

Uma nova cidadania organizacional: relacionando direitos e deveres do trabalhador com engajamento no trabalho

A new organizational citizenship: relating the rights and duties of workers with engagement at work

ASSUMPÇÃO, Ana Laura [1](#) e ZARIFE, Pricila de S. [2](#)

Recebido: 11/07/2019 • Aprovado: 15/10/2019 • Postado 28/10/2019

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Metodologia](#)
 - [3. Resultados e discussão](#)
 - [4. Conclusões](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Este artigo investigou o papel preditor de cidadania organizacional, sob a perspectiva de direitos e deveres do trabalhador, no engajamento no trabalho. Tratou-se de uma pesquisa quantitativa, de corte transversal e correlacional. Participaram 156 servidores de uma prefeitura municipal do sul do Brasil. Foram identificados altos níveis de engajamento e percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador. O engajamento foi predito positivamente por duas dimensões de cidadania organizacional: recompensa e cumprimento das normas, explicando 18% da variância.

Palavras chave: Cidadania organizacional. Direitos e deveres do trabalhador. Engajamento no trabalho. Administração pública

ABSTRACT:

This paper investigated the predictor role of organizational citizenship, as worker rights and duties, in work engagement. It was a quantitative, cross-sectional and correlational research. The sample comprised of 156 employees from a municipal city hall in southern Brazil. High levels of engagement and perception of respect for the rights and duties of the worker were identified. Work engagement was positively predicted by two dimensions of organizational citizenship: reward, and compliance with company norms, explaining 15% of the variance.

Keywords: Organizational citizenship. Worker rights and duties. Work engagement. Public administration

1. Introdução

Os direitos e deveres cabíveis ao trabalhador e à organização são fundamentais para manter um convívio que gere benefícios para ambas as partes. O estabelecimento formal de tais direitos e deveres se justifica pelo fato do poder do empregador, na maioria das vezes, ser muito superior ao dos empregados, buscando equilibrar as forças envolvidas na relação.

No Brasil, tal formalização ocorreu com o estabelecimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na década de 1940, que sistematizou as várias e complexas legislações trabalhistas que vigoravam no país (Bagnoli, Barbosa, & Godoy, 2009). Atualmente, a CLT é formada por 922 artigos que regulamentam elementos como duração da jornada de trabalho, salário mínimo, férias, sindicatos das classes trabalhadoras, segurança e medicina do trabalho, identificação profissional e proteção do trabalho da mulher e do menor (Brasil, 2018).

A grande maioria da CLT aborda os direitos do trabalhador. Todavia, no artigo 482 são abordadas situações específicas em que o trabalhador pode ser desligado por justa causa (Brasil, 2018). Este artigo possibilita inferir alguns deveres do trabalhador, como agir com honestidade, ter continência de conduta e não praticar ato lesivo à honra e boa fama do empregador, superior ou de terceiros.

Mesmo com a vigência da legislação, é comum identificar casos de desrespeito aos direitos e deveres de ambos lados envolvidos, levando a uma grande quantidade de processos judiciais e altos custos sociais (Zarife, 2016). Por ano, são recebidos mais de três milhões de processos na Justiça do Trabalho, sendo que a cada 100.000 habitantes, 1.796 ingressaram com uma ou mais ações ou recursos (Brasil, 2017).

Além dos custos processuais, o desrespeito aos direitos e deveres do trabalhador traz prejuízos para trabalhadores e organizações. A restrição de direitos, como o direito a um tratamento justo, influencia a autoestima dos profissionais (Farias & Zeitoune, 2007). A falta de condições decentes de trabalho é um dos fatores mais influentes na ocorrência de problemas de saúde do trabalhador, como estresse ocupacional (Menzani & Bianchi, 2009), além de motivar a realização de greves que afetam o funcionamento da organização.

Nos últimos anos, intensos debates vêm sendo realizados com o propósito de discutir as reformas trabalhista e previdenciária, frente ao grande descontentamento expressado pela população com as impactantes reduções dos direitos. Diante deste contexto, é essencial investigar os efeitos da percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador sobre o mesmo, seu trabalho e as organizações, com vistas a proporcionar informações que auxiliem para um maior entendimento deste processo. A presente pesquisa buscou investigar o papel preditor de cidadania organizacional, na perspectiva dos direitos e deveres do trabalhador, no engajamento no trabalho.

1.1. Cidadania organizacional: perspectivas tradicional e contemporânea

Estudos sobre a cidadania organizacional começaram em meados da década de 1970, quando Katz e Kahn (1974) propuseram a noção de cidadão organizacional.

Tradicionalmente, a cidadania organizacional é um termo empregado para retratar um conjunto de ações voluntárias dos trabalhadores, que não faz parte de seus papéis formais, nem é formalmente recompensado, mas que, na maioria das vezes, acaba beneficiando o sistema organizacional (Siqueira, 2003).

