



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal

Work engagement and identification with organizational purpose: A study at the Federal Senate

Compromiso laboral e identificación con el propósito organizacional: Un estudio en el Senado Federal

<https://doi.org/10.19094/contextus.2024.92710>

Flávia Fernanda Ribeiro e Silva

<https://orcid.org/0009-0002-3564-8942>

Trabalha na área de Gestão de Pessoas do Senado Federal
Especialista em Direito Constitucional pela AVM Educacional
flaviafe@senado.leg.br

Tatiane Paschoal

<https://orcid.org/0000-0002-2688-1411>

Professora na Universidade de Brasília (UnB)
Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB)
paschoal@unb.br

Francisco Antônio Coelho Júnior

<https://orcid.org/0000-0002-1820-5448>

Professora na Universidade de Brasília (UnB)
Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações pela Universidade de Brasília (UnB)
acoelho@unb.br

RESUMO

Contextualização: A administração pública tem passado por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas. O engajamento no trabalho se consolida como fenômeno central para compreender resultados dos servidores e mecanismos para melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Objetivo: Esta pesquisa testou o impacto da identificação com o propósito organizacional no engajamento no trabalho de servidores do Senado Federal do Brasil.

Método: Uma amostra de 282 participantes respondeu ao questionário composto por medidas de itens fechados. Análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais foram conduzidas.

Resultados: Verificou-se que a identificação com o propósito organizacional exerceu uma influência positiva e forte no engajamento dos servidores. O propósito organizacional se revelou como um importante antecedente, constituindo-se, portanto, como um fenômeno central para a compreensão e discussão do engajamento no trabalho no setor público.

Conclusões: Este estudo avança ao estimular o debate sobre o tema no serviço público brasileiro, contribuindo para preencher lacunas teórico-empíricas existentes no campo e lançando possibilidades de investigações futuras.

Palavras-chave: propósito corporativo; demandas-recursos de trabalho; engajamento de servidores públicos; motivação para o serviço público; Senado Federal.

ABSTRACT

Background: Public administration has undergone numerous transformations over the past decades. Work engagement has emerged as a central phenomenon to understand the outcomes of public servants and mechanisms for better delivery of public services to citizens.

Purpose: The present research tested the impact of identification with the organizational purpose on the work engagement of Federal Senate employees in Brazil.

Method: A sample of 282 participants responded to the questionnaire composed of closed-ended items. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were conducted.

Results: It was found that identification with the organizational purpose strongly and positively influenced employee engagement. Organizational purpose proved to be an important antecedent, constituting, therefore, a central phenomenon for understanding and discussing work engagement in the public sector.

Conclusions: The present study advances by stimulating the debate on the topic in the Brazilian public service, filling theoretical and empirical gaps in the field, and opening up possibilities for future investigations.

Keywords: corporate purpose; job demands-resources; public servants' engagement; public service motivation; Federal Senate.

RESUMEN

Contextualización: La administración pública ha experimentado numerosas transformaciones a lo largo de las últimas décadas. El compromiso en el trabajo se consolida como un fenómeno central para comprender los resultados de los servidores y los mecanismos para mejorar la prestación de servicios públicos a los ciudadanos.

Objetivo: La presente investigación evaluó el impacto de la identificación con el propósito organizacional en el compromiso laboral de los servidores del Senado Federal de Brasil.

Método: Una muestra de 282 participantes respondió al cuestionario compuesto por medidas de ítems cerrados. Se llevaron a cabo análisis factorial confirmatorio y modelado de ecuaciones estructurales.

