cabe ao pesquisador encontrar o que melhor represente o fenômeno em estudo (HAIR et al., 2009). Essa peculiaridade traz algumas implicações, uma delas é que o pesquisador precisa conhecer o fenômeno, portanto a experiência é um aspecto relevante, outra é que “via de regra” várias combinações de algoritmos e medidas de distância são testadas antes de encontrar a mais adequada e a terceira é que é recomendável testar os grupos para verificar se eles estão corretamente classificados.

Nesse sentido, este estudo utilizou o algoritmo de Ward combinado com a distância Euclidiana ao quadrado. Após a identificação dos grupos, eles foram testados com análise de variância, pelo teste One-Way Anova, combinado com post-hoc de Scheffe, o que possibilitou além de verificar que os grupos estavam corretamente classificados, identificar a dimensão que mais diferenciou os grupos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Os funcionários entrevistados foram em sua totalidade servidores públicos federais ocupantes de cargos efetivos da administração pública federal com escolaridade elevada, uma vez que 53% (112) da amostra possuem ensino superior completo ou especialização/MBA e 41% (96) possuem mestrado ou doutorado. Quanto ao cargo de lotação, 30% (62) são professores, enquanto que 70% (148) são servidores técnico-



administrativos. Em relação ao gênero, a amostra foi bem distribuída, uma vez que 51% (108) são homens, enquanto que 49% (102) são mulheres; ou seja, apresenta apenas uma pequena predominância masculina de 2%. A idade dos servidores foi ampla, pois estendeu-se por todas as categorias apresentadas no questionário, com predominância nos estratos de 31 a 40 anos com 28% (59) dos entrevistados e de 51 a 60 anos com 25% (53). Os ocupantes de cargo de chefia correspondem a 34% (72) dos entrevistados, sendo que desses, 51,3% possuem de 1 a 3 subordinados. Em relação ao tempo de serviço, 46,6% tem até 5 anos de trabalho, mostrando que parcela significativa da amostra estão em início de carreira. Entretanto, cabe ressaltar que 32,3% apresentam 21 ou mais anos de serviço, o que evidencia a grande amplitude da amostra no quesito tempo de serviço.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva dos fatores mostrou que Motivação Extrínseca (ME) assumiu posição intermediária ( $3,18 \pm 0,70$ ), uma vez que se posicionou próximo ao centro da escala (3,00); já a Motivação Intrínseca (MI) mostrou-se mais evidente ( $4,19 \pm 0,70$ ) e conectada ao Engajamento (E) ( $4,21 \pm 0,87$ ), o que reforça os estudos de Sortheix *et al.*, 2013. Todos os fatores investigados apresentaram baixa dispersão nas respostas (0,70 para MI, 0,70 para ME e 0,87 para E) demonstrando uma baixa variação entre as respostas dos participantes do estudo.

**Tabela 1 – Características da motivação e engajamento**

Características	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Engajamento
Motivação Intrínseca	(0,792)		
Motivação Extrínseca	0,54*	(0,696)	
Engajamento no Trabalho	0,73*	0,34*	(0,901)
Nº de variáveis	15	15	17
Média	4,19	3,18	4,21
Desvio padrão	0,70	0,70	0,87
Coefficiente de variação (%)	16,71	22,01	20,66
Mediana	4,23	3,13	4,29
Moda	4,07	3,07	4,12
Máximo	5,67	5,33	6,00
Mínimo	1,80	1,13	1,65

Nota: \*=significativo a 1%; alpha de Cronbach na diagonal e correlações no triângulo inferior.

Fonte: pesquisa de campo (2019).

Outros estudos como Rich (2010), Bakker *et al.* (2012) e Liang *et al.* (2018) evidenciam a relação de proximidade e correlação do construto motivação com o engajamento, apesar de terem sido realizados em contextos diferentes. Todavia merecem destaques os estudos de Sortheix *et al.* (2013) e Froiland e Worrell (2016) que exploram a relação de influência mútua entre os construtos e apresentam dados que corroboram a influência e o crescimento da motivação juntamente com o engajamento, igualmente os encontrados no presente estudo.

