



O IMPACTO ENTRE PAÍSES NOS RESULTADOS GERAIS DO ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA EM UMA MULTINACIONAL DE EMBALAGENS

THE CROSS -COUNTRIES IMPACT ON THE GENERAL ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT RESULTS: A COMPARATIVE ANALYSIS IN A PACKAGING MULTINATIONAL

Área temática: Recursos Humanos

BAPTISTUCCI, Marcos Viceconte

BATAGLIA, Walter

BASTOS, Andre Covic

Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

Resumo

Nas últimas décadas, o capitalismo se desenvolveu sob diferentes crises políticas e econômicas, levando gradativamente uma inclusão mais contundente de estudos sobre questões sociais, aproximando-os da própria economia. No entanto, essas crises provocaram o surgimento de uma nova tendência que passa a reconhecer a importância da coletividade em suas particularidades, no contexto institucional mais específico dentro organizações que atuam em diferentes países que se direcionam para a própria sociologia. Nesse período, a academia direcionou de forma mais explícita os estudos dos fundamentos e funções da própria teoria institucional como mecanismos que controlam o comportamento e o funcionamento da sociedade. Assim, este artigo aborda o problema que reside nas empresas multinacionais que operam em todo o mundo em diferentes geografias onde existem variações da dinâmica institucional sobre como entender o impacto entre países no engajamento organizacional no mercado global de embalagens de vidro e suas variações. Trata-se de uma pesquisa observacional quantitativa que se utiliza de uma enquete - base de engajamento organizacional em escala Likert (5 opções) aplicada em 18 países diferentes com 3266 respondentes. As comparações foram realizadas por meio de análise de variância (ANOVA) com testes de post-hoc de Games-Howell, sem assumir a hipótese de equidade de variâncias iguais e, ao observar que os grupos não possuem necessariamente o mesmo tamanho, estipulando um nível de confiança de 95% para todas as análises. Por fim, observou-se que há



impacto significativo do país de origem (dinâmica institucional) nos resultados do engajamento organizacional.

Palavras-chave: institucionalismo; Engajamento Organizacional; dinâmica institucional.

Abstract

Over the past few decades, capitalism has developed under a different political and economic crises, gradually leading to a more forceful inclusion of studies on social issues, bringing the economy close. Nevertheless, those crises provoked that new trend emerges that begins to recognize the importance of the collectivity in its particularities in the more specific institutional context in organizations to sociology itself. During this period, the academy directed more explicitly the studies of the foundations and functions of institutional theory as the mechanisms that control the behavior and functioning of society. Thus, this paper addresses the problem which resides at the multinational companies that operate across the globe in different geographies where there are institutional dynamics variances on how understanding the cross-countries impact on the general organizational engagement results engagement in the global glass packing market and their variances. This is a quantitative observational research that uses an organizational engagement survey on a Likert scale (5 options) applied in 18 different countries with 3266 respondents. Comparisons were performed using analysis of variance (ANOVA) with Games-Howell post-hoc tests, not assuming the equity of variances hypothesis and stipulating a confidence level of 95%. Finally, it was observed that there is a significant impact of the country of origin (institutional dynamics) on the results of organizational engagement.

Keywords: Institutionalism; Organizational Engagement; Institutional dynamics.

1. Introdução

O capitalismo desenvolveu-se sob diferentes crises políticas e econômicas, levando gradativamente a uma inclusão mais contundente dos estudos sobre questões sociais, aproximando a economia da própria sociologia. Embora tenha sua origem na economia, ao



longo dos últimos anos, a academia tem direcionado esforços para estudar de forma mais explícita os fundamentos e funções da própria teoria institucional. Instituição tornou-se um termo frequente para determinar os mecanismos que governam o comportamento e o funcionamento da sociedade (NORTH, 1990). Novas Tendências surgem empurradas pelas crises econômicas que passam a estudar e reconhecer a importância da coletividade em suas particularidades no contexto institucional mais específico nas organizações, comenta (SCOTT, 1995). Assim, as Organizações são tratadas como unidades significativas e parte relevante do universo social. As organizações, principalmente pela amplitude das instituições sociais, são percebidas como potenciais elos entre os indivíduos e o mundo social (ALDRICH & REUF, 2006).

