

# PROCESSOS DECISÓRIOS PARTICIPATIVOS E ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO: UMA ANÁLISE COM SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

*PARTICIPATORY DECISION-MAKING PROCESSES AND ENGAGEMENT WITH WORK: AN  
ANALYSIS WITH FEDERAL CIVIL SERVANTS*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V11I2.529](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V11I2.529)

**Rodrigo César de Oliveira**

rodrigocoliveira@hotmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

**Rosana Puton**

saninhap83@hotmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

**Danilo Magno Marchiori**

dmarchiori.ufes@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

**Data de envio do artigo:** 16 de Janeiro de 2018.

**Data de aceite:** 20 de Abril de 2020.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência da tomada de decisão participativa sobre o envolvimento com o trabalho em organizações do setor público brasileiro. A investigação testou de forma complementar se as características individuais relacionadas com o gênero, grau de instrução, idade, experiência e localização do estabelecimento onde o indivíduo trabalha, iriam gerar resultados estatisticamente relevantes sobre a percepção de participação na tomada de decisões relativas ao trabalho e sobre o envolvimento com o trabalho. Os resultados gerados por meio de Correlação Bivariada e Testes de Comparação de Médias demonstraram relação positiva entre tomada de decisão participativa e o envolvimento com o trabalho. Aspectos relativos a gênero, grau de instrução, idade e localização do estabelecimento onde o indivíduo trabalha não se mostraram relevantes no contexto da presente análise. A experiência na atual instituição foi considerada relevante para o envolvimento com o trabalho.

**Palavras chave:** Decisão participativa; envolvimento com trabalho; comprometimento; Setor público.

**Abstract:** *This research aimed to verify the influence of participative decision making over job involvement in Brazilian public organizations. In addition, the research tested whether the individual characteristics related to gender, instruction level, age, experience and location of the establishment where one works would generate statistically significant values about perception related to participative decision making in work environment and job involvement. The results generated through Bivariate Correlation and Average Comparison Tests showed positive relation between participative decision-making and job involvement. Aspects related to gender, instruction level, age and location of the establishment where one works did not appear to be relevant in context of this analysis. The experience on present institution was considered relevant to job involvement.*

**Keywords:** *Participating; Job involvement; commitment; Public sector.*

## 1 INTRODUÇÃO

O nível de envolvimento com o trabalho e com as atividades a serem desenvolvidas por trabalhadores merece atenção por parte dos gestores, tanto de empresas privadas quanto da Administração Pública. No serviço público do Brasil, temas recorrentes surgem durante debates sobre aspectos cotidianos: impacto da burocracia na motivação e no envolvimento do profissional no trabalho, papel dos planos de carreira como impulsionadores de satisfação e permanência de servidores, entre outros. O debate em torno da atuação das instituições públicas brasileiras é alimentado por críticas à prestação de serviços públicos por parte do estado. Alguns atores sociais e formadores de opinião consideram os servidores públicos como uma casta de privilegiados devido à comparação entre os salários e benefícios recebidos por estes e pelos trabalhadores do setor privado. É percebida insatisfação dos cidadãos com os serviços recebidos, que se refletem em constantes críticas quanto à carga tributária, considerada desproporcional e impeditiva para que o setor privado se desenvolva satisfatoriamente.

As dificuldades em atender às demandas da sociedade e o papel representado pelas influências políticas são fatores estressantes, geradores de impacto em diferentes categorias de servidores públicos, variando de acordo com a área de atuação. Assim sendo, é relevante para a discussão proposta, sobre o nível de envolvimento com o trabalho e com as atividades a serem desenvolvidas pelos servidores públicos abordar aspectos teóricos que possam instrumentalizar a discussão sobre situações presentes no cotidiano do serviço público brasileiro. Pesquisas têm demonstrado, não exaustivamente, que aspectos subjetivos e fatores ligados diretamente à personalidade dos indivíduos interferem no bem-estar, satisfação e realização profissional. Brown (1996) afirmou que as pesquisas realizadas por

psicólogos desde a década de 1960 levaram em consideração o envolvimento com o trabalho influenciado pelas características pessoais dos trabalhadores, pelas características do trabalho, pelos comportamentos dos supervisores, pela postura perante o trabalho, pela habilidade para identificar-se com os requisitos da função desempenhada e efeitos colaterais.

A análise de Govender e Paumasur (2010) observou relação significativa entre motivação dos trabalhadores e envolvimento com o trabalho. A relação entre tomada de decisão participativa e influência sobre o envolvimento com o trabalho foi investigada em pesquisa de Hassan (2014) no contexto internacional; não foram localizadas pesquisas brasileiras que tenham feito essa análise, evidenciando assim, lacuna na literatura científica nacional.

O presente artigo de pesquisa tem como objetivo preencher a lacuna observada, mediante a replicação da pesquisa realizada por Hassan, cuja produção analisou os antecedentes de envolvimento no trabalho de servidores governamentais nos Estados Unidos da América. Pretende-se verificar se os resultados obtidos pelo pesquisador poderão ser observados no contexto brasileiro. O autor considerou quatro principais características do trabalho de profissionais analisados: variedade, significância, autonomia e feedback. Foram avaliadas hipóteses que pudessem evidenciar de que modo as percepções relacionadas com o trabalho e a organização podem resultar em maior envolvimento. Nesse sentido, o que se objetiva, partindo da análise, é responder à seguinte questão central: servidores públicos que participam dos processos decisórios envolvem-se mais com o trabalho?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, vamos abordar outras pesquisas, inclusive internacionais, que analisaram construtos relacionados diretamente ao envolvimento e satisfação com o trabalho e que influenciam ou são influenciados por outras variáveis, tendo como foco, o processo decisório e o envolvimento com o trabalho, temas deste

estudo.