Resultados: Se comprobó que la identificación con el propósito organizacional ejerció una influencia positiva y fuerte en el compromiso de los servidores. El propósito organizacional resultó ser un antecedente importante, constituyendo, por tanto, un fenómeno central para comprender y discutir el engagement en el trabajo en el sector público.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 31/12/2023

Versão final em 14/02/2024

Aceito em 15/02/2024

Publicado online em 26/03/2024

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Artigo indicado pelo [Semead 2023](#) (fast-track)

Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)



OPEN ACCESS

Conclusiones: El presente estudio avanza al estimular el debate sobre el tema en el servicio público brasileño, contribuyendo con lagunas teórico-empíricas existentes en el campo y abriendo posibilidades para investigaciones futuras.

Palabras clave: propósito corporativo; demandas-recursos de trabajo; compromiso de los servidores públicos; motivación para el servicio público; Senado Federal.

Como citar este artigo:

Silva, F. F. R., Paschoal, T., & Coelho, F. A., Júnior. (2024). Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22, e92710. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.92710>

1 INTRODUÇÃO

Em países de diferentes continentes, existem fortes pressões sociais e exigências legais para o aprimoramento da qualidade dos bens e serviços públicos. A administração pública tem passado por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas e adotado novas perspectivas de gestão, que enfatizam os resultados, a governança e a sustentabilidade (Bergue, 2010; Secchi, 2009). O histórico de transformações e a atual ênfase em efetividade e excelência evidenciam que a qualidade do serviço público depende, entre outros fatores, da capacidade de os governantes atraírem, contratarem e manterem profissionais competentes e motivados com suas atividades (Christensen, Paarlberg & Perry, 2017; Zahari & Kaliannan, 2022). O serviço público é comumente considerado burocrático, lento, ineficiente e com traços remanescentes de patrimonialismo (da Cunha Rezende, 2009; Ribeiro & Mancebo, 2013). Os servidores públicos, por sua vez, são geralmente retratados como desengajados e desmotivados. Segundo Vieira et al. (2011), a falta de incentivos ao bom desempenho pode desmotivar o servidor a realizar seu trabalho com qualidade e rapidez. Além disso, de acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), diante do olhar muitas vezes preconceituoso da sociedade, o servidor pode se ver entre dois sentimentos paradoxais: constrangido pela falta do reconhecimento social do seu trabalho e orgulhoso pela conquista do cargo público.

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

Muitos são os possíveis antecedentes do engajamento no trabalho (Bakker, 2014; Kosyva et al., 2023; Zahari & Kaliannan, 2022). Nota-se, no entanto, que as pesquisas científicas sobre engajamento no trabalho raramente abordam o fenômeno no setor público e suas respectivas peculiaridades (Fletcher et al., 2020; Zahari & Kaliannan, 2022). Essa falta de contextualização compromete a aplicação dos modelos teóricos do engajamento às práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, gerando uma lacuna entre o que a literatura científica aponta e o que se consegue aplicar e praticar no setor. É imprescindível considerar o contexto quando se abordam e se desenvolvem práticas de gestão

de pessoas de um modo geral (Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013; Fletcher et al., 2020; Klein & Mascarenhas, 2016; Zahari & Kaliannan, 2022). Curiosamente, as relações entre o engajamento e outros comportamentos e atitudes no trabalho parecem ser mais fortes para servidores públicos do que para trabalhadores do setor privado (Borst et al., 2019). Esses achados instigam ainda mais a discussão sobre os antecedentes do engajamento e seus diferentes pesos explicativos.

Camões et al. (2023) verificaram que os níveis de engajamento de servidores públicos brasileiros podem variar ao longo da carreira, principalmente em razão dos recursos e demandas presentes no ambiente organizacional em diferentes momentos. Cabe ressaltar que a percepção de que os resultados contribuem diretamente para trazer melhorias para a sociedade destaca-se como uma variável relevante para compreender o engajamento e a motivação do servidor e suas respectivas relações com variáveis do contexto organizacional (Camões et al., 2023; Christensen et al., 2017; Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). A identificação com o propósito organizacional e a percepção de que ele está sendo efetivo para o alcance de um bem maior faz com que a motivação intrínseca seja nutrida (Tuin et al., 2020). A revisão sistemática de Fletcher et al. (2020) verificou que a identificação com os valores do serviço público pode ter uma influência no engajamento no trabalho e ajudar a explicá-lo, sendo, portanto, uma variável que merece especial atenção para o avanço do conhecimento no campo.