Ao analisar as relações entre os fatores com base na correlação de Pearson e utilizando os critérios de Marôco (2014), que classifica as correlações quanto a intensidade em baixa ( $|r| < 0,25$ ), moderada ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ), foi possível observar que o aumento do Motivação Intrínseca (MI) ocorre acompanhada do aumento da Motivação Extrínseca (ME) ( $r=0,54$ , p-

valor < 0,01) e do Engajamento (E) ( $r=0,73$ ,  $p$ -valor < 0,01). Destaca-se que essas relações mostraram intensidade moderada e forte, respectivamente, e que são coerentes com a teoria e significativas a 1%. Essa constatação converge com estudos que apontam os vínculos entre a motivação no trabalho com o processo de engajamento dos trabalhadores (SORTHEIX *et al.*, 2013; FROILAND; WORELL, 2016).

Outro aspecto que merece destaque é a relação entre Motivação Extrínseca (ME) e Engajamento (E), uma vez que esses fatores apresentaram moderada correlação positiva ( $r=0,34$ ,  $p$ -valor < 0,01), igualmente a 1%, o que indica que o aumento da Motivação Extrínseca (ME) ocorre acompanhado do aumento do Engajamento (E), mesmo que de forma moderada. Por outro lado, a forte correlação entre Motivação Intrínseca (MI) e Engajamento (E) ( $r=0,73$ ,  $p$ -valor < 0,01) sugere que a Motivação Intrínseca (MI) exerce muita influência no aumento do Engajamento (E). Assim, o construto motivação mostra-se relacionado ao engajamento na medida em que suas correlações se apresentam numa escala de moderada a forte.

A consistência interna dos fatores, medida pelo coeficiente alpha de Cronbach, mostrou boa fidedignidade com valores de 0,792, 0,696 e 0,901 para Motivação Intrínseca (MI), Motivação Extrínseca (ME) e Engajamento (E), respectivamente. Esses valores permitem avaliar os fatores como fidedignos e sem vieses, uma vez que todos se posicionaram acima de 0,600 ou 0,700, índices recomendados por Fávero *et al.* (2009), Hair *et al.* (2009) e Costa (2011) como parâmetros de confiabilidade interna.

#### 4.3 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

A análise de agrupamentos adotou a “regra da parada” para determinar o número de grupos a serem formados. Hair *et al.* (2009), ao explicarem esse procedimento, destacam que o número mais indicado de grupos ocorre na etapa imediatamente anterior a um aumento desproporcional no coeficiente de proximidade. Desta forma, tomando esse parâmetro como referência, os entrevistados foram reunidos em três grupos, com respectivamente 56 (26,7%), 98 (46,6%) e 56 (26,7%) entrevistados cada.

Após formados, os grupos passaram por testes de análise de variância (One-Way Anova) e comparação múltipla (post-hoc de Scheffe) para verificar se eles eram significativamente diferentes entre si (Tabela 2). Assim, se confirmadas as diferenças, os grupos estariam corretamente classificados. O nível de significância estatística adotado nos testes foi de 1% ( $\alpha=0,01$ ). Outro motivo para a aplicação dos testes foi a possibilidade de identificar a dimensão que mais diferenciou os grupos.