### 2.1 Envolvimento com o trabalho e centralidade do trabalho

Paullay, Alliger e Stone-Romero (1994), abordaram a confusão conceitual entre “centralidade do trabalho” e “envolvimento com o trabalho”. Os autores concluíram que, na distinção entre os construtos, o último conceito se divide em envolvimento com tarefas específicas do trabalho e o quanto a pessoa considera envolvente o processo de condução dessas tarefas. Apontaram também a necessidade de uma revisão crítica buscando uma definição clara desses conceitos, pois a medição dos mesmos, na maioria das vezes, é feita sem a devida diferenciação.

O envolvimento com o trabalho, segundo Lodahl e Kejner (1965), difere de pessoa para pessoa: algumas extrapolam esse envolvimento para além do local de trabalho, outras, se deprimem quando cometem falhas relacionadas às suas atividades laborais. A diferenciação dessas percepções psicológicas no ambiente de trabalho e suas influências sobre os comportamentos de subordinados e gestores foi abordada por James et al (1979), cujos resultados indicaram que características individuais são componentes importantes no clima psicológico, processamento de informação cognitiva e abordagem da percepção ambiental. Os autores destacaram a importância de estudos que propusessem ferramentas para que os líderes se adaptassem ao perfil dos subordinados de modo a promover maior compatibilidade entre os comportamentos de ambos.

Como exemplo de impactos positivos do envolvimento com o trabalho, observados no setor privado, pode-se citar o trabalho de Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019), cujos resultados demonstraram que o desempenho gerencial dos controllers de empresas que atuam no Brasil é positivamente impactado por maior participação orçamentária e maior envolvimento de trabalho. No caso desses profissionais, quanto maior for o envolvimento no trabalho maiores tendem a ser suas atitudes gerenciais

e sua predisposição para o compartilhamento de informações com seus superiores, gerando melhor qualidade na execução das tarefas.

O comprometimento afetivo em relação ao trabalho e seus reflexos na cidadania organizacional foi objeto de estudo de Martins, Costa e Siqueira (2015). A abordagem buscou-se identificar se, o que leva o empregado a praticar atos de cidadania organizacional, está mais relacionado ao vínculo afetivo exercido pelo trabalhador em direção de sua empresa ou ao seu engajamento com o trabalho que realiza. Apesar do construto “comportamento de cidadania organizacional” não ser consenso quanto a sua dimensionalidade, os resultados demonstraram que o maior reflexo na cidadania organizacional pode ser atribuído ao comprometimento organizacional afetivo, o que deve despertar nos líderes e gestores interesse em fomentar e estimular tal comprometimento.

## 2.2 Exercício do poder nas organizações

As mudanças sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas duas décadas influenciaram as relações entre chefias e subordinados, mudaram as ferramentas de comunicação e alteraram a dinâmica de construção de lideranças informais no ambiente de trabalho. Cynthia Hardy e Stewart R. Clegg (2001) analisaram as teorias que contribuíram para o estudo do exercício do poder no contexto organizacional. O artigo debate o relacionamento entre poder, resistência e discricionariedade. O exercício do poder apoia-se em regras formais, sujeitas a interpretações e a resistência. As regras impõem limites ao exercício da discricionariedade e estão sujeitos à resistência dos subordinados. A quantidade de ideias aplicadas ao campo a partir da década de 1950 incentivou diversos estudos, que deram contribuição relevante ao expor o exercício do poder informal por indivíduos e grupos.

As diversas conceituações de poder divergem de acordo com o aspecto a ser abordado pelos diversos teóricos. De forma geral, as estratégias utilizadas para obtenção e exercício de poder são consideradas legítimas ou ilegítimas dependendo da abordagem do teórico;

funcionalista-gerencialista, crítica, modernista/pós-modernista. Hardy e Clegg criticam esses estudos, considerados restritos à perspectiva teórica, sem contribuir para a elaboração de estratégias de resistência e libertação. Eles propõem uma abordagem “focada nas questões estratégicas levantadas por Maquiavel ou nas manobras de guerra realçadas por Gramsci” que exponha vozes marginalizadas e desconstrua práticas disciplinatórias dominantes. Na visão dos autores, práticas modernas de vigilância buscam aumentar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados.

Há crítica à abordagem de pesquisadores que optam por considerar as ferramentas de gerenciamento como apolíticas, pois tal postura resulta em dificuldade para que sejam construídas pontes entre a teoria gerencialista e os trabalhos mais críticos sobre dominação. A não consumação das previsões de Marx é atribuída à “concepção de uma classe dirigente de um Estado dominante e de uma cultura ou ideologia predominante que sufocou a consciência dos sujeitos, criando uma falsa consciência”. Hardy e Clegg afirmam que a crítica à perspectiva funcional trouxe o conceito de “microtécnicas” do poder, observadas nas práticas de rotina das organizações, entrelaçado na vida cotidiana.