Tais comportamentos não são explicitamente solicitados pela organização, mas contribuem decisivamente para seu êxito. É especialmente neste aspecto que reside o interesse dos pesquisadores pelo estudo da perspectiva tradicional de cidadania organizacional: tais ações são importantes para a sobrevivência e o alcance da efetividade das empresas (Porto & Tamayo, 2003).

Nesta perspectiva, um profissional que apresenta avaliações positivas sobre o local de trabalho, tende a apresentar reações afetivas e, por sua vez, mais ações voluntárias (Siqueira, 2003). Por outro lado, quando há poucas ações voluntárias à organização por parte dos trabalhadores, o desempenho e a cooperação tendem a diminuir, sendo crucial que os gestores destinem atenção especial ao bem-estar dos colaboradores (Gomes, Bastos, Mendonça Júnior, & Menezes, 2014).

Os termos cidadania organizacional e civismo nas organizações, muitas vezes, são mencionados por pesquisadores para designar os mesmos atos, ocasionando uma

confusão conceitual. Acontece que a visão tradicional da cidadania organizacional tem sido alvo de críticas ao utilizar este termo para indicar as ações espontâneas dos colaboradores dentro da organização. Isto ocorre porque a palavra cidadania não compartilha este significado (Siqueira, 1995; Porto & Tamayo, 2003; Dias & Oliveira, 2016; Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017; Pastre & Zarife, 2018).

Cidadão pode ser definido como "indivíduo que, como membro de um Estado, usufrui de direitos civis e políticos por este garantidos e desempenha os deveres que, nesta condição, lhe são atribuídos" (Houaiss, 2001, p. 553). Logo, o termo cidadania implica um vínculo do cidadão com o Estado, permeado por direitos e deveres.

Diante desta perspectiva etimológica, Siqueira (1995) propôs que o termo civismo nas organizações se mostraria mais adequado para designar os comportamentos espontâneos à organização, tendo em vista que comportamentos cívicos envolvem espontaneidade e funcionalidade para o bem coletivo. No entanto, esta nomenclatura ainda é pouco adotada nos estudos brasileiros, optando-se pela utilização equivocada do termo cidadania. Uma possível explicação para isso é a existência de uma grande lacuna na literatura, já que foi sugerido o termo civismo, mas durante muito tempo não foi proposta uma nova definição para o termo cidadania organizacional (Zarife, 2016).

Recentemente, uma nova definição para cidadania organizacional foi proposta, fundamentada na etimologia da palavra ao abranger os direitos e deveres do trabalhador. Transposto para o contexto organizacional, o construto passou a ser definido como um conjunto de práticas embasadas no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres do trabalhador e da organização, de modo a garantir o bem-estar da coletividade organizacional (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017).

Esta nova perspectiva de cidadania organizacional abriu margem para a realização de novos estudos sobre o tema, para identificar como percepções de respeito aos direitos e deveres do trabalhador influenciam e são influenciadas por variáveis do contexto organizacional. Para auxiliar a realização de estudos nesta nova perspectiva, foi proposto o Instrumento de Cidadania Organizacional (ICO), medida que possibilita identificar a percepção dos trabalhadores sobre o respeito a seus direitos e deveres (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017).

Fundamentado na perspectiva de cidadania organizacional enquanto reconhecimento e cumprimento dos direitos e deveres do trabalhador, o ICO é formado por duas diferentes escalas: Escala de direitos do trabalhador (EDiT) e Escala de deveres do trabalhador (EDeT). A EDiT é composta por duas dimensões. A primeira dimensão denominada Recompensa, envolve a percepção sobre a compensação fornecida pela organização diante do trabalho realizado pelos trabalhadores, sendo elas materiais ou não materiais. A segunda dimensão de direitos dos trabalhadores é a Promoção de relacionamentos positivos, envolvendo o tratamento igualitário por parte do empregador, indiferente de sexo ou crenças dos trabalhadores, de modo a estimular relações benéficas no trabalho (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017).

Abarcando os deveres do trabalhador, a EDeT também apresenta duas dimensões. A primeira diz respeito ao Cumprimento das normas das organizações, envolvendo o respeito dos trabalhadores às regras pactuadas com o empregador, como zelar pela organização, não negligenciar o trabalho e cumprir os horários de trabalho acordados. A segunda dimensão dos deveres dos trabalhadores é o Comportamento moral nas relações interpessoais, envolvendo a demonstração de respeito e honestidade indispensáveis ao tratamento interpessoal, sem indisciplina ou ofensas aos demais (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017).