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

Quanto às contribuições acadêmicas, vale ressaltar que, se no cenário internacional os estudos sobre engajamento no trabalho no serviço público ainda são incipientes, no Brasil as lacunas são ainda mais evidentes e indicam um vasto conjunto de possibilidades de

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

O modelo teórico amplamente adotado para explicar e estudar o engajamento no trabalho e que fundamentou o presente estudo é o modelo de demandas-recursos de trabalho (*Job Demands-Resources Model* – JD-R). O JD-R assume que todas as variáveis do ambiente de trabalho

podem ser caracterizadas como demandas de trabalho ou recursos de trabalho e que, portanto, afetam positivamente ou negativamente o engajamento no trabalho (Schaufeli, 2013; Schaufeli & Taris, 2014). Os recursos são especialmente importantes para o engajamento, destacando-se como preditores com maior peso nos modelos explicativos, sendo dois tipos distinguíveis (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017): (1) recursos do trabalho, os quais consistem naqueles aspectos do trabalho necessários para alcance das metas, redução das demandas ou estímulo do crescimento pessoal e do desenvolvimento (por exemplo, feedback sobre o desempenho, controle do trabalho, suporte social dos colegas); (2) recursos pessoais, os quais consistem em aspectos do indivíduo associados à resiliência e que se referem à habilidade de controlar e influenciar o ambiente positivamente (por exemplo, autoeficácia, otimismo e estabilidade emocional). De acordo com o modelo, os recursos energizam os trabalhadores, encorajam a persistência e fazem com eles foquem em seus esforços. Neste sentido, o modelo JD-R assume que o engajamento no trabalho produz resultados positivos, como melhor desempenho no trabalho, além de ser um mediador da relação entre recursos do trabalho, recursos pessoais e os resultados positivos (Schaufeli, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

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

Recentemente, Tuin et al. (2020) conduziram um estudo numa organização privada que examinava a associação entre a identificação com o propósito organizacional, a motivação dos colaboradores e o engajamento no trabalho, testando a hipótese de que um propósito amplo, com foco nos diferentes stakeholders, no bem-estar dos trabalhadores e preocupação social, leva ao aumento da motivação e do engajamento. A identificação com o propósito foi acessada por meio da identificação com a missão e com a visão da organização pelos respondentes. Para os referidos autores, um propósito organizacional atrativo que serve a um interesse mais amplo na busca por um bem maior pode fazer com que os profissionais se identifiquem com este propósito e a motivação intrínseca seja nutrida. Os resultados revelaram

que havia uma associação positiva direta da identificação com o propósito e a motivação e o engajamento dos trabalhadores. Este é um tema que tem se revelado muito promissor no campo do engajamento e com potencial de aplicação quando se consideram o planejamento estratégico das organizações e suas práticas organizacionais.

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

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

O estudo conduzido por Andrade (2020) sugere que a articulação entre os valores pessoais e os valores organizacionais de servidores públicos influenciam o engajamento no trabalho, relação essa mediada pela

satisfação no trabalho. No Brasil, o estudo de Camões et al. (2023) sobre os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais sugere que a percepção de que o trabalho realizado gera resultados positivos para a organização e para a sociedade tem relação com um maior engajamento e ajuda a compreender sua ligação com a produtividade. Um trabalho visto como encargo burocrático e extremamente normatizado tende a ser um obstáculo para o engajamento. A identificação do servidor com a organização, seus valores e seu papel social poderia ajudar a explicar as variações no engajamento quando consideramos o serviço público (Borst et al., 2019). Sabe-se que o engajamento no trabalho é um fenômeno dinâmico, que pode sofrer variações intrapessoais. Momentos de maior engajamento no setor público são associados à percepção de trabalhos significativos para o servidor, expressos, por exemplo, por meio de projetos relevantes com resultados sociais importantes (Camões et al., 2023).