O desenvolvimento de funções de pessoal norteadas pelas “relações humanas” de Mayo podem ser vistas como agentes de um papel tutelar similar ao estudado por Foucault, em que o poder não envolve a tomada de determinada posição, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico. Foucault mostrou a importância da linguagem na representação da suposição de realidade que se quer impor. A conceituação dos mecanismos utilizados para o exercício do poder através da imposição de discursos dominantes não facilitou a resistência de indivíduos à rede dominante de poder. Essas dificuldades levaram a um debate entre modernistas e pós-modernistas quanto à capacidade de grupos menos favorecidos poderem resistir ao poder das estruturas e processos organizacionais.

### **2.3 Relações entre poder hierárquico e comportamento dos trabalhadores**

Dehart e Padey (2005) utilizaram múltiplos modelos de regressão linear para explicar a variância na alienação com relação ao trabalho usando medidas de burocracia e também atributos organizacionais, tais como nível de centralização, nível de formalização e rotinas tecnológicas. Os autores tencionavam testar a relação, e não ambiguidade, entre burocracia e alienação: empregados, ao se sentirem coagidos por regulamentos ou procedimentos, sentem-se impotentes e, conseqüentemente, alienados, o que reflete no comprometimento com a organização, com o trabalho e satisfação individual. A burocracia e outras formas de controles organizacionais, para esses autores, se em excesso, baixa a moral dos gestores públicos e compromete a motivação individual. Os autores ressaltam que, apesar da proposição de descentralização ser atraente, a extensão e a forma como é colocada em prática gera conseqüências significativas para a legitimidade e a efetividade de organizações públicas; assim sendo, devem ser definidos limites para sua implementação a fim de que sejam mantidos o controle político e o controle gerencial do serviço público. Dentre as alternativas encontradas na literatura sobre o assunto, pode-se citar a sugestão de (WANG; YANG, 2015) para que as lideranças do setor público passem a adotar mecanismos de participação informal no cotidiano, como tomada conjunta de decisões, compartilhamento de informações e levantamento de sugestões, envolvendo custos mais baixos do que métodos formais de participação.

Word e Park (2003) abordaram uma comparação empírica entre fatores vistos como diferenciais para os níveis de envolvimento com o trabalho de gerentes de instituições públicas com gerentes de instituições não-lucrativas. Os resultados do estudo demonstraram que o nível de envolvimento com o trabalho de gestores de organizações não-lucrativas é maior do que para gestores públicos. Nesses dois setores, cada qual com suas variáveis específicas e significativas,

verificou-se a necessidade de investigação mais completa dos contextos organizacionais, normas e cultura que são associadas com o trabalho e o nível de envolvimento, independente do setor. Outra percepção destacada pelos autores foi a influência da motivação intrínseca no envolvimento com o trabalho para gestores públicos, enquanto no setor não lucrativo essa relação não se mostrou relevante. O excesso de burocracia se mostrou negativo nos dois tipos de organização. As influências consideráveis de características gerenciais e situacionais como estrutura hierárquica e poder gerencial sobre o envolvimento com o trabalho em ambos os setores também foi notada. Os autores sugerem que as organizações públicas devem ser cuidadosas ao transferir restrições burocráticas para o setor não lucrativo devido aos impactos negativos percebidos; apesar de se reconhecer a necessidade de cobrança por resultados mediante aferição do desempenho não é recomendável que sejam criadas muitas barreiras para a prestação de serviços.

### **2.4 Comprometimento com o trabalho no serviço público**

A análise de Govender e Paumasur (2010) conclui que há relação significativa entre motivação dos trabalhadores e envolvimento com o trabalho. Os autores destacam que é importante que o sistema remuneratório seja adequado ao perfil dos trabalhadores e que sejam oferecidas recompensas não monetárias como reconhecimento ao trabalho de integrantes que tenham um período maior de permanência na organização. Os resultados da pesquisa refletem a influência negativa do excesso de burocracia sobre a motivação, pois esta última é muitas vezes desnecessária e impede o cumprimento de tarefas rotineiras. O estudo sugere que as organizações devam rever suas estruturas e estratégias, propiciando o método participativo de tomada de decisões e eliminação do excesso de burocracia. Evidenciado a assertividade dessa linha de raciocínio, as conclusões obtidas pelo estudo de Hassan (2014), ora replicado, se coadunam com os resultados obtidos pelos

estudos de Neto, Marques e Paiva (2017). Estes autores concluíram que, independente dos valores individuais dos servidores públicos, se submetidos a recompensas adequadas, terão os níveis de motivação, comprometimento organizacional e desempenho aumentados.

A pesquisa replicada concluiu que os servidores governamentais tendem a se envolverem mais no trabalho quando inseridos em atividades variadas que exigem diferentes habilidades e sejam desafiadoras; o trabalho do autor indica à administração pública que a motivação de servidores se deve a fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação, sendo os primeiros os mais relevantes. Ventorini, Paes e Marchiori (2019) sugerem que os gestores públicos devem ser submetidos a eventos de capacitação que tenham dentre os objetivos o ensino de competências de gestão participativa e de promoção da motivação intrínseca junto à equipe de trabalho. Com isso, tais programas de ensino poderão trazer contribuições significativas para um quadro de servidores mais satisfeitos com o trabalho.