Devido ao caráter recente de sua proposição, ainda são poucos os estudos empíricos que se dedicam a buscar evidências acerca da relação entre cidadania organizacional, na perspectiva dos direitos e deveres, e variáveis do indivíduo e do contexto organizacional. O primeiro estudo sobre o tema investigou as relações de cidadania organizacional com as variáveis justiça e estresse organizacional (envolvendo características organizacionais potencialmente estressoras). Os resultados indicaram que as percepções de justiça organizacional predisseram significativamente cidadania organizacional, e os direitos do

trabalhador foram preditores de estresse organizacional (Zarife, 2016).

Um estudo com operadores de um *call center* identificou a existência de percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador e que as variáveis sexo, tempo de organização e cidade de lotação (capital ou interior) se mostraram associadas ao aumento de percepção de cidadania organizacional. As diferenças significativas indicaram que: (1) os homens apresentaram médias mais elevadas do que as mulheres em se tratando da percepção de respeito ao dever de Comportamento moral nas relações interpessoais; (2) os trabalhadores que possuíam menos tempo na organização apresentaram percepções mais altas de respeito ao direito de Recompensas; (3) os trabalhadores alocados no interior do estado de São Paulo perceberam mais respeito ao direito de Promoção de relacionamentos positivos do que os da capital (Garcez, Antunes, & Zarife, 2017).

O estudo mais recente foi realizado com profissionais de organizações privadas, dos setores de indústria e varejo, investigando sua relação com estresse ocupacional. Os resultados indicaram correlações negativas significativas entre todas as dimensões de cidadania organizacional e de estresse ocupacional, bem como o direito de recompensa configurando-se como preditor significativo do estresse ocupacional, explicando 15% da variância (Pastre & Zarife, 2018).

Assim como o civismo nas organizações, referente aos comportamentos espontâneos à organização, está relacionado ao engajamento dos colaboradores (Martins, Costa, & Siqueira, 2015), faz-se importante investigar se a percepção de direitos e deveres do trabalhador também mantém relação com este construto. Deste modo, a relação entre cidadania organizacional e engajamento no trabalho é investigada no presente artigo.

1.2. Engajamento no trabalho

Estudos sobre engajamento no trabalho iniciaram na década de 1990, quando Kahn propôs o primeiro conceito, referindo-se ao modo como os colaboradores se expressavam de forma emocional, cognitiva, física e mentalmente, no decorrer da realização das tarefas cabíveis a eles (Siqueira, Martins, Orengo, & Souza, 2014). Ao longo do tempo, novas definições foram apresentadas de modo a melhor explicar o construto.

O engajamento no trabalho pode ser entendido como “um estado de bem-estar ou uma satisfação relacionada ao trabalho, caracterizado por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho” (Bakker & Leiter, 2010, p.182). Este estado mental positivo é composto por uma tríade: vigor (dimensão comportamental-energética), dedicação (dimensão emocional) e absorção (dimensão cognitiva) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Trabalhadores engajados apresentam elevados níveis de energia e resiliência mental durante as atividades laborais (vigor), resultando em investimento de esforços e persistência para ultrapassar dificuldades durante a realização das tarefas. Estes trabalhadores também costumam apresentar um alto grau de envolvimento com uma tarefa (dedicação), durante a qual experimentam prazer, inspiração e entusiasmo, reconhecendo o significado do trabalho. Ainda, eles ficam completamente imersos no trabalho, esquecendo o tempo e o ambiente ao seu redor (absorção) (Bakker, 2018; Siqueira et al., 2014; Schaufeli & Bakker, 2010).

O engajamento no trabalho é algo que resiste ao desgaste do dia a dia, às confrontações de pensamentos e ações, à falta de apoio e de recurso, à incredulidade e à complexidade do desafio, (Schaufeli & Taris, 2014; Chér, 2016). Configura-se como benéfico tanto para o trabalhador, por meio do crescimento e desenvolvimento pessoal, quanto para a organização, que tende a aumentar qualidade do trabalho (Siqueira et al., 2014). Isto porque exerce influência sobre a forma como os indivíduos trabalham e cumprem suas tarefas (Demerouti & Cropanzano, 2010).

As vivências do engajamento estão positivamente relacionadas às pontuações em avaliações de desempenho no trabalho (Bakker & Bal, 2010), a uma melhor utilização de

recursos físicos (Bakker, Demeroute, & Brummelhuis, 2012), à proatividade dos trabalhadores (Van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016) e aos comportamentos espontâneos à organização (Martins, Costa, & Siqueira, 2015). Ainda, tem-se que variáveis como os recursos pessoais (autoeficácia e autoestima) e de trabalho (autonomia, devolutivas de desempenho e oportunidades de desenvolvimento profissional, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), a satisfação com a natureza do trabalho (Pauli, Tomasi, Gallon, & Coelho, 2017), com o salário e com os colegas (Caldas, Somensari, Costa, Siqueira, & Claro, 2013) e justiça distributiva e de procedimentos (Strom, Sears, & Kelly, 2014) predizem positivamente o construto. Uma maneira de se obter um maior engajamento dos colaboradores é por meio do reconhecimento no trabalho (Merlo et al., 2015).