O propósito organizacional envolve a missão e a visão da organização. A literatura organizacional demonstra que um propósito amplo geralmente se baseia nas contribuições do negócio para além dos resultados financeiros e interesses dos seus acionistas (Tuin et al., 2020). O propósito deve ir além do seu registro formal e ser ativamente propagado. Entende-se que um propósito é forte e influencia a identificação e motivação dos trabalhadores na medida em que estes acreditam nele (Tuin et al., 2020). Um propósito convincente inspira a organização com valor, fazendo com que seus trabalhadores se identifiquem com ela e encontrem significado no seu trabalho. Em revisão de literatura recente, Zahari e Kaliannan (2022), identificaram que as práticas e intervenções organizacionais são as variáveis que receberam menor atenção em estudos empíricos e explicativos. A questão do propósito depende, pelo menos em parte, das práticas de gestão de pessoas mais centrais nas organizações, voltadas para a comunicação organizacional, o envolvimento dos servidores, o treinamento e o desenvolvimento profissional, por exemplo (Demo, Costa & Koura, 2023). Existe, portanto, uma interface entre os aspectos motivacionais inerentes à identificação com um propósito organizacional e as práticas de gestão de pessoas que o sustentam.

No caso Senado Federal, uma organização pública com atribuições e responsabilidades definidas pela Constituição Federal de 1998, cujo propósito em última análise é contribuir para o bem-estar social e para o estado democrático de direito, estão presentes os aspectos previstos por Tuin et al. (2020) sobre propósito amplo e promotor de engajamento no trabalho. Seria essa, portanto, uma variável que ajudaria a explicar o engajamento dos servidores? Com base no modelo teórico e nos estudos apresentados, a presente pesquisa tem como hipótese que,

no Senado Federal, a identificação com o propósito da organização – visão, missão e contribuição com os parlamentares e com a sociedade – influencia positivamente o engajamento dos servidores.

3 METODOLOGIA

3.1 Participantes

O instrumento de pesquisa foi enviado a 1.964 servidores efetivos ativos. O público-alvo era composto de 1.965 servidores efetivos ativos, sendo um excluído por não apresentar e-mail institucional cadastrado no Sistema de Recursos Humanos do Órgão. Foram obtidas 286 respostas, das quais 282 eram válidas após a preparação do banco de dados, ou seja, aproximadamente 14,5% dos servidores efetivos responderam ao instrumento. Considerando o tamanho da população da pesquisa, o tamanho da amostra final do estudo e um intervalo de confiança de 95%, a margem de erro é de 5%.

3.2 Instrumento

O engajamento no trabalho foi avaliado por meio do *Utrecht Work Engagement Scale - UWES-17* (Schaufeli et al., 2006), validado no Brasil por Vazquez et al. (2015). São 17 itens que devem ser respondidos de acordo com uma escala de sete pontos (0 = nunca a 6 = sempre). São exemplos de itens: No meu trabalho, sinto que estou cheio(a) de energia; Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito; O tempo voa enquanto estou trabalhando. De acordo com o modelo teórico-metodológico, os itens podem ser agrupados em uma única dimensão ou em três dimensões. No caso de uma única dimensão, pode-se ainda adotar uma versão resumida do instrumento, com apenas nove itens (Ferreira et al., 2016; Vazquez et al., 2015). Considerando a necessidade de se explorar o construto do engajamento e sua operacionalização no serviço público brasileiro, aplicou-se o questionário completo e procedeu-se à verificação do modelo que melhor se adequava à amostra abordada na presente pesquisa, se o unifatorial, o unifatorial resumido ou o modelo trifatorial.

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

do povo brasileiro; Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor à sociedade brasileira; Nós, como servidores do Senado Federal, entregamos valor aos Senadores.