**Tabela 2 – Teste One-Way Anova com post-hoc de Scheffe.**

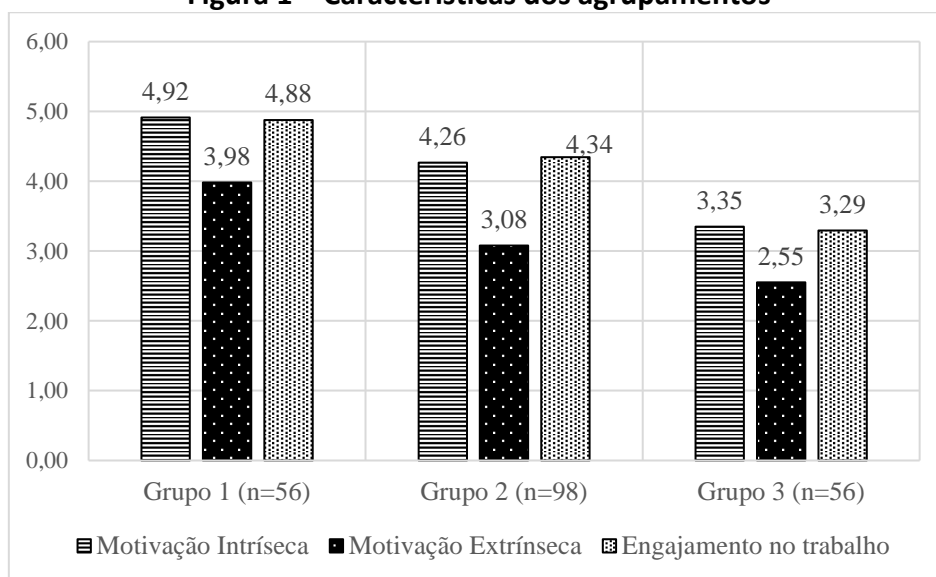
Teste		Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Engajamento
Teste F		219,07	145,78	91,05
P-valor		< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 2	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 3	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 2 vs. Grupo 3	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01

Fonte: pesquisa de campo (2019).

Feitos esses procedimentos, os testes mostraram que os grupos estavam corretamente classificados ( $p$ -valor < 0,01) e que a motivação intrínseca foi a dimensão que mais diferenciou os grupos ( $F=219,07$ ,  $p$ -valor < 0,01). A análise descritiva mostrou que os grupos variaram em intensidade, sendo o Grupo 1 o que mostrou maior motivação intrínseca ( $4,92 \pm 0,36$ ) extrínseca ( $3,98 \pm 0,42$ ) e engajamento no trabalho ( $4,88 \pm 0,48$ ).

Ao observar o Grupo 2 nota-se ele se posicionou intermediariamente quanto as dimensões, com médias de 4,26 ( $\pm 0,37$ ), 3,08 ( $\pm 0,41$ ) e 4,34 ( $\pm 0,63$ ) respectivamente para a motivação intrínseca, extrínseca e engajamento no trabalho. Apesar da posição intermediária esse grupo foi o maior da pesquisa, alcançando quase a metade dos entrevistados (46,6%). Já o Grupo 3, com as menores médias da pesquisa, tanto para motivação intrínseca (3,25 $\pm 0,47$ ) e extrínseca (2,55 $\pm 0,54$ ) quanto para o engajamento no trabalho (3,29 $\pm 0,77$ ) posicionou-se muito próximo ao centro da escala (3,00), tendo a motivação extrínseca se revelado como prejudicial para esses entrevistados, ao posicionar-se abaixo do valor de referência (3,00).

**Figura 1 – Características dos agrupamentos**



Fonte: pesquisa de campo (2019).

Os resultados da análise de agrupamentos mostraram resultados coerentes com outros estudos que consideram a motivação intrínseca como a forma de motivação mais presente entre servidores públicos, outro aspecto de destaque é a relação de proximidade entre a motivação intrínseca e o engajamento no trabalho. Essa relação converge com os estudos que colocam o engajamento no trabalho como uma força motriz individual, que impulsiona o desempenho superior. Kjeldesen e Rosenberg (2018) destacam que o serviço público ainda precisa superar aspectos que prejudicam seu desempenho como a presença de processos muito burocráticos, metas pouco desafiadoras, ou inexistentes, e hierarquia muito rígida. Esse conjunto desestimula a motivação, mesmo considerando que o exercício de uma função pública seja fortemente motivacional por estar associada ao sentimento de estar contribuindo para o bem-estar da sociedade (KJELDEN; ROSENBERG, 2018).