O estado embrionário dos estudos de cidadania organizacional na recente proposta perspectiva de direitos e deveres do trabalhador, aliado às recentes discussões acerca das reformas trabalhistas e previdenciária suscita a realização de novas investigações sobre o construto. Por sua vez, o fato de o engajamento no trabalho ser considerado um estado positivo persistente e estável ao longo tempo, que exerce um importante papel nas organizações e que pode ser alterado pelas condições de trabalho (Schaufeli & Taris, 2014), suscita a realização de investigações sobre sua relação com cidadania organizacional, na perspectiva do respeito aos direitos e deveres do trabalhador.

Diante disso, a presente pesquisa investigou o papel preditor de cidadania organizacional, enquanto respeito aos direitos e deveres do trabalhador, no engajamento no trabalho. Para tanto, foi formulada a seguinte hipótese: cidadania organizacional prediz positivamente engajamento no trabalho. A suposição do caráter positivo das relações entre as dimensões de cidadania organizacional e o engajamento no trabalho foi embasada nas características dos construtos: cidadania organizacional como respeito aos direitos e deveres do trabalhador (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017) e engajamento enquanto estado mental positivo ligado ao trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

2. Metodologia

2.1. Delineamento

Esta pesquisa pode ser caracterizada por um delineamento quantitativo, correlacional e de corte transversal. O método quantitativo emprega a quantificação na coleta e análise dos dados, valendo-se de técnicas estatísticas de diferentes níveis de complexidade, indo desde as descritivas (como média, desvio padrão e percentual) até as inferenciais (como correlação e regressão) (Richardson, 2017).

A pesquisa correlacional envolve a investigação do grau de associação entre variáveis (Rueda & Zanon, 2016). Os estudos com corte transversal são realizados em um período curto de tempo, sendo executados em um único ponto no tempo, tal qual o agora (Fontelles, Simões, Farias, & Fontelles, 2009), ao invés de investigar os sujeitos por meses ou anos

2.2. Participantes

Participaram desta pesquisa 156 trabalhadores vinculados a uma prefeitura municipal do interior do Rio Grande do Sul (RS), região sul do Brasil. Para este tamanho de amostra, considerando que a variável preditora (cidadania organizacional) é composta por quatro dimensões (recompensas, promoção de relacionamentos positivos, cumprimento das normas e comportamento moral), um efeito de 0,10 e um alfa de 0,05, obteve-se um poder estatístico de 0,89, por meio do *software* G*Power 3.1.

Considerando os diferentes setores que compõem a instituição, a maioria dos participantes estava alocada no setor de educação (50,60%), seguido do setor de saúde (19,20%), administrativo (12,80%), de obras (12,20%) e de assistência social (5,2%). A idade dos participantes variou de 19 a 67 anos ($M = 42,02$; $DP = 11,56$). O tempo de

carreira variou de 5 meses a 43 anos ($M = 20,12$; $DP = 10,32$). O sexo feminino representou 81% da amostra.

Quanto à escolaridade, a maioria afirmou possuir até o ensino médio completo (41,90%), seguido de pós-graduação completa (27,90%), ensino superior completo (16,20%) e ensino fundamental completo (14,00%). Os casados representaram a maioria da amostra (70,80%), seguidos de solteiros (19,00%) e divorciados e viúvos (10,20%).

2.3. Instrumentos

Para a realização da pesquisa, foram utilizados dois instrumentos previamente validados: o Instrumento de Cidadania Organizacional e a Escala de Engajamento no Trabalho. O Instrumento de Cidadania Organizacional/ICO (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017) foi desenvolvido considerando o caráter bilateral do construto, buscando investigar a percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador. Seus 28 itens estão distribuídos em duas escalas: a Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e a Escala de Deveres do Trabalhador (EDeT). A escala EDiT é formada pelas dimensões Recompensas (7 itens) e Promoção de relacionamentos positivos (5 itens), enquanto a escala EDeT é constituída pelas dimensões Cumprimento das normas (12 itens) e Comportamento moral (4 itens), apresentando índices de precisão variando entre 0,72 e 0,92. As respostas são assinaladas em uma escala de frequência (0 = nunca e 4 = sempre).

A Escala de Engajamento no Trabalho/EEGT (Siqueira et al., 2014) busca identificar o quanto o sujeito se sente vigoroso e absorvido por suas atividades laborais. Seus 10 itens estão distribuídos em duas dimensões observáveis: vigor (5 itens) e absorção (5 itens), e um fator geral de segunda ordem, possuindo índices de precisão de 0,78, 0,86 e 0,87, respectivamente. A resposta se dá por meio de uma escala de frequência (1 = nunca e 5 = sempre).

2.4. Procedimento de coleta de dados

Este trabalho é parte integrante de um projeto maior aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE: 69858817.5.0000.5319). Em sua elaboração, foram atendidas as exigências das Resoluções 466/2012 e 016/2000.