Ao final do questionário foram acrescentados itens sobre o perfil socioprofissional dos servidores a fim de caracterizar a amostra, como sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho no Órgão e lotação na área administrativa ou legislativa.

3.3 Procedimento

Em primeiro lugar, o projeto de pesquisa foi apresentado aos dirigentes responsáveis pela aprovação e autorização da coleta de dados no Órgão e das potenciais publicações de natureza acadêmica e científica com identificação do nome do Órgão. Um convite para participação na pesquisa foi enviado ao e-mail institucional de 1.964 servidores efetivos ativos do Senado Federal direcionando-os para a plataforma *GoogleForms*. A página inicial continha informações sobre os objetivos e a natureza da pesquisa, os contatos dos pesquisadores e os cuidados éticos tomados, como a não identificação dos respondentes, o caráter voluntário da participação na pesquisa e a oportunidade de interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento. Também foi salientada a natureza independente e acadêmica da pesquisa, não vinculada a ações do Órgão. Após ler as informações sobre a pesquisa, o servidor poderia concordar ou não com a participação voluntária. Caso assinalasse a opção de concordar, o participante era direcionado aos itens do instrumento.

3.4 Análise de Dados

Foram conduzidas análises preliminares sobre dados faltantes (*missing*), por meio da técnica de maximização esperada (*expected maximization*) e presença de outliers no banco de dados, por meio da distância Mahalanobis (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Quanto aos critérios de singularidade, multicolinearidade, linearidade, homocedasticidade e normalidade, todos foram atendidos. Em seguida, para avaliar o ajuste do modelo de mensuração do engajamento no trabalho, utilizou-se a análise fatorial confirmatória. Para especificar e estimar o modelo das relações lineares entre as variáveis do modelo estrutural hipotetizado, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem de equações estruturais, com teste de máxima verossimilhança. Também foram conduzidas análises estatísticas descritivas. Para descrever os níveis de engajamento dos participantes e comparar os resultados com outras amostras e populações, foi calculada a pontuação média nos itens de engajamento, conforme orientações de Schaufeli et al. (2006) e Vazquez et al. (2015). Os níveis de engajamento podem variar de 0 a 6, de forma que quanto maior a pontuação média, maior o engajamento no trabalho. Como parâmetro, podem ser utilizados os

resultados encontrados por Vazquez et al. (2015) para trabalhadores brasileiros, cuja média na escala de 0 a 6 foi de 4,4 (DP = 1,2).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto às análises preliminares, foram identificados 18 valores faltantes distribuídos entre os diferentes itens do questionário. Os dados faltantes se caracterizaram como completamente aleatórios (Little's MCAR teste: χ^2 quadrado = 212,85; DF = 272; $p = 0,997$) e, portanto, foram substituídos utilizando-se a técnica *Expected Maximization* (maximização esperada). A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao perfil da amostra e faz a comparação com a população do estudo. Pode-se afirmar que, embora não estratificada, a amostra englobou as diversas categorias referentes ao perfil profissional existente no Órgão.

Tabela 1

Comparação dos dados sociodemográficos da amostra e dos servidores efetivos

	Amostra	População
Idade (anos)		
Média	46,2	48,7
Mediana	45,0	49,7
Desvio Padrão	9,4	9,8
Tempo de Senado Federal (anos)		
Média	15,5	18,8
Mediana	11,0	12,1
Desvio Padrão	9,4	11,4
Sexo (%)		
Feminino	37,2	28,4
Masculino	59,6	71,6
Outros/Prefiro não informar	0,7	-
Cargo (%)		
Advogados	0,7	1,5
Consultores Legislativos	8,9	11,7
Analistas Legislativos	46,8	43,3
Técnicos Legislativos	40,4	41,7
Secretários Parlamentares	0	0,2
Auxiliares Legislativos	0	1,5
Escolaridade (%)		
Fundamental	0	1,7
Médio	1,1	7,7
Superior	16,7	21,8
Especialização	59,9	50,8
Mestrado	15,6	13,9
Doutorado	4,6	4,0
Área (%)		
Administrativa	56,4	46,6
Legislativa	21,6	24,2
Outras	19,5	29,2
Lotação (%)		
Comissão Diretora e órgãos subordinados	5,3	1,3
Diretoria-Geral e órgãos subordinados	45,4	45,3
Gabinete de Liderança	1,4	2,4
Gabinete de Senador	6,7	8,5
Instituto Legislativo Brasileiro	1,1	2,2
Secretaria-Geral da Mesa e órgãos subordinados	8,9	13,3
Outros	27,3	27,0