A replicação da pesquisa de Hassan é respaldada pelas considerações de Easley, Madden e Dunn (2000), na qual ressaltam que é fundamental para o progresso da ciência a replicação de pesquisas com alteração de contexto. Tal prática permite que sejam encontrados elementos que possibilitem a generalização dos resultados e que ocorra validação de teorias.

### **2.5 Variáveis demográficas no ambiente organizacional**

É de interesse que se analise a força de trabalho, do ambiente organizacional aqui apresentado, baseando-se no foco dado por Van Dippi e Homan (2004) às diferenças individuais relacionadas ao gênero, idade, educação e experiência profissional.

Pesquisas realizadas em ambientes organizacionais tem se preocupado em demonstrar variações de resultados de acordo com variáveis demográficas. Marchiori (2016), em estudo para detectar a percepção da

qualidade de serviços de TI por usuários de uma organização pública, identificou diferenças de resultados para a variável localização do usuário, onde foi percebida uma melhor qualidade dos serviços por servidores de unidades descentralizadas. Em uma outra pesquisa científica, Marchiori (2017), buscou analisar percepções da qualidade de serviços de TI em departamentos internos de acordo com gênero, idade e nível de escolaridade dos servidores, e, como uma das conclusões, em relação à variável gênero, foi identificada uma maior satisfação das mulheres em relação à provisão dos serviços, enquanto para a variável idade, concluiu-se que os mais velhos tendem a uma percepção mais negativa da TI, fato que pode ser explicado pela entrada no serviço anterior à difusão tecnológica. Como os resultados das análises podem ser diferenciados se consideradas as variáveis demográficas, estas serão tratadas neste trabalho de acordo com sua significância.

### **3. MATERIAIS E MÉTODO**

Esta é uma pesquisa quantitativa e descritiva, para a qual foi realizado um corte transversal para obtenção de dados primários, captados por meio da aplicação de questionário eletrônico aplicado a servidores de duas Autarquias Públicas Federais de Ensino Superior.

Houve aplicação de pré-teste em formulário impresso para 6 (seis) servidores, antes da aplicação da pesquisa em questionário eletrônico para possibilitar identificação de eventuais problemas de compreensão das questões propostas. Os servidores não apontaram necessidade de adaptações. Os resultados obtidos no pré-teste foram descartados e não fazem parte do conjunto de dados analisados para testar as hipóteses analisadas.

Após obtenção de feedback positivo quanto ao pré-teste, foram enviados e-mails para servidores com uma solicitação para que preenchessem o questionário com apoio da ferramenta Google Forms. Ao final de 13

dias, entre 22 de novembro e 4 de dezembro de 2017, foi obtida uma amostra composta por 362 questionários corretamente respondidos.

Foram incluídas perguntas com objetivo de diferenciar os servidores segundo gênero, grau de instrução, faixa etária, tempo de experiência profissional na autarquia atual e distância do local de trabalho com relação à capital do estado. Para medir a percepção dos servidores participantes foi utilizada uma escala com 5 níveis de concordância, a exemplo da pesquisa replicada.

### 3.1 Caracterização da amostra

A tabela apresentada abaixo objetiva demonstrar as médias observadas ao diferenciar os respondentes segundo os critérios de gênero, local de trabalho, faixa etária, tempo de exercício no cargo que ocupa atualmente e nível de escolaridade.

**Tabela 2: Caracterização Da Amostra**

Características	Categorias	n	%	Média Participação	Média Envolvimento
Gênero	Masculino	147	40,61	2,98	3,63
	Feminino	215	59,39	3,04	3,74
Local de trabalho	Região Metr. G. Vitória	206	56,91	2,96	3,71
	Demais municípios	156	43,09	3,06	3,69
Idade	Até 20 anos de idade	1	0,28	3,67	5,00
	de 21 a 30 anos	86	23,76	3,07	3,62
	de 31 a 40 anos	153	42,27	2,99	3,62
	de 41 a 50 anos	72	19,89	2,94	3,75
	de 51 a 60 anos	41	11,33	3,13	3,94
	acima 60 anos	9	2,49	3,04	3,94
Tempo de experiência profissional no órgão atual	Até 5 anos	176	48,62	3,03	3,70
	de 6 a 10 anos	124	34,25	2,95	3,61
	de 11 a 15 anos	23	6,35	3,17	3,59
	de 16 a 20 anos	5	1,38	3,13	4,30
	de 21 a 25 anos	12	3,31	3,06	4,02
	de 26 a 30 anos	7	1,93	2,86	3,64
	de 31 a 35 anos	7	1,93	3,24	3,96
	de 36 a 40 anos	6	1,66	3,00	3,92
	acima de 40 anos	2	0,55	3,83	4,50
Grau de instrução	Ensino fund. completo	1	0,28	3,00	3,50
	Ensino médio completo	16	4,42	2,85	3,34
	Graduação completa	50	13,81	3,10	3,77
	Pós graduação (lato sensu)	175	48,34	3,05	3,70
	Mestrado completo	107	29,56	2,93	3,68
	Doutorado completo	13	3,59	3,28	4,00
Total		362	100		

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Aspectos demográficos

A partir das respostas recebidas, os 362 participantes podem ser resumidamente caracterizados da seguinte forma:

- Gênero feminino predominante, com 59,39%, contra 40,61% do masculino;
- A maioria concluiu algum curso de Pós-graduação (lato sensu), 48,34%;

- Predominância de participantes que trabalham em unidades localizadas na Região Metropolitana da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha, Cariacica, Serra, Guarapari, Viana ou Fundão), 56,91% contra 43,09 que atuam em outras unidades distribuídas pelo Estado;

- A maioria possui até 10 anos de tempo de trabalho na instituição atual, 82,87%, sendo 48,62% possuem até 5 anos e 34,25% somam entre 6 e 10 anos de experiência de trabalho na autarquia;

- Predominância de participantes cujas idades variam entre 31 a 40 anos (42,27%).