Inicialmente, efetuou-se um contato prévio com os gestores de uma prefeitura do interior do Rio Grande do Sul para explicar sobre a pesquisa e solicitar a adesão à mesma. Diante da aceitação, houve o contato com os secretários de todos os setores, de modo a estipular as melhores datas e horários de realização da pesquisa e facilitar o acesso aos colaboradores.

A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2017, no local de trabalho, sem a presença dos gestores, de modo a não inibir os participantes. Os trabalhadores foram informados sobre os objetivos do estudo, o caráter voluntário de sua participação, a não identificação dos mesmos e a possibilidade de não participação e/ou desistência a qualquer momento, sem qualquer ônus. Aqueles que se dispuseram a participar, foram instruídos a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A coleta de dados foi iniciada com a realização de um estudo piloto, com aplicação em 10 trabalhadores, de modo a verificar o entendimento e a disposição para responder. Ao não identificar problemas, procedeu-se a realização da pesquisa, de forma gradual, em todos os setores da prefeitura.

2.5. Procedimentos de análises de dados

Os dados receberam tratamento estatístico por meio do *software* SPSS 22.0.

Inicialmente, foi realizada análise da confiabilidade das escalas, por meio do indicador Alfa de Cronbach.

O cálculo das estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e percentual, permitiu

caracterizar a amostra e verificar os níveis de percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador e o nível de engajamento no trabalho. Em seguida, foram investigadas correlações bivariadas de Pearson entre as variáveis de pesquisa. A interpretação da magnitude das correlações considerou suas classificações como baixa ($0,10 \leq r \leq 0,29$), moderada ($0,30 \leq r \leq 0,49$) ou alta ($0,50 \leq r \leq 1$) (Cohen, 1992). Por fim, foi realizada uma análise de regressão múltipla para verificar o poder preditivo das quatro dimensões de cidadania organizacional no engajamento no trabalho. Em virtude da falta de informações teóricas e empíricas que orientassem a previsão de quais variáveis antecedentes seriam preditoras da variável critério, foi empregado o método de regressão *stepwise*, cuja entrada de variáveis se baseia unicamente em critérios estatísticos.

3. Resultados e discussão

A análise da confiabilidade das escalas utilizadas no estudo, considerou as quatro dimensões do ICO e a dimensão geral da EEGT (Tabela 1). Todos os indicadores de confiabilidade desta amostra se mostraram satisfatórios, ao passo que estavam acima de 0,70, conforme indicado pela literatura (Hair Jr., William, Babin, & Anderson, 2009). Os fatores do ICO apresentaram índices de confiabilidade levemente menores do que os obtidos na validação original (Zarife, 2016; Zarife & Paz, 2017), enquanto o fator geral da EEGT apresentou o índice acima do encontrado no estudo de validação original (Siqueira et al., 2014).

Em seguida, foram calculadas as medidas de tendência central das variáveis do modelo (Tabela 1). Foi identificado alto score de engajamento no trabalho dos participantes da pesquisa ($M = 4,23$; $DP = 0,61$), ao passo que o valor se mostrou acima de 4 pontos. Sobre este resultado, é possível afirmar que os trabalhadores apresentaram elevados níveis de disposição, força e energia durante o trabalho, bem como de concentração, foco e atenção (Siqueira et al., 2014), indicando que se sentem bem ao realizar as atividades do trabalho.

Apesar de ser considerado privilegiado pela estabilidade no emprego público, o discurso social depreciativo muitas vezes direcionado ao trabalho do servidor público, tido como ineficiente, desqualifica sua atividade laboral (Ribeiro & Mancebo, 2013). Mesmo diante falta de reconhecimento social que permeia sua atuação e que tende a interferir negativamente no sentido que os servidores públicos atribuem à própria vida profissional, os participantes desta pesquisa apresentaram altos níveis de engajamento no trabalho. Este resultado está em consonância com outros estudos recentes com trabalhadores públicos como oficiais de justiça (Dalanhol, Freitas, Machado, Hutz, & Vazquez, 2017) e professores da rede pública (Pauli et al., 2017), bem como acima dos níveis identificados em um estudo com profissionais em geral, que se mostraram apenas moderados (Martins, Costa, & Siqueira, 2015).