Essas instituições assumem um papel relevante na vida social no sentido de forjar hábitos, crenças e valores de um conjunto de interações coletivas dentro de uma comunidade delimitada por fronteiras bem definidas. Conforme mencionado por (HINDRIKS & GUALA, 2015), as instituições são onipresentes. Mesmo uma simples descrição de quem são os seres humanos ou o que fazem seria muito difícil se não pudessem usar termos institucionais. Uma vez que nosso comportamento é constantemente influenciado por entidades institucionais e papéis institucionais, as instituições sempre foram um tema central de pesquisa nas ciências sociais. Mas as instituições também são chamadas de filosóficas por uma variedade de razões. As instituições são produtos peculiares das atividades humanas, para começar, e podem conter a chave para entender nosso lugar especial no mundo natural. Essa é a razão pela qual os humanos são os únicos animais que podem construir diversos lugares sociais especiais no mundo natural. Esta evidência apoia a perspectiva da ciência de que os humanos são os únicos animais que podem construir diversas organizações sociais e que constantemente inventam novas formas de viver juntos. Acreditando que as Instituições dependem das interações das pessoas e das crenças compartilhadas que redefinem as regras a fim de restabelecer a ordem conforme menciona (FELDMAN & PENTLAND, 2003), as interações sociais dentro do sistema tornam-se um importante ator que melhora ou reduz a complexidade.

A partir de agora, explode o conceito de informalidade que vem vindo da ciência política, correlacionando Estado, sociedade, **empresas** e seus cidadãos e empregados em todo o globo. Um grande conjunto de autores e pesquisas como (ACEMOGLU, JOHNSON, &



ROSBISON , 2001); (EMROUZNEJAD, ANOUZE, & THANASSOULIS, 2010); (OLSSON & HIBBS, 2005) e (RODRIK, SUBRAMANIAN , & TREBBI, 2004) apontaram como as regras informais vêm modelando o processo institucional já estabelecido regularmente. Essas análises identificaram que a dinâmica das informalidades e suas regras informais estabelecidas impactam as empresas e os estados em diferentes países.

Por outro lado, as empresas têm investido muito em horas de trabalho e orçamentos para se reinventarem a fim de reduzir os índices de rotatividade de funcionários, melhorando seus locais de trabalho. De fato, existem dois elementos-chave nas Estratégias de Gestão de Pessoas que medem e fornecem dados robustos para apoiar as empresas a seguir em frente. Níveis de classificação de empresas de engajamento e entrincheiramento foram introduzidos desde as últimas décadas e fazem parte das agendas empresariais (BAKKER & DEMEROUTI, 2009); (COCKSHAW & SHOCHET, 2014); (KANTER, 1968) e (RODRIGUES & BASTOS, 2010). Em ambos os lados, enquanto a taxa de engajamento em termos gerais analisa o sentimento de pertencimento do funcionário que está totalmente correlacionado com as interações emocionais (FARNDALE & MURRER, 2015); (ROBBINS, 2005) e (ROWE & BASTOS, 2007); taxa de entrincheiramento completa a melhor forma organizacional confrontando a relação emocional do funcionário com suas decisões racionais em termos de quão amarrados os funcionários estão se sentindo, considerando seus esforços internos e oportunidades externas para permanecer trabalhando na mesma empresa (ELDOR & HARPAZ, 2015); (RODRIGUES A. C., 2009); (RODRIGUES & BASTOS, Entincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização, 2011) e (SCHAUFELI & BAKKER, 2004).

Há tantas pesquisas realizadas pelas cinco principais empresas de consultoria em gestão de pessoas que apontam que quase 1 em cada 3 funcionários não confia em seus empregadores. Paralelamente, de acordo com uma nova pesquisa com mais de 600 empresas americanas com 50 a 500 funcionários, 63,3% das empresas dizem que reter funcionários é realmente mais difícil do que contratá-los. Aproximadamente de 100K a 200K encerram seu trabalho todos os dias devido ao baixo nível de engajamento e entrincheiramento. Impacta negativamente o P&L em US\$ 2,9M por dia nos EUA, buscando trabalhadores substitutos (JOUANY & MÁKIPÃÃ, 2021). Empresas com força de trabalho altamente engajada são 21% mais