Fonte: Elaboração própria.

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

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

Tabela 2

Indicadores de ajuste do instrumento para o instrumento unifatorial e unifatorial resumido

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

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

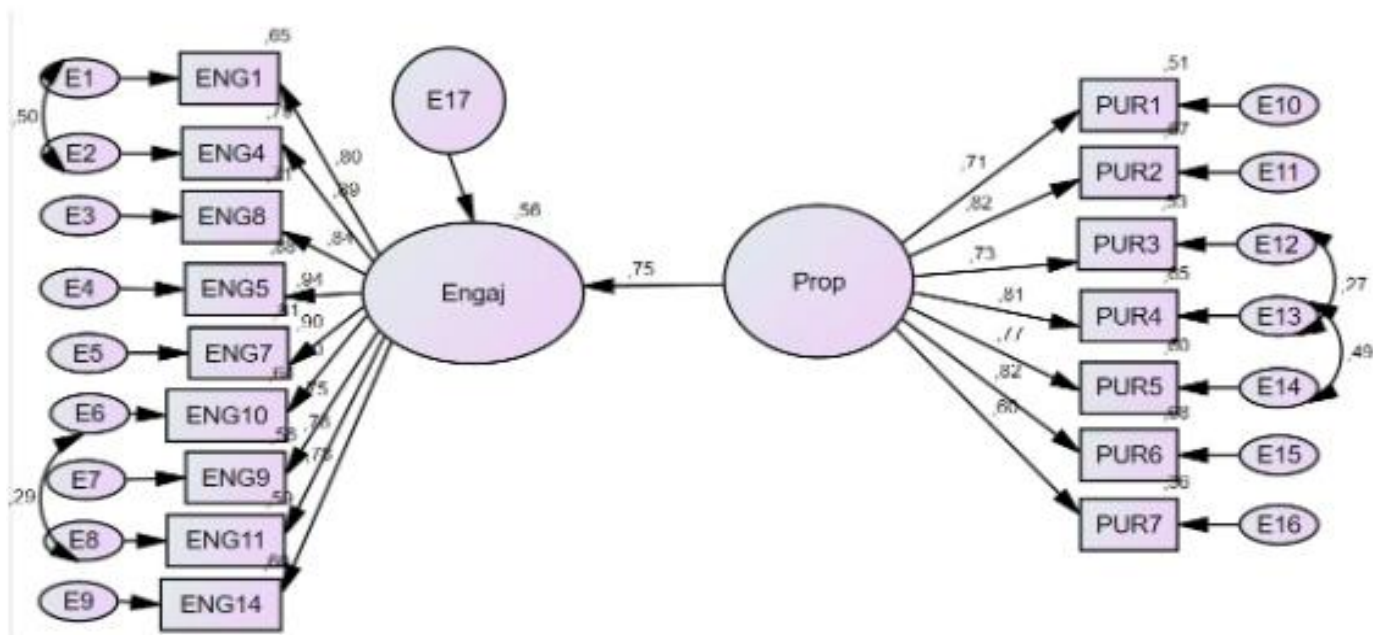


Figura 1. Modelo e coeficientes de propósito para engajamento.
 Fonte: Elaboração própria.