Tabela 1
Sumário dos índices de confiabilidade e estatísticas descritivas da amostra

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Recompensas	0,82	2,82	0,85
Promoção de relacionamento positivos	0,74	3,26	0,71
Cumprimento das normas	0,91	3,37	0,60
Comportamento moral	0,71	3,29	0,73
Engajamento no trabalho	0,89	4,23	0,61

Acerca da cidadania organizacional, os resultados demonstraram que o respeito aos direitos e deveres do trabalhador, de maneira geral, foi percebido pelos servidores da prefeitura, em todas as dimensões de cidadania organizacional (Tabela 1): Recompensas ($M = 2,82$; $DP = 0,85$), Promoção de relacionamentos positivos ($M = 3,26$; $DP = 0,71$), Cumprimento das normas da empresa ($M = 3,37$; $DP = 0,60$) e Comportamento moral nas relações interpessoais ($M = 3,29$; $DP = 0,73$). Isto implica que, de acordo com eles, tanto os direitos (recompensas e promoção de relacionamento positivo) quanto os deveres (cumprimento das normas da organização e comportamento moral) têm sido respeitados pela instituição.

Desta forma, sobre os direitos, foi percebida retribuição diante do trabalho realizado pelos servidores e tratamento igualitário (indiferente de sexo ou crenças) por parte da prefeitura. Sobre os deveres, foi percebido que os servidores zelam pela organização, não negligenciam o trabalho e cumprem os horários de trabalho estabelecidos por contrato, bem como demonstram respeito e honestidade no relacionamento com os colegas (Zarife, 2016). Estes resultados se mostraram consonantes com os identificados numa amostra de profissionais de *call center*, que também perceberam respeito aos direitos e deveres do trabalhador na organização na qual trabalhavam (Garcez, Antunes, & Zarife, 2017).

Tabela 2
Correlações entre as variáveis da pesquisa

Variáveis	1	2	3	4	5
1. Recompensas	-				
2. Promoção de relacionamentos positivos	0,76**	-			
3. Cumprimento das normas	0,20**	0,25**	-		
4. Comportamento moral	0,21**	0,19**	0,70**	-	
5. Engajamento no trabalho	0,34**	0,28**	0,30**	0,17*	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Foram realizadas análises de correlações bivariadas entre as cinco variáveis do modelo (Tabela 2), por meio do coeficiente de Pearson. Os resultados indicaram que as quatro dimensões de cidadania organizacional se mostraram positiva e significativamente associadas ao engajamento no trabalho, configurando-se como moderadas ou baixas (Cohen, 1992).

As correlações moderadas foram identificadas entre Engajamento no trabalho e Recompensas ($r = 0,34$; $p < 0,01$) e Cumprimento das normas da empresa ($r = 0,30$; $p < 0,01$). Por sua vez, as correlações baixas foram identificadas entre Engajamento no trabalho e Promoção de relacionamentos positivos ($r = 0,28$; $p < 0,01$) e comportamento moral ($r = 0,17$; $p < 0,05$). Isto indica que quanto mais elevados os níveis de percepção de respeito aos direitos e deveres, mais elevados os níveis de engajamento no trabalho. A direção positiva das correlações se mostrou condizentes com as expectativas do estudo, tendo em vista o caráter positivo das variáveis envolvidas.

Confirmadas as correlações entre todas as variáveis do modelo, foram realizadas as análises de regressão com as quatro dimensões de cidadania organizacional como variáveis preditoras e o engajamento no trabalho como variável-critério (Tabela 3). Os resultados indicaram que duas das quatro variáveis investigadas no modelo apresentaram poder preditivo no engajamento no trabalho, ambas com direção positiva.

Tabela 3
Sumário das análises de

Variáveis antecedentes	Engajamento no trabalho		
	β	t	p
Recompensas	0,31	2,72	0,01
Cumprimento das normas	0,32	3,07	0,00
Coeficiente de regressão		$R = 0,42$	
Variância	$R^2 = 0,18; R^2 \text{ ajustado} = 0,16$		

A variável Recompensas predisse positivamente o engajamento ($\beta = 0,31; t = 2,72; p = 0,01$). Isto possibilita inferir que perceber que a empresa respeita o direito de recompensas (materiais ou não materiais) dos trabalhadores leva a maiores níveis de engajamento no trabalho. A ênfase de que as recompensas não são apenas materiais se deve ao fato de que recompensar trabalhadores abarca o atendimento de suas expectativas e necessidades, o que inclui elementos financeiros, de desenvolvimento pessoal e profissional, de reconhecimento, dentre outros (Dutra, 2014). Assim, esta variável envolve tanto recompensas materiais (remuneração e férias) quanto não materiais (qualidade de vida no trabalho, tratamento digno e crescimento profissional).

O papel preditor das recompensas no engajamento está em consonância com outros achados da literatura, ao passo que um sistema adequado de recompensas colabora para maior motivação, produtividade e efetividade em grupos de trabalho (Puentes-Palacios & Albuquerque, 2014), e baixos níveis de estresse em equipes de trabalho (Puentes-Palacios, Pacheco, & Severino, 2013). Ainda, Strom, Sears e Kelly (2014) identificaram o papel preditor positivo da distribuição justa das recompensas da organização no engajamento no trabalho. Isto pode estar embasado no fato dos trabalhadores tenderem a ver a distribuição de recompensas como fontes críticas de informação acerca de seu *status* no ambiente de trabalho, influenciando suas atitudes e comportamentos no trabalho (De Cremer et al., 2010).