lucrativas. O engajamento dos funcionários não se trata apenas de avaliações – *soft skills* , intangíveis e baseadas em sentimentos sobre o bem-estar dos funcionários. O envolvimento dos funcionários tem um impacto muito real no sucesso dos negócios, e o envolvimento dos funcionários deve ser considerado parte de uma estratégia de negócios. Devido a (SORESON, 2013) na meta-análise da Gallup, as unidades de negócios ou de trabalho que obtiveram a maior pontuação no engajamento dos funcionários apresentaram níveis de lucratividade 21% mais altos do que as unidades no quartil mais baixo. As empresas com força de trabalho altamente engajada também tiveram uma produtividade 17% maior. As organizações bem-sucedidas se concentram no envolvimento dos funcionários, garantindo que todos os funcionários tenham o melhor conhecimento e ferramentas disponíveis para realizar seus trabalhos da melhor maneira possível.

Assim, o problema reside nas empresas multinacionais que operam em todo o mundo em diferentes geografias onde existem variações da dinâmica institucional (país de origem). Conforme discutido anteriormente, quando o institucionalismo (país) assume um papel fundamental para forjar as interações entre as pessoas, as regras da informalidade determinam e formam o respectivo ambiente institucional, gerando campos regulatórios sócio cognitivos com regras e processos próprios que impactam o sentimento de pertencimento das pessoas .

Do ponto de vista teórico, há contribuições que vêm de onde se analisa a questão de saber se as geografias ou as instituições são um dos principais determinantes no engajamento organizacional, considerando que as regras da informalidade são modeladas como peças fundamentais no modo de operar de cada sociedade . Por outro lado, do ponto de vista prático, espera-se um entendimento multinível dos processos de gestão micro para macro, especialmente na dinâmica das informalidades em diferentes abordagens entre países.

2. O agente institucional (País) suas dinâmicas e variâncias

Na maioria das vezes, a informalidade é um conceito que vem da vida política há tantos anos. É uma correlação generalizada entre estado – sociedade e **empresas** em todo o mundo. A apropriação indébita de bens e fundos públicos e privados é identificada como um dos



componentes-chave mais relevantes que impulsionam as regras da informalidade em todos os países do mundo (BÖRO CZ, 2000).

Nas últimas décadas vêm crescendo as pesquisas que analisam se as regras da informalidade e suas geografias (país de origem) impactam na gestão empresarial nos níveis de Estado ou empresarial. Os dados entre países têm sido úteis para revelar como essas informalidades influenciam nas relações trabalhistas comparando empresas internacionais e suas operações em diferentes países do mundo (KNOWLES & WEATHERSTON, 2006).

As proxies empíricas usadas para instituições nas literaturas e pesquisadores disponíveis têm se deslocado de instituições formais para instituições informais. A mensuração das regras da informalidade foi incluída nesta pesquisa como um conceito que urge intimamente às normas do capital social e da cultura, em um quadro representativo onde a variação da agência vem sendo discutida como o elemento central forjado pelas próprias instituições, impactando fortemente as mudanças institucionais no os níveis de país (BÖRO CZ, 2000) e (KNOWLES & WEATHERSTON, 2006).

Por considerar que o principal pilar das instituições se forja sob o sistema de regras constantemente reorganizado para redefinir seu equilíbrio, entender a dinâmica institucional na agenda empresarial atual e futura torna-se relevante para as ciências da administração e futuros pesquisadores. Essa dinâmica considera os determinantes da existência de um novo equilíbrio onde as fronteiras não estão claramente definidas nas novas agendas de negócios com novos conceitos de globalização em tal nova ordem onde o mundo se torna cada vez mais volátil, incerto, ambíguo e complexo. Há uma grande lista de pontos e contrapontos, sugerindo que a teoria institucional precisa ser reorientada em termos de acessibilidade, onde novos sistemas, símbolos e comportamentos devem ser incorporados aos quadros originalmente concebidos. Há uma tendência comum em que as abordagens sociológica e organizacional para entender as instituições acreditam que as instituições moldam as organizações para priorizar os esforços coletivos (GREENWOOD, HININGS, & WHETTEN, 2014). Por outro lado, a organização é definida como toda uma estrutura onde o esforço coletivo pode ser alcançado e os propósitos coletivos alcançados por meio das interações entre as pessoas (MEYER & ALLEN, 1991).