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

Tabela 3

Indicadores de ajuste da Modelagem por Equações Estruturais para o modelo estrutural

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

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos resultados descritivos, a pontuação média de engajamento aferido para os servidores efetivos do Senado Federal, de 4,2 (DP = 1,2), embora ligeiramente inferior àquela encontrada por Vazquez et al. (2015) para trabalhadores brasileiros (M = 4,4; DP = 1,2), é muito próxima da pontuação média brasileira e acima do ponto médio da escala de resposta.

Em relação ao engajamento vivenciado pelos servidores, os resultados descritivos referentes às pontuações vão de encontro à visão comumente compartilhada de servidores públicos como desengajados e desmotivados (Ribeiro & Mancebo, 2013), revelando que os participantes do presente estudo relatam experimentar engajamento frequente no trabalho e não diferem de trabalhadores brasileiros de outros setores e organizações do país. Quando comparados aos achados do estudo conduzido por Borst et al. (2019) envolvendo milhares de servidores públicos dos países baixos, os participantes do presente estudo apresentaram pontuação média ligeiramente maior que a pontuação média de 3,90 encontrada pelos referidos autores. Pode-se supor que a condição do mercado de trabalho brasileiro, muitas vezes marcado por alta taxa de desemprego e situações de informalidade, melhorem a percepção dos servidores públicos sobre seu próprio trabalho. Ao mesmo tempo, o

Senado Federal desempenha um papel central, relevante e direto no funcionamento da sociedade brasileira, exercendo atribuições legislativas, de fiscalização e de controle. A missão do Senado e, portanto, de seus servidores, naturalmente englobam trabalhos significativos para o servidor, permeados por projetos com resultados sociais importantes. Conforme estudo de Camões et al. (2023), trabalhos percebidos dessa forma tendem a influenciar positivamente o engajamento no setor público.

Ainda sobre as pontuações médias, enquanto Vazquez et al. (2015) encontraram maior nível de engajamento de trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço, a presente pesquisa não detectou diferenças significativas por faixa etária ou tempo de exercício no Órgão. Também não foram encontradas diferenças significativas na identificação com o propósito e no nível de engajamento entre os servidores das áreas administrativa e legislativa, o que sugere que essas variáveis individuais e socioprofissionais não exercem papel importante na predição do fenômeno.

Em termos de predição, a identificação com o propósito organizacional se apresentou como um antecedente forte do engajamento no trabalho, explicando mais de 50% da variância do engajamento e indo ao encontro de sugestões e achados de estudos anteriores (Moynihan & Pandey, 2007; Tuin et al., 2020; Wright, 2007). Borst et al. (2019) enfatizam que, no setor público, uma das principais demandas de trabalho, considerando o modelo JD-R e que tem sido consistentemente ignorada, consiste na burocracia que permeia os processos de trabalho. Quando o servidor encontra excesso de regras, regulações, procedimentos que podem parecer sem sentido, eles tendem a se tornar alienados, menos criativos e menos produtivos (Borst et al., 2019). Os níveis de engajamento,

portanto, poderiam ser comprometidos. Os achados do presente estudo dialogam com discussões e lacunas anteriores e acendem a importância do propósito organizacional e da identificação do servidor com ele como um recurso fundamental para se abordar o engajamento no trabalho.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os recursos de trabalho mais importantes para o engajamento são bem mapeados e conhecidos na literatura e oferecem boas diretrizes aos gestores. Por exemplo, práticas relacionadas a uma maior autonomia dos profissionais, oferta de maior suporte de conteúdo das tarefas, estímulo à cooperação e ao apoio mútuo entre colegas e órgãos são caminhos para o suporte ao engajamento. Por sua vez, no setor público, muitas boas práticas podem esbarrar em peculiaridades legais e normativas inerentes ao trabalho do servidor e que, muitas vezes, não são facilmente gerenciáveis. Nesse sentido, o presente estudo contribui para discussão de caminhos e práticas que poderiam promover o engajamento no trabalho. Estimular a motivação intrínseca por meio da demonstração clara de como as tarefas desenvolvidas pelos servidores afetam a realização da missão institucional é um exemplo de caminho. Podem-se apontar ainda ações como definir claramente as atribuições de cada servidor e a oferta de treinamento para a realização das tarefas, de forma que o servidor tenha pleno conhecimento dos processos e tarefas que realiza e sua vinculação a metas