As médias verificadas ao dividir os grupos de respondentes segundo os critérios de gênero (masculino e feminino) e local de trabalho (interior ou capital) não evidenciam diferenças relevantes nas percepções relativas a participação nas decisões e envolvimento com o trabalho da população analisada. As médias serão objeto de análise detalhada através de testes de comparação de médias com objetivo de aprofundar a compreensão do impacto sobre o envolvimento com o trabalho

Ao analisar as médias apresentadas no item Grau de Instrução. A soma de detentores de Pós-Graduação (lato sensu) e Mestrado totaliza 282 pessoas, quantidade equivalente a 77,90% do total de servidores que responderam ao questionário. Para estes casos a média da variável participação é 2,99, enquanto a média da variável envolvimento é 3,69.

As médias observadas ao agrupar as respostas obtidas sob o aspecto de faixa etária mostram indícios de que esse fator provoca variações pouco relevantes, tanto na variável dependente - o envolvimento com o trabalho, como na variável independente - participação na tomada de decisões. Essa conclusão torna-

se ainda mais evidente ao observar-se a faixa etária de 21 e 50 anos de idade, onde se situa a maior parte dos respondentes, totalizando 311 pessoas, equivalente a 85,91%.

As médias observadas ao agrupar os resultados considerando o critério de tempo de exercício no cargo atual mostram indícios de que esse fator provoca variações diferenciadas, mais relevantes na variável dependente - o envolvimento com o trabalho, enquanto o impacto se mostra menos perceptível na variável independente - participação na tomada de decisões. A maior parte dos respondentes, 300 pessoas, ou 82,87% possui menos de 10 anos de exercício no atual cargo, com média de participação em 2,99 e envolvimento em 3,66. No que se refere especificamente ao envolvimento, nota-se resultado superior a 4 na média obtida ao agrupar as respostas de indivíduos que possuem entre 16 e 25 anos de exercício, porém essa amostra soma apenas 17 pessoas.

#### 4.2 Questões propostas

A participação na tomada de decisões, considerada como variável independente foi representada pela concordância com as afirmativas 5,6 e 7. O envolvimento com o trabalho foi considerado como variável dependente, representado pela concordância com as afirmativas 8,9,10 e 11.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 1, destaca-se que a participação dos servidores dos órgãos analisados nas decisões é percebida próxima do nível médio, na escala de 1 a 5. As respostas a questões relacionadas ao envolvimento com o trabalho apresentaram resultados um pouco mais altos, ainda que estejam longe do valor máximo possível:



**Tabela 1: Questões Propostas**

Afirmações		Variável	Média	Desv. Padrão
5	Em meu local de trabalho há oportunidade para participar de decisões sobre métodos e procedimentos de trabalho.	Ind	3,05	1,31
6	As decisões importantes, relacionadas com meu trabalho, são tomadas de cima para baixo sem qualquer consulta aos demais envolvidos.	Ind	3,08	1,31
7	Considero que empreender maior ou menor esforço no cumprimento de minhas tarefas não resulta em resultados práticos perceptíveis.	Ind	3,07	1,17
8	Percebo a relação entre o meu trabalho e os objetivos da organização	Dep	3,74	1,27
9	Ao final do dia, sinto-me satisfeito com minha atuação na instituição.	Dep	3,69	1,33
10	Enquanto estou no trabalho, o tempo parece se arrastar	Dep	3,58	1,18
11	Tenho dificuldades para me sentir envolvido (a) com o meu trabalho.	Dep	3,77	1,30

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4.3 Estatísticas descritivas

#### Grau de confiabilidade e correlações

As análises de dados e testes estatísticos foram realizadas através do programa Statistical Package for Social Science 22 (SPSS). O grau de confiabilidade das escalas utilizadas para obter a avaliação das variáveis foi analisado através da utilização do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ):

**Tabela 3: A grau de confiabilidade das escalas utilizadas**

Variáveis	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Dependente (Envolvimento com o trabalho)	,811	4
Independente (Participação nas decisões)	,791	3

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi utilizada a Correlação Bivariada para verificar se os coeficientes seriam estatisticamente relevantes para determinar as relações entre a participação nas decisões e o envolvimento com o trabalho:

**Tabela 4: Correlações**

		Média participação	Média envolvimento
Média participação	Correlação de Pearson	1	,480**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	362	362
Média Envolvimento	Correlação de Pearson	,480**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	362	362

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Regressão

**Tabela 5: Coeficientes**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1(Constante)	1,614	,206		7,844	,000
<u>Media participação</u>	,689	,066	,480	10,386	,000

Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado observado permite que se possa quantificar o nível de influência da participação nas decisões sobre o envolvimento com o trabalho dos servidores analisados no estudo. Uma vez que a participação nas decisões não apresentou uma média alta, pode-se considerar que o envolvimento com o trabalho nos órgãos pesquisados poderia ser maior. Tais resultados reforçam as análises de Govender e Paumasur (2010) com relação à necessidade de que sejam desenvolvidos métodos participativos de tomada de decisões e eliminação do excesso de burocracia. No mesmo sentido, Word e Park (2003) afirmaram que a burocracia, autoridade hierárquica no trabalho e cultura hierárquica possuem uma relação negativa com o envolvimento no trabalho enquanto o exercício de poder gerencial tem uma relação positiva. Assim sendo, diante dos riscos da manutenção de apego às normas burocráticas em detrimento da obtenção de resultados

satisfatórios, concordamos com a sugestão de Ventorni, Paes e Marchiori (2019) para que os gestores públicos identifiquem o perfil de competências e de interesses dos servidores e busquem estratégias que promovam motivação intrínseca a fim de melhorar a satisfação, postura que pode incluir a delegação de atividades que lhes permitam tomar decisões com base em suas competências.

### Testes de comparação de médias

Foram promovidos testes de comparação de médias, realizadas a partir da estatística t de Student, tendo como variável dependente a média envolvimento, para verificar a influência das características populacionais de gênero, grau de instrução, idade, experiência no órgão e local de trabalho sobre os resultados obtidos.

### Influência do Gênero sobre a variável Envolvimento

**Tabela 6: Estatísticas de grupo**

	Sexo:	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Média	Masc.	147	3,6327	1,00099	,08256
Envolvimento	Fem.	215	3,7384	1,02844	,07014

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 7: Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média
Média Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	,097	,756	-,971	360	,332	-,10572

Fonte: Elaborado pelos autores

Os valores encontrados ao analisar as respostas obtidas sob o aspecto do Gênero dos respondentes evidenciaram sig 0,756 para o Teste de Levene para igualdade de variâncias e o valor 0,332 no sig do Teste-t para Igualdade de Médias. Assim sendo é validada a hipótese nula, considera-se que o Gênero não tem influência significativa sobre o envolvimento da população analisada. A título de comparação com uma realidade distinta, observada nos Estados Unidos da América, pode-se citar as conclusões de Word e Park (2009) cujos resultados sugerem que mulheres e gestores públicos com mais idade têm maior probabilidade de ter um nível mais alto de envolvimento com o trabalho em suas agências do que os homens mais jovens.

No conjunto de pessoas que responderam o questionário, há quantidade consideravelmente maior de mulheres. Conforme exposto acima, não foram percebidos impactos relevantes das diferenças de gênero sobre o envolvimento com o trabalho, variável considerada principal objeto de interesse do presente trabalho. Uma explicação plausível para essa constatação é que, diferente do que ocorre no mercado privado, no serviço público brasileiro a remuneração básica dos cargos não é diferenciada de acordo com o gênero do trabalhador. Porém, o acesso a cargos de chefia tanto nas empresas privadas quanto no serviço público ainda é dominado pelos homens, situação que vem sendo questionada com a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho.

### Influência do Grau de Instrução sobre a variável Envolvimento

**Tabela 8: Estatísticas de grupo**

	Grau de Instrução:	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Média Envolvimento	Até Graduação	67	3,7873	,96163	,11748
	Pós Graduação	295	3,6746	1,02997	,05997

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 9: Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média
Média Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	,249	,618	,818	360	,414	,11274

Fonte: Elaborado pelos autores

Os valores encontrados ao analisar as respostas obtidas sob o aspecto do Grau de Instrução dos respondentes evidenciaram sig 0,618, para o Teste de Levene para igualdade de variâncias, e o valor 0,414 no sig do Teste-t para Igualdade de Médias. Assim sendo é validada a hipótese nula, considera-se que o Grau de Instrução não tem influência significativa sobre o envolvimento da população analisada, ao dividir os respondentes entre dois grupos: aqueles cuja formação se estende até o nível de graduação e o grupo majoritário, que possui formação em nível de pós-graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado).

Apesar do Grau de Instrução não ter influência significativa sobre o envolvimento com o trabalho, no grupo de servidores analisado nesta pesquisa, deve-se levar em consideração que, em termos práticos, a qualificação dos trabalhadores pode contribuir para que a chefia tenha maior segurança em fomentar a participação da equipe, nas decisões relacionadas com o trabalho.

Outrossim, face às constantes inovações tecnológicas, o incentivo ao aprendizado é valorizado pelas organizações das mais diversas áreas e espera-se que a administração pública acompanhe esse movimento de inovação constante. Para que essa constante atualização ocorra, é importante que se tenha o cuidado de permitir, no ambiente de trabalho do setor público, que sejam oportunizadas condições para aplicação dos conhecimentos obtidos pelos servidores que demonstrem iniciativa de buscar conhecimento nos ambientes acadêmicos. Caso a chefia adote postura de resistência a essa aplicação, pode ocorrer frustração e desmotivação dos servidores, confrontados pela impossibilidade de colocar em prática sugestões consideradas capazes de gerar melhoria nos processos de trabalho.