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa possibilitou analisar o nível de motivação e engajamento no trabalho dos servidores públicos federais da UFPA campus Guamá e observar que os mesmos possuem alta motivação intrínseca (MI), moderada motivação extrínseca (ME) e alto engajamento no trabalho (E). Destaca-se a forte correlação entre a motivação intrínseca (MI) e o engajamento (E), na medida em que uma cresce praticamente nos mesmos patamares que a outra; no entanto, a motivação extrínseca (ME) também influencia no aumento do engajamento no trabalho (E), porém esta correlação ocorre de forma moderada.

Quantitativamente, a maior parte dos participantes do estudo (73,3%), localizados nos Grupo 1 e Grupo 2, apresentou, em média, uma alta motivação intrínseca (MI) (índices variando entre 4,26 a 4,92), bem como um alto engajamento no trabalho (E) (índices variando entre 4,34 e 4,88). Já a motivação extrínseca (ME) mostrou-se mais isolada com escores médios de 3,98 para o Grupo 1 e 3,08 para o Grupo 2. Apesar dos índices menores, quando analisados os escores entre agrupamentos (do Grupo 3 para o Grupo 1), percebe-se um aumento da motivação extrínseca (ME), o que revela e reforça a correlação moderada com o construto engajamento encontrado na análise descritiva da amostra.

Assim, recomenda-se estudos periódicos sobre o tema na mesma população estudada, bem como a ampliação do estudo para os demais campi da UFPA, a fim de se ter uma análise mais profunda sobre a totalidade dos servidores públicos integrantes da maior universidade federal do norte do país. Propõem-se estudos acerca da distribuição do trabalho, bem como uma análise sobre os recursos disponibilizados aos servidores para que os mesmos cumpram suas atividades laborais e atinjam as metas e os objetivos de trabalho estabelecidos. Tais estudos poderão possibilitar a aferição do equilíbrio ou desequilíbrio entre condições organizacionais e as demandas do trabalho, aspectos que impactam diretamente no engajamento no trabalho dos servidores.

Por fim, apresenta-se como limitação do presente estudo a análise de amostra coletada apenas entre os servidores públicos federais da UFPA lotados no campus Guamá, o que limita a análise a essa população, mas, ao mesmo tempo, oferece um parâmetro de comparação para futuros estudos realizados entre os servidores da universidade, bem como no âmbito de outras organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M. The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, n. 5, p. 950-967, 1994.

ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T.; PORTO-MARTINS, P.C. **UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht**. Curitiba: GEPEB, 2009.

BAKKER, A. B.; TIMS, M.; DERKS, D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1359-1378, 2012.

BAO, Y.; LI, C.; ZHAO, H. Servant leadership and engagement: a dual mediation model. **Journal of Managerial Psychology**, v. 33, n. 6, p. 406-417, aug. 2018.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. E. The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 4, p. 723-743, oct. 2011.

CHRISTENSEN, R. K.; PAARBERG, L.; PERRY, J. L. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 529-542, jul. 2017.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DE SIMONE, S.; CICOTTO, G.; PINNA, R.; GIUSTINIANO, L. Engaging Public Servants: public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p. 1569-1594, 2016.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para a tomada de decisão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; LOUISE, F.; PETTIGREW, A. **A Nova Administração Pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 2011.

FREITAS, Lori Ane Vargas de; CHARÃO-BRITO, Lucas. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da Região Sul. **Revista Cesumar: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 21, n. 2, p. 407-419, jul./dez. 2016.

FROILAND, J. M.; WORRELL, F. C. Intrinsic motivation, Learning Goals, Engagement, and Achievement in a Diverse High School. **Psychology in the Schools**, v. 53, n. 3, p. 321-336, mar. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRILLO, A. N. **Recursos Humanos**: novos rumos para a administração pública. São Paulo: EPU, 2012.