Há uma grande lista de pontos e contrapontos, sugerindo que a teoria institucional precisa ser reorientada em termos de acessibilidade, onde novos sistemas, símbolos e comportamentos devem ser incorporados aos quadros originalmente concebidos. Entender as instituições acreditam que as instituições moldam as organizações para priorizar os esforços coletivos (GREENWOOD, HININGS, & WHETTEN, 2014). Por outro lado, (MEYER & ALLEN, 1991) acrescenta argumentos relevantes a este diálogo relevante onde a organização é definida como uma estrutura inteira onde o esforço coletivo pode ser alcançado e os propósitos coletivos alcançados.

A compreensão da organização moldada pelas instituições poderia ser classificada como mecanismo social para alcançar fins coletivos. Em uma lente diferente, (SCOTT, 1995) argumenta que a modelagem institucional é um fenômeno social onde as preferências coletivas repousam sob os limites institucionais. De fato, contextos e processos institucionais influenciam como novos clusters organizacionais surgem sob os novos padrões de arquitetura

Embora nossa preocupação seja semelhante a esse desejo de entender como os contextos e processos institucionais influenciam o surgimento de novas formas organizacionais e os parâmetros arquetípicos dessas formas, vamos um passo além. Para nós, é importante entender não apenas o surgimento de novas organizações, mas também as formas organizacionais existentes, mais maduras, em suas múltiplas guias (GREENWOOD, HININGS, & WHETTEN, 2014).

Esses *mindsets* organizacionais são as crenças e atitudes que levam seus membros a um entendimento coletivo sobre normas e padrões para forjar comportamentos dos funcionários que devem ser exigidos e aceitos pelas empresas. Em termos gerais, os valores são considerados como o componente essencial da cultura organizacional (BOURNE & JENKIS, 2013). De acordo com (SCHEIN, 1985) os valores corporativos são crenças coletivas sobre o que toda a empresa representa, se orgulha e tem valor intrínseco. Ele dá o tom do ambiente, une as pessoas, facilita o comportamento de trabalho e a conquista de objetivos compartilhados. Também representam as ambições que as pessoas têm para a organização como um sistema vivo, porque os valores definem quem e o que cada pessoa tem a oferecer como ser humano para a empresa como um todo (MIRABLE, 1986).



Conforme mencionado por (DRUCKER, 2000), a Cultura é um elemento que impacta diretamente a Estratégia das organizações. Isso significa que a cultura de gestão e os valores organizacionais, consequentemente, são relevantes para a preservação dos negócios da empresa no longo prazo. Há uma tendência acadêmica de conceber valores como entidades unitárias, totalmente formadas e estáveis. No entanto, há diferenças indicando que os valores organizacionais adotam uma série de formas e que muitas vezes são medidas e monitoradas nas análises de engajamento organizacional (BANSAL, 2003). Recuando esses conceitos, (PARSONS, 1990) é convidado ao diálogo onde suas teorias do sistema social foram desenhadas de baixo para cima, considerando o controle hierárquico na sociedade que forja os comportamentos do indivíduo para satisfazer todo o sistema, tomando lugar no mesmo modelo sob o ambiente da empresa.

A mudança de cultura ocorre quando as mensagens mudam, e essas mensagens vêm de três fontes: sistemas, símbolos e comportamentos (TAYLOR, 2005). Na perspectiva dos sistemas, recompensas, punições, impostos, restituições – em geral, o que quer que seja medido – influenciam sistematicamente a cultura e no próprio engajamento. Os símbolos reforçam a cultura por trás dos sistemas e, no final, as pessoas reagem na mesma direção apresentada nos dois primeiros pilares como crenças e suposições fundamentais, portanto, os valores orientam o comportamento individual e os julgamentos em tais situações (ROKEACH, 1973).