### Influência da Idade sobre a variável Envolvimento

**Tabela 10: Estatísticas de grupo**

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Média Envolvimento	Até 40 anos	240	3,6271	1,04975	,06776
	À partir de 41 anos	122	3,8299	,93997	,08510

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 11: Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média
Média Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	1,374	,242	-1,799	360	,073	-,20283

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise sob o aspecto da Idade dos respondentes foi realizada dividindo os respondentes em dois grupos, sendo que a maioria se situa na faixa etária abaixo de 41 anos. No dia-dia das instituições públicas é perceptível a diferença de perfis entre esses dois grupos, sobretudo na relação com ferramentas tecnológicas, conforme abordado por Marchiori (2017). Ademais, em muitos casos é esperado que o ingresso de tais pessoas no serviço público tenha ocorrido antes de mudanças constitucionais nos regimes de previdência, o que permite que estejam atualmente próximos da aposentadoria por tempo de serviço. Apesar disso, os valores encontrados ao analisar as respostas obtidas sob o aspecto da Idade dos respondentes evidenciaram sig 0,242 para o Teste de Levene para igualdade de variâncias e o valor 0,073 no sig do Teste-t para Igualdade de Médias. Assim sendo é validada a hipótese nula, considera-se que a Idade dos indivíduos não tem influência significativa sobre o envolvimento da população analisada. Tais números nos levam a considerar que são fatores existentes no contexto do ambiente de trabalho do setor público que exercem maior influência sobre o envolvimento dos servidores, com o passar do tempo e não a faixa etária dos mesmos.

## Influência do Local de Trabalho sobre a variável Envolvimento

**Tabela 12: Estatísticas de grupo**

	Município onde trabalha	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Média Envolvimento	Interior do Estado	156	3,7083	1,06628	,08537
	Região Metropolitana	206	3,6857	,98113	,06836

Fonte: Elaborado pelos autores

A distância do local de trabalho com relação à capital do estado não resultou em variações significativas na medição do envolvimento com o trabalho, o que sugere que as chefias diretas possuem influência mais relevante sobre o envolvimento dos trabalhadores, na comparação com o papel desempenhado pelas pessoas que detém cargos mais altos na hierarquia. Tal situação pode indicar que existe sucesso na gestão da comunicação entre os diferentes setores compostos por públicos de diferentes faixas etárias, conforme sugerido por RIBEIRO e HORLLE (2019). Os autores consideram que a comunicação nas organizações é importante para promover um engajamento entre os colaboradores e a organização e contribui para evitar conflitos não só entre gerações diferentes, como entre pessoas de gerações iguais. Além de indicar uma boa gestão da comunicação, outro aspecto que deve ser levado em consideração é que a pesquisa foi realizada em um estado brasileiro no qual as distâncias geográficas são relativamente pequenas, o que favorece o contato pessoal entre os servidores quando necessário.

**Tabela 13: Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média
Média Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	1,966	,162	,210	360	,834	,02265

Fonte: Elaborado pelos autores

Os valores encontrados ao analisar as respostas obtidas sob o aspecto do Local de Trabalho dos respondentes evidenciaram sig 0,162 para o Teste de Levene para igualdade de variâncias e o valor 0,834 no sig do Teste-t para Igualdade de Médias. Assim sendo é rejeitada a hipótese nula, pois considera-se que a diferenciação entre o Local de Trabalho na capital do estado ou em unidades do interior do estado possui influência significativa sobre o envolvimento da população analisada, ou seja, ainda que as médias estejam situadas em patamares similares, o local de trabalho desempenha papel relevante no nível de envolvimento dos servidores.

## Influência do Tempo de Trabalho no Órgão sobre a variável Envolvimento

**Tabela 14: Estatísticas de grupo**

	Tempo órgão atual	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Média Envolvimento	Até 15 anos	323	3,6602	1,03738	,05772
	À partir de 16 anos	39	3,9872	,78420	,12557

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 15: Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença a média
Média Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	3,536	,061	-1,903	360	,058	-,32696

Fonte: Elaborado pelos autores

Os valores encontrados ao analisar as respostas obtidas sob o aspecto do Tempo de Trabalho no Atual Órgão dos respondentes evidenciaram sig 0,061 para o Teste de Levene para igualdade de variâncias e o valor 0,058 no sig do Teste-t para Igualdade de Médias. Assim sendo é rejeitada a hipótese nula, pois considera-se que o Tempo de Trabalho no Atual Órgão possui influência significativa sobre o envolvimento da população analisada.

Em oposição à percepção de que a faixa etária não resulta em impactos diretos no envolvimento dos servidores com o trabalho, foi percebida influência significativa do Tempo de Trabalho no Atual Órgão sobre a variável envolvimento com o trabalho. Assim sendo, nos casos em que não ocorra o incentivo aos estudos, com objetivo de qualificar e, conseqüentemente, valorizar a participação, é possível que ocorram impactos negativos no envolvimento com o trabalho com o passar do tempo.

## 5 CONCLUSÕES

As limitações presentes no estudo referem-se principalmente ao público abrangido.