A variável Cumprimento das normas da empresa também predisse positivamente o engajamento no trabalho ($\beta = 0,32; t = 3,07; p < 0,01$), possibilitando inferir que perceber que os trabalhadores da empresa respeitam seu dever de cumprir as normas da empresa leva a maiores níveis de engajamento no trabalho. De acordo com a teoria da equidade, as pessoas comparam seus esforços e recompensas com os dos demais, de modo a decidir se recebem um tratamento justo da organização; tendendo a se sentirem mais ou menos motivados de acordo com esta percepção (Mcshane & Von Glinow, 2013). Assim, ao perceberem que os demais trabalhadores estão cumprindo o acordado com a empresa e recebendo recompensas condizentes, eles tendem a se esforçar e se vincular mais ao trabalho.

O modelo da análise de regressão permitiu constatar que o respeito tanto aos direitos quanto aos deveres do trabalhador são preditores positivos de engajamento no trabalho, explicando 18% da variância dos escores de construto (Tabela 03). Assim, a hipótese proposta neste estudo, de que a cidadania organizacional prediz positivamente o engajamento no trabalho, foi corroborada.

Ao corroborar a hipótese proposta, o presente estudo se mostra conformidade com literatura ao identificar que percepções positivas de aspectos da organização (neste caso, o respeito aos direitos e deveres do trabalhador), estão associadas positivamente aos fatores de engajamento no trabalho. Neste sentido, Schaufeli e Taris (2014) afirmaram que condições de trabalho podem influenciar o engajamento no trabalho.

Ao envolver a percepção do respeito aos direitos e deveres do trabalhador, baseados na

legislação vigente, acredita-se que o sujeito tende a criar uma expectativa de que eles serão respeitados pelas partes envolvidas na relação trabalhista. Considerando que a quebra dessas expectativas ocorre em diversas relações trabalhistas, conforme explicitado pelos altos índices de processos recebidos na Justiça do Trabalho (Brasil, 2017), perceber que a empresa respeita o direito do trabalhador de recompensas (materiais e não materiais) e que os trabalhadores respeitam seu dever de cumprir as normas da empresa, tende a provocar avaliações positivas do ambiente de trabalho, influenciando o engajamento. Por sua vez, o desrespeito a estes aspectos, pode trazer reflexos negativos ao trabalhador e à organização, como o desenvolvimento de quadros de estresse organizacional (Zarife, 2016) e estresse ocupacional (Pastre & Zarife, 2018).

4. Conclusões

O objetivo do presente trabalho foi investigar a relação entre cidadania organizacional, na perspectiva dos direitos e deveres, e engajamento no trabalho. Os resultados iniciais indicaram altos níveis de engajamento no trabalho entre os participantes da pesquisa. Isto significa que foram relatados altos níveis energia, resiliência mental e de concentração durante a realização do trabalho. Os resultados indicaram que os servidores participantes da pesquisa também perceberam cidadania organizacional, sugerindo que a instituição respeita os direitos do trabalhador e que os servidores cumprem com seus deveres.

Para testar as hipóteses do estudo, foram realizadas análises de correlação e de regressão múltipla entre as dimensões dos construtos. Os resultados obtidos possibilitaram confirmar o papel preditor positivo de cidadania organizacional no engajamento no trabalho. Dado que tanto a cidadania organizacional quanto o engajamento no trabalho se mostram características positivas, esta associação positiva era esperada.

Ao identificar o papel preditor de cidadania organizacional no engajamento no trabalho, esta pesquisa evidenciou importantes contribuições à literatura de ambos os construtos, bem como à prática gerencial. Tais constatações sugerem que a importância de respeitar os direitos e deveres do trabalhador vai além dos aspectos jurídicos, indicando que um ambiente saudável e produtivo perpassa o respeito à cidadania do trabalhador.

Apesar de esta pesquisa contribuir para o entendimento das relações entre os construtos investigados, isto não ocorreu sem limitações. A especificidade da amostra, trabalhadores vinculados a uma instituição pública localizada em apenas uma região do país, dificulta a generalização dos resultados. Como agenda de pesquisa, sugere-se investigar as relações propostas nesta pesquisa em amostras proveniente de organizações privadas e de outras regiões do país, se possível, investigando categorias profissionais específicas.

Referências bibliográficas

- Bagnoli, V., Barbosa, S. M., & Oliveira, C. G. B. (2009). História do Direito. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 16(3), 1-11. doi: 10.1111/jonm.12551
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. doi: 10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In: A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.008

BRASIL (2018). *CLT e Constituição Federal*. São Paulo, SP: Saraiva.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do TST. (2017). *Relatório geral da Justiça do Trabalho 2016*. Brasília, DF: CESTP.

Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. N., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: Docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237. Retrieved from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a06.pdf>

Chér, R. (2016). *Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155-159. doi: 10.1037/0033-2909.112.1.155

Dalanhol, N. S., Freitas, C. P. P., Machado, W. L. Hutz, C. S., & Vazquez, A. C. S. (2017). Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. *Psico*, 48(2), 109-119. doi: 10.15448/1980-8623.2017.2.25885

De Cremer, D., Brockner, J., Fishman, A., Van Dijke, M., Van Olffen, W., & Mayer, D. M. (2010). When do procedural fairness and outcome fairness interact to influence employees' work attitudes and behaviors? The moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 291-304. doi: 10.1037/a0017866

Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York, NY: Psychology Press.

Dias; F. R., & Oliveira, Á. F. (2016). Valores e confiança organizacionais: Fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. *Temas em Psicologia*, 24(3), 1087-1100. doi: 10.9788/TP2016.3-15Pt

Dutra, J. S. (2014). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, SP: Atlas.

Farias, S. N. P., & Zeitoune, R. C. G. (2007). A qualidade de vida no trabalho de enfermagem. *Escola Anna Nery*, 11(3), 487-493. doi: 10.1590/S1414-81452007000300014

Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1-8. Retrieved from: https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf

Garcez, L., Antunes, C. L. B., & Zarife, P. S. (2017). Percepção de cidadania organizacional em operadores de call center: Direitos e deveres. Anais da 10a Mostra de Pesquisa de Pós-Graduação IMED, Passo Fundo, RS. Retrieved from: <https://soac.imed.edu.br/index.php/mic/ximic/paper/view/647>

Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., Mendonça Júnior, E. J., & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 711-731. doi: 10.12957/epp.2014.13878

Hair Jr., J.F., William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo, SP: Atlas.

Martins, V., & Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2), 1-13. doi: 10.13059/racef.v6i2.327

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Comportamento organizacional*. Porto

Alegre, RS: AMGH.

Menzani, G., & Bianchi, E.R.F. (2009). Stress dos enfermeiros de pronto socorro dos hospitais brasileiros. *Revista Eletrônica de Enfermagem, Goiânia, 11(2)*, 327-33. Retrieved from: <http://www.fen.ufg.br/revista/v11/n2/v11n2a13.htm>.

Merlo, A. R.C., Vaz, M. A., Spode, C. B., Elbern, J. L. G., Karkow, A. R. M., & Vieira, P. R. B. (2003). O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: A realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. *Psicologia & Sociedade, 15(1)*, 117-136. doi: 10.1590/S0102-71822003000100007

Pastre, C. V., & Zarife, P. S. (2018). Cidadania organizacional: O papel preditor dos direitos e deveres do trabalhador no estresse ocupacional. *Revista Espacios, 39(18)*, 41. Retrieved from: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n18/a18v39n18p36.pdf>

Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 11(4)*, 72-85. Retrieved from: 10.12712/rpca.v11i4.1004

Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia, 8(3)*, 393-402. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v8n3/19961.pdf>

Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 385-412). Porto Alegre, RS: Artmed.

Puente-Palacios, K. E., Pacheco, E., & Severino, A. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 13(1)*, 37-48. Retrieved from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n1/v13n1a04.pdf>

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. doi: 10.1590/S1414-98932013000100015

Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Rueda, F. J. M., & Zanon, C. (2016). Delineamento correlacional: Definições e aplicações. In: M. N. Baptista, & D. C. Campos (Eds.), *Metodologia de pesquisa em ciências: Análises quantitativa e qualitativa* (pp. 122-131). Rio de Janeiro, RJ: LTC.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York, NY: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In: G. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43- 68). Dordrecht: Springer.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3(1)*, 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese Doutorado não-publicada). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea, 7(spe)*, 165-184. doi: 10.1590/S1415-65552003000500009

Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 211-216). Porto Alegre, RS: Artmed.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The role of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82. doi: 10.1177/1548051813485437

Van Woerkom, M., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397. doi: 10.1080/1359432X.2015.1089862

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003

Zarife, P. S. (2016). *Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Zarife, P. S., & Paz, M. G. T. (2017). Cidadania organizacional: Evidências de validade de um instrumento de medida envolvendo direitos e deveres. Anais do 8º Congresso Brasileiro de Avaliação Psicométrica, Florianópolis, SC. Retrieved from: http://eventoexpress.com.br/anais/ibap2017/lista_area_06.htm

1. Assessora da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto da Prefeitura de Sertão (RS). Psicóloga clínica em consultório particular. Graduada em Psicologia pela Faculdade Meridional (IMED). E-mail de contato: ana.laura01.psico@gmail.com

2. Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e professora da Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES). Doutora em Psicologia Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. E-mail de contato: profapricilazarife@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 37) Ano 2019

[\[Índice\]](#)

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](#)]