3. O engajamento organizacional e suas métricas

Engajamento e comprometimento são conceitos que nunca tiveram tanta relevância teórica e prática nas agendas acadêmicas e empresariais. Mesmo estudando há tantos anos, não há uma definição padrão sobre eles devido às diferenças culturais e valores do país (BASTOS, 2014). Porém, por mais que as organizações e universidades tenham identificado esses constructos como parte da obtenção de melhores resultados empresariais, as expressões conceituais foram ampliadas com um conjunto de divergências apresentadas pelos atores organizacionais para o mesmo fenômeno (REICHERS, 1985). Somando-se à abordagem desta pesquisa, o contexto organizacional, os **aspectos dos países** e os tipos de empresas são os elementos-chave que



impactam substancialmente o comprometimento e o engajamento nos níveis organizacionais (SCHEIBLE, 2013). Por mais que os estudos avancem, houve uma onda de pesquisadores que propuseram, na época, novas dimensões e novas escalas para o comprometimento (MAGALHÃES, 2008); (MEYER & ALLEN, 1991) e (MOWDAY, R.T. et al, 1982).

O engajamento também inclui o poder de pertencimento exigido pelas necessidades de cada membro. Antes de reenquadrá-lo sob essa perspectiva, conceitualmente o engajamento considerou a ideia principal das necessidades de permanência alinhadas com a inter-relação empregado-organização. Comprometimento e engajamento são conceitos que andam de mãos dadas completamente atrelados ao sentimento de pertencimento que motiva os pesquisadores a investigar os motivos pelos quais os trabalhadores permanecem ou saem das empresas (ALLEN, 2016). As motivações vêm mudando há vários anos devido a dois aspectos principais: o primeiro está alinhado com as regras e critérios que estabelecem as relações de trabalho de comando e controle para uma inspiração e modelagem de propósitos; a segunda é sobre a evolução das pesquisas acadêmicas que estão obtendo melhores resultados e aprofundando suas análises. esta deixou de ser a principal preocupação das organizações e dos trabalhadores, visto que cada vez mais se espera contribuições ativas em vez de uma continuidade passiva (RODRIGUES & BASTOS, 2011). A simbiose perfeita entre comprometimento e engajamento que costuma chamar de entrincheiramento acontece onde os trabalhadores percebem suas contribuições ativas que vêm aumentando significativamente em vez de suas contribuições passivas (WASTI, 2016).

Novas tendências e perspectivas foram descobertas quando as expectativas de todos os trabalhadores foram incluídas e consideradas como parte dos fenômenos, mudando o quadro conceitual. Os pesquisadores começaram a ver os diferentes tipos e natureza dos pontos de conexão entre empresas e trabalhadores. Além de apenas uma dimensão, (BASTOS, 2014) e (BOURNE & JENKIS, 2013) acrescentam à análise da estrutura multidimensional que força a ideia de que esta é uma jornada em curso ao invés de um construto bem conhecido nas agendas acadêmicas e empresariais. Esclarecem por que definir engajamento no trabalho não é uma tarefa simples.



Com efeito, a partir de (COCKSHAW & SHOCHET, 2014) foram propostas novas escalas unidimensionais para definição e operacionalização mais precisas do compromisso que enfatizam a mesma essência da base afetiva e do caráter volitivo do vínculo. Esta análise elimina as necessidades dos trabalhadores onde suas presenças são realmente importantes, o que caracteriza a base da permanência em vez da obrigação pelas regras normativas. Representa que o institucionalismo histórico não forja mais tanto os comportamentos e atitudes dos trabalhadores no ambiente de trabalho de uma só vez.

Significa que há mais do que a perspectiva da agência para estabelecer uma relação trabalhista saudável (SCHEIBLE, 2013). Essas bases são derivadas dos antecedentes que empurram para trás efeitos igualmente diversos em ambos os lados (trabalhadores e organização patronal) a fim de reorganizar o equilíbrio (ETZIONI, 1974).

Os procedimentos de medição investigaram as relações entre a base de permanência e as variáveis desejadas são atribuídas a essa diferença, uma vez que essa dimensão mede a vantagem em permanecer, ou a não utilidade de sair da organização, devido aos custos associados à saída. Apesar disso, os **aspectos culturais do país**, da empresa e do grupo não são considerados na maioria dos estudos analisados, impactando diretamente a análise. Assim, os autores consideram compreensível que não sejam encontradas relações significativas entre comportamentos desejáveis, como cidadania organizacional, e a utilidade avaliada pelo indivíduo em permanecer na organização (compromisso de continuidade) (BOURNE & JENKIS, 2013); (CARSON & BEDEIAN, 1994) e (HOFSTEDE G. H., 2020).

4. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa observacional quantitativa. O instrumento base de fonte de dados foi o resultado obtido da aplicação de um questionário de engajamento organizacional em escala Likert (5 opções) em 22 países, obtendo-se mais de 15.000 respondentes em um primeiro momento sem tratamento dos dados, conforme apresentado na Tabela 01. A partir da obtenção dos resultados, toda a base de dados foi devidamente tratada (exclusão de dados faltantes – N linhas: 26; duplicidade – N linhas: 16330 e amostras não representativas:



respostas menores de 20 com menos de 3 categorias distintas – N países: 4).

Completada a etapa de tratamento dos dados, a base passa ser trabalhada via SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), onde foi realizada a comparação de médias por análise de variância (ANOVA) com a intenção de compreender quais são as diferenças e similaridades do Brasil com cada um dos países onde o questionário foi replicado em situações muito semelhantes dentro da mesma empresa. Para cada questão há um conjunto de países similares ao Brasil ($p > 0.05$) e um conjunto de países significativamente diferente ($p < 0.05$), sendo este grupo de países diferentes separado naqueles que possuem respostas mais positivas que o Brasil, ou menos positivas que o Brasil (FRANCESCUCCI & ROHANI, 2019) e (JUNCO, HEIBERGER, & LOKEN, 2010)

Tabela 1: Questionário de engajamento organizacional

Questão	Enunciado
Extra (Q 00)	Numa escala de 1 a 5, onde 5 indica extremamente satisfeito e 1 extremamente insatisfeito, o quão satisfeito você está com sua empresa como local para trabalhar?
Q 01	Eu sei o que é esperado de mim no trabalho.
Q 02	Eu tenho os materiais e o equipamento que eu preciso para fazer o meu trabalho direito.
Q 03	No trabalho, eu tenho a oportunidade de fazer o que eu faço melhor todos os dias.
Q 04	Durante os últimos sete dias, eu recebi reconhecimento ou gratidão por ter feito um bom trabalho.
Q 05	Meu gerente, ou alguém no trabalho, parece se importar comigo como uma pessoa.
Q 06	Tem alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento.
Q 07	No trabalho, as minhas opiniões parece que contam.
Q 08	A missão ou propósito da minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante.
Q 09	Meus colegas de trabalho estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade.
Q 10	Eu tenho um melhor amigo no trabalho.
Q 11	Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso.
Q 12	Neste ano que passou, eu tive oportunidades no trabalho para aprender e crescer.



fonte: (CARSON & BEDEIAN, 1994); (FARNDAL & MURRER, 2015) e (RODRIGUES & BASTOS, 2010)

Para a correta realização da ANOVA, e conseqüente escolha dentre as opções estatísticas, foram observados e assumidos os seguintes requisitos: (a) Todas as variáveis são contínuas, pois tem a mesma natureza sendo uma escala que varia entre 1 e 5. (b) Os grupos que separam as respostas (os países) são independentes, não havendo possibilidade de interseção de países; (c) as respostas obtidas são independentes, não havendo respondentes em mais de um grupo. Duplicidades possíveis identificadas no mesmo país foram também eliminadas da base tratada; (d) não há *outliers* individuais pois todas as respostas estão dentro de uma escala de 1 a 5. Para países que representem um *outlier* como conjunto, foi criado um critério de seleção para excluir países que não possuam mais de 2 categorias de resposta para qualquer conjunto de questões em análise; (e) todas as variáveis apresentam curvas próximas de uma normal como é o esperado de uma escala Likert. Existe, entretanto, um desvio horizontal para o positivo em todos os casos; (f) foi realizado um teste (Lavene) para homogeneidade de variâncias, sendo refutada a hipótese nula, levando a escolha dos testes *post hoc* e; (g) o tamanho das amostras não é o mesmo. Para evitar casos críticos foi estipulado o corte de grupos com menos de 20 respostas distintas. Foi utilizado também um teste de *post hoc* mais adequado (Games-Howell) caso os grupos ainda apresentem diferenças de tamanho significativas. (JENARO, FLORES, ORGAZ, & CRUZ, 2010); (JUAN, 2021); e (OUWENEEL, SCHAUFELI, & BLANC, 2013).