A amostra pesquisada se restringe a duas organizações públicas federais brasileiras da área de ensino cujo público é majoritariamente formado por jovens que cursam o ensino superior pela primeira vez. Características peculiares das instituições podem ter influência nos resultados, especialmente quando as variáveis dependem da percepção dos integrantes da organização. Os seguintes elementos são valorizados por Siqueira, Tavares e Bueno (2012) em estudo sobre a ocorrência de alta rotatividade de servidores Técnico - Administrativos em Educação do Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás: a capacidade do setor público em atrair e manter talentos em seus quadros funcionais; a preocupação na manutenção de um foco de trabalho com espírito de desafio e aprendizado constantes; a oferta de condições para maior mobilidade dos servidores dentro das diferentes áreas do serviço público; e a manutenção de perspectiva de carreira. Tais elementos são considerados fundamentais para que seja construído um planejamento prospectivo das carreiras no setor público que possa resultar em melhor atendimento às demandas dos cidadãos.

As informações geradas durante o

presente estudo permitem considerar que há impacto positivo da participação nas decisões relacionadas ao trabalho sobre o envolvimento com o trabalho por parte dos servidores das autarquias estudadas. Assim sendo, é recomendável que os gestores fomentem a participação dos subordinados, nas decisões que dizem respeito ao seu trabalho, já que maior envolvimento do profissional pode resultar em impactos positivos para a organização. Diante dessa percepção, considera-se relevante o debate proposto no presente trabalho a partir de dados quantitativos que permitem observar em instituições públicas de ensino quais fatores tangenciam a participação nas decisões e envolvimento com o trabalho. Além de sugerir uma resposta positiva para o principal questionamento proposto, a análise das médias observadas com base em dados demográficos do grupo estudado procura informar aos gestores em que medida tais aspectos influenciam o nível de envolvimento dos servidores.

Assim sendo, a principal conclusão é de que os gestores devem procurar desenvolver metodologias de trabalho que permitam fomentar a participação dos servidores nas decisões, sobretudo por parte daqueles que já tenham maior tempo de serviço. Essa abordagem poderia demonstrar valorização da experiência laboral acumulada e, ao mesmo tempo, incentivar que estes servidores passem a se sentir mais envolvidos e estejam motivados para contribuir com proposição de alternativas que racionalizem e qualifiquem o trabalho desenvolvido pelas instituições nas quais atuam. No mesmo sentido, os servidores com menor tempo de casa devem ser incentivados a buscar qualificação técnica que lhes permitam participar das decisões através de opiniões fundamentadas no conhecimento adquirido.

Sugere-se a aplicação de testes similares órgãos públicos com características distintas a fim de que os resultados permitam ampliar o entendimento sobre o tema.

---

## REFERÊNCIAS

BROWN, Steven P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, v. 120 , p. 235-255, 1996.

DEHART-DAVIS, L.; PANDEY, S. K. Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 15, p. 133-148, 2005.

EASLEY, R. W.; MADDEN, C. S.; DUNN, M. G. Conducting marketing science: The role of replication in the research process. *Journal of Business Research*, v. 48, n. 1, p. 83-92, 2000.

GOVENDER, S.; PARUMASUR, S. The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v. 13, n. 3, p. 237-253, 2010.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 260-289, 2001.

HASSAN, S. Sources of professional employees' job involvement: an empirical assessment in a government agency, *Review of Public Personnel Administration* v. 34, n. 4, p. 356-378, 2014.

JAMES, L. R.; GENT, Michael J.; HATER, John J.; CORAY, Kevin E. Correlates of psychological influence: An illustration of psychological climate approach to work environment perceptions. *Personnel Psychology*, v. 32, p. 563-588, 1979.

LAWLER, E. E. High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. San Francisco. *Jossey-Bass Publishers*, 1986.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, v. 49, p. 24-33, 1965.

LUNARDI, M. A.; ZONATTO, V. C. S; NASCIMENTO, J. C. Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. v. 21, n. 3, p. 540-562, 2019.

MARCHIORI, D. M.; MAINARDES, E. W. Qualidade Percebida de Serviços de Tecnologia da Informação: O Papel do Technostress e das Diferenças Individuais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 10, n. 3, 2016.

MARCHIORI, D. M.; MAINARDES, E. W.; Rodrigues, R. G. Validation of the ISS-QUAL and the role of gender, age and education on it service quality in the public sector. *Information Technology and Management*, p. 1-14, 2017.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MORRISON, R., MATUSZEK, T., & SELF, D. Preparing a replication or update study in the business disciplines. *European Journal of Scientific Research*, v. 47, n. 2, p. 278-287, 2010.



NETO, M. T. R.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. V. C. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 3-39, out., 2017.

PAULLAY, I. M.; ALLIGER, G. M.; STONE-ROMERO, E. F. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. **Journal of Applied Psychology**, n. 79, p. 224-228, 1994.

RIBEIRO, C.; HORLLE, A. S. A Comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento entre gerações no ambiente de trabalho. In: **iCom**. p. 204-234, 2019.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - Enagrand, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio de Janeiro: Angrad, 2012.

VAN KNIPPENBERG, D., De DREU, C. K. W., & HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 1008, 2004

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, 2019.

WANG, W.; YANG, X. Does informal participation increase job satisfaction in public organizations? A study on civil servants in Beijing, China. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 3, p. 356–374, 2015.

WORD, J.; PARK, S. M.. Working across the divide: Job involvement in the public and non-profit sectors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 29, p. 103-133. 2009.