estratégicas, fornecendo insumos para que sejam ampliados o número e a profundidade das tarefas que os servidores executam. Por fim, sugere-se estimular o entrosamento entre áreas com atividades correlatas por meio da criação de grupos de trabalho para melhoria de processos executados, de forma que sejam desenvolvidos o apoio mútuo e a cooperação entre colegas e órgãos. Essas ações, associadas a práticas de relacionamento e envolvimento voltadas ao servidor, estimulam a vinculação das tarefas e atividades pontuais e individuais com metas e resultados mais abrangentes associados à missão da organização e estimula a vinculação do servidor com os resultados alcançados.

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

Ainda em termos teórico-metodológicos, sabe-se que o engajamento é um fenômeno complexo e dinâmico. Nesse sentido, Bakker (2014) argumenta que existem muitas flutuações diárias nas experiências pessoais de engajamento no trabalho e essa variação é uma função das mudanças diárias nos recursos pessoais e de trabalho. Se no longo prazo e considerando um recorte transversal é possível estabelecer preditores consistentes, como a identificação com o propósito organizacional, a investigação dessas variações diárias se faz necessária para uma melhor orientação prática a gestores e servidores. Essas são questões que carecem de dados e discussão e tornam-se mais relevantes quando se consideram as novas formas de trabalho que têm sido adotadas por muitas organizações do setor. Pode o uso das tecnologias de informação e comunicação impactar as experiências e flutuações diárias do engajamento no trabalho e a identificação do servidor com a organização? No longo prazo, haveria algum aumento ou perda dos níveis gerais de engajamento relatados pelos servidores?

O engajamento no trabalho continua sendo um tema atual e relevante nos campos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, especialmente quando se consideram os recentes desafios e demandas vivenciadas

no serviço público. O investimento e a sistematização de achados científicos sobre o engajamento de servidores públicos podem fornecer uma base sustentável para ações de médio e longo prazo em organizações do referido setor, as quais devem primar pela qualidade e efetividade dos serviços prestados aos seus cidadãos.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. C. T. (2020). Engajamento no trabalho no serviço público: Um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49-76. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227-236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul, RS: Educus.
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Camões, M. R. S., Gomes, A. O., Rizardi, B., & Lemos, J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57(4), e2023-0061. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Demo, G., Costa, A. C., & Coura, K. V. (2023). Human Resources Management Practices in the public service: Proposal of a measurement model. *Rausp Management Journal*, in press.
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Silva, R. C. C., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2018). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6-46. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva, A. I. S., Filho, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: A systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343-353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da escala utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Rezende, F. C. (2009). Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. *Sociologias*, (21), 344-365. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100014>
- Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192-207. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000100015>
- Schaufeli, W. B & Taris, W. T. (2014). A Critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-66). NY: Springer.
- Schaufeli, W. B. (2013). Employee engagement in theory and practice. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1-321). <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli, W. B. et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2017). Work engagement in contrast to burnout: Real and redundant! *Burnout Research*, 5, 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.001>
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of*

Organizational Behavior, 39(4), 462-480.
<https://doi.org/10.1002/job.2244>

- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., & Oliveira, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-18.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica

CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano
José Carlos Lázaro da Silva Filho

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

SUORTE ADMINISTRATIVO E DE EDITORAÇÃO

Heloisa de Paula Pessoa Rocha (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFCA)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (Universidade de Manitoba, Canadá)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinzazo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)