Após enumerados os resultados particulares objetivamente pretendidos por esta pesquisa, foram levantadas algumas hipóteses que podem, ou não, ser corroboradas por pesquisas futuras, sejam em países diferentes, em tempos diferentes, ou em empresas de diferentes áreas, ao replicar a metodologia aqui sugerida.

5. Apresentação e Análise de Resultados

Conforme descrito na seção metodologia as primeiras análises realizadas foram um teste de Lavene (W) e a análise de variância (F) apresentados na Tabela 02. O primeiro teste avalia a homogeneidade das variâncias e direciona o teste mais adequado a ser aplicado na sequência



para entendimento do impacto país de origem no engajamento organizacional. Por outro lado, o parâmetro F apresentado indica a relação das variâncias entre grupos e dentro de cada grupo. Em linhas gerais, quando mais distantes os parâmetros (F e W) estão do valor 1, mais fraca se torna a hipótese nula.

Tabela 2: Teste Hipótese Nula e Variância entre Grupos

Engajamento Organizacional	Teste de Lavene, hipótese nula (HN) de que grupos possuem a mesma variâncias		ANOVA, hipótese nula (HN) de que grupos não separa as médias		
	Questão	W	p-value	F	p-value
	q00	53,873	<0.001	62,788	<0.001
	q01	21,296	<0.001	19,592	<0.001
	q02	51,582	<0.001	128,883	<0.001
	q03	52,433	<0.001	58,696	<0.001
	q04	33,382	<0.001	78,864	<0.001
	q05	64,064	<0.001	35,655	<0.001
	q06	19,897	<0.001	57,648	<0.001
	q07	42,562	<0.001	108,818	<0.001
	q08	60,306	<0.001	82,414	<0.001
	q09	39,162	<0.001	40,081	<0.001
	q10	88,707	<0.001	221,957	<0.001
	q11	89,847	<0.001	119,361	<0.001
	q12	58,708	<0.001	43,402	<0.001

Fonte: autores com base no Teste de Lavene e Anova (JENARO, FLORES, ORGAZ, & CRUZ, 2010) e (OUWENEEL, SCHAUFELI, & BLANC, 2013)

Os resultados obtidos das análises apresentados na Tabela 02 indicam que para todos os grupos as variâncias não podem ser consideradas iguais, assim optou-se pelo teste *post hoc* (Games-Howell) que será apresentado nas tabelas a seguir. Segundo os resultados obtidos pelo fator F, observa-se que para todas as questões as hipóteses nulas foram refutadas, e isso indica que o agrupamento por países afeta as médias de todas as questões, mas isso não indica que para todas as possíveis combinações entre países, dois a dois, há diferença significativa.



Deste ponto em diante, conduziu-se o teste *post-hoc* relacionado cada questão da pesquisa de engajamento, o respectivo país respondente em comparação ao Brasil, obtendo-se as médias das diferenças médias e a taxa de relevancia, conforme apresentado nas Tabela 03 e Tabela 04.

Tabela 3: Teste *post hoc* de Games-Howell, média das diferença de médias entre Brasil e o demais grupos de países e sua porcentagem de países com diferenças significativas

Questão	Me (Diferença das Médias)	% PDS (Países - diferença significativa)
q00	0,552647059	76%
q01	0,182411765	47%
q02	0,531764706	65%
q03	0,436647059	65%
q04	0,529176471	59%
q05	0,424235294	82%
q06	0,541941176	88%
q07	0,477294118	82%
q08	0,579411765	71%
q09	0,409058824	71%
q10	0,402117647	65%
q11	0,754882353	94%
q12	0,436882353	76%