HAIR, J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEYNS, M.; ROTHMANN, S. Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. **Psychological Reports**, v. 121, n. 1, p. 112-134, feb. 2018.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **The Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 4, p. 692-724, dec. 1990.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento e motivação do consumidor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KJELDSEN, A. M.; HANSEN, J. R. Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n.1, p. 24-48, mar. 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIANG, H.; WANG, M.; WANG, J.; XUE, Y. How intrinsic motivation and extrinsic incentives affect task effort in crowdsourcing contests: A mediated moderation model. **Computers in Human Behavior**, v. 81, p. 168-176, apr. 2018.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171-195, set./dez. 2015.

MACHADO, P. G. B; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engajamento no trabalho entre profissionais de educação. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 193-214, 2012.

- MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C. S. V.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. H. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, aug. 2016.
- MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro pinheiro: Reportnumber, 2014.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, Lorena Tayse Leão. Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos entre Trabalhadores de um Banco Privado. **Revista FSA**, v. 16, n. 1, p. 54-75, jan./fev. 2019.
- MONTALBÁN, R. R.; PASTRANA, M. V. El Engagement y La Interacción Familia-Trabajo: Um Estudio Exploratorio. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis**, v. 31, n. 2, p. 73-84, jul./dec., 2012.
- NAZÁRIO, M.; KLIMECK, K. A. Qualidade de vida e engajamento no trabalho: uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. **RGC**, Santa Maria, v. 3, n. 5, p. 43-56, jan./jun. 2016.
- ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; BORREGO-ALÉS, Y.; MENDOZA-SIERRA, I. Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 7, n. 1, p. 360-372, 2014.
- ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; DE ALMEIDA, H.. Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. **Applied Nursing Research**, v. 36, p. 37-41, aug. 2017.
- PERRY, J. L.; WISE, L.. The Motivation Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, n.3, p. 367-373, may./jun. 1990.
- \_\_\_\_\_.; HONDEGHEM, A. Building theory and empirical evidence about public service motivation. **International Public Management Journal**. v. 11, n. 1, p. 3–12, 2008.
- \_\_\_\_\_.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R.. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, sep. 2010.
- \_\_\_\_\_. The Motivational Bases of Public Service: foundations for a third wave of research. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, v. 36, n. 1, p. 34-47, 2014.
- \_\_\_\_\_.; VANDENABEELE, W. Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 692-699, 2015.
- PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal, Rev. Psicol.**, v. 25, n. 3, p. 629-644, set./dez., 2013.
- RIBA, C.; BALLART, X. La motivación para elservicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 154, p. 65-82, abr./jun. 2016.
- RAINEI, H. G.; STEINBAUER, P. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 1, p. 1–32, jan. 1999.
- RICH, B. L.; LEPINE, J.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, may. 2010.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.

**Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, pp: 54–67, jan. 2000.

RODRIGUES, F.; BARROSO, A. P. Avaliação do *Engagement* nos Docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. **Revista Bioanálise**, ano V, nº 1, jan./jun. 2008.

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

SCHAUFELI, W.B.; TARIS, T.W. Critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. F. BAUER; HÄMMING, O. (Ed.). **Bridging occupational, organizational and public health**. Amsterdam: Springer, 2014.

SILVA, M. I.; ASTORGA, M. C. M. Engagement e burnout em professores portugueses. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*– INFAD. **Revista de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 63-72, 2012.

SORTHEIX, F. M.; DIETRICH, J.; CHOW, A.; SALMELA-ARO, K. The role of career values for work engagement during the transition to working life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 466-475, dec. 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TRIPIANA, J.; LLORENS, S. Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y de la autoeficacia. **Anales de psicología**, v. 31, n. 2, 636-644, 2015.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 2, p. 387-412, apr. 2010.

WRIGHT, B. E. Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11(4), Pages 559–586, 2001.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S. PACICO, J.C.; SCHAUFELI, W. B. Adatation and validation of the brasilian version of the Utrecht Work Engagemet Scale. **Psico-UFS**, Campinas, n. 20, n.2, p.207-217, mai./ago., 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.