Variáveis de Categoria	Components	% PDS
Necessidades Essenciais	Q01. Condições de Trabalho + Q05. Expectativas + Q07. Não poupa Esforços	71%
Convergência	Q02. Objetivos da Organização + Q05. Expectativas	74%
Parceria	Q04. Apoio da Liderança + Q10. Senso de pertencimento + Q11. Pensamento Coletivo	73%
Comunicação	Q03. Trilha de Carreira + Q05. Expectativas + Q06. Opiniões Contam + Q09. Reconhecimento	76%
Evolução Gradativa	Q07. Não poupa esforços + Q08. Oportunidades de Crescimento + Q12. Apoio ao Desenvolvimento	76%
Comprometimento	Q01. Condições de Trabalho + Q06. Opiniões Contam+ Q09. Reconhecimento + Q11. Pensamento Coletivo	75%
Execução	Q03. Trilhas de Carreira + Q05. Expectativa + Q11. Pensamento Coletivo + Q12. Dapoio aod Desenvolvimento	79%
Apoio Emocional	Q03. Trilhas de Carreira + Q05. Apoio da Liderança + Q06. Opiniões Contam + Q08. Oportunidade de crescimento	76%

Fonte: autores com base no Teste post hoc de Games-Howell

Tabela 4: Teste *post hoc* de Games-Howell, p-value das questões de engrajamento entre Brasil e os grupos de países



País	q00 p-value	q01 p-value	q02 p-value	q03 p-value	q04 p-value	q05 p-value	q06 p-value	q07 p-value	q08 p-value	q09 p-value	q10 p-value	q11 p-value	q12 p-value
Canadá	0,0000	1,0000	0,0000	0,0050	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
China	0,0000	0,1920	1,0000	0,0520	0,9510	0,0000	0,0580	0,0030	0,0000	0,0010	1,0000	0,0000	0,0000
Tchéquia	0,4020	1,0000	0,2050	0,9610	0,5320	1,0000	0,0000	0,0000	0,5010	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Equador	0,9980	1,0000	0,0240	1,0000	0,0000	0,0060	0,0000	0,3040	0,6020	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000
França	0,0000	0,0090	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Alemanha	0,0000	0,4170	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Hungria	0,0330	1,0000	0,4970	0,8330	0,6090	0,6050	0,0150	0,0000	0,0000	0,0050	0,0620	0,0000	1,0000
Indonésia	0,9940	1,0000	0,2370	0,9980	0,9590	0,0000	0,0500	0,8700	0,9510	0,9820	0,7790	0,0000	1,0000
Itália	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Malásia	0,0000	0,0190	0,0010	0,0050	0,0590	0,0360	0,0000	0,0000	0,0000	0,0200	0,7870	0,0000	0,0000
México	1,0000	1,0000	0,8440	1,0000	0,0030	0,0000	0,0000	0,5820	1,0000	0,9960	0,0050	0,0000	1,0000
Países Baixos	0,0000	0,0090	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Polónia	0,0780	1,0000	0,9650	0,8090	0,9980	0,1490	0,0010	0,0540	0,0030	0,0060	0,0160	0,0010	0,0030
Espanha	0,0320	0,0180	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,8310	0,0010	0,0000	0,0000
Suíça	0,9750	1,0000	0,0080	0,0700	0,9990	0,3210	1,0000	0,0340	0,2230	0,9830	1,0000	0,6060	1,0000
Reino Unido	0,0000	0,9780	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Estados Unidos	0,0000	0,0110	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Fonte: autores com base no Teste post hoc de Games-Howell

Os resultados apresentados nas tabelas 03 e 04 trazem uma comparação das médias brasileiras com cada uma das médias dos demais países. Quando essa diferença observada é positiva indica que a média brasileira é maior, e vice-versa. Por tanto, quando a diferença observada é negativa a média brasileira é menor. O valor p-value (tabela 04) indica quando esta diferença é significativa, ou seja, é possível refutar a hipótese nula de que a diferença não é significativa com um nível de **confiabilidade de 95%**, isso independente dela ser positiva ou negativa.

Ainda assim, é possível indentificar **taxa PDS** (países com diferenças significativas) **acima de 70%** para a grande maioria das questões em sua comparação média entre o Brasil e o Grupo de Países, reiterando que a hipótese de que há interferência do país de origem nos resultados objetidos nas taxas de engajamento é verdadeira desde que considerado as condições nas quais foram aplicadas a pesquisa.

Tabela 4.5: Médias de todas as contões combinadas comparadas com o Brasil (cuja média total é de 4,15), e número de questões cuja média é significativamente diferente do Brasil.



País	Diferença total das médias	N de questões sem diferença	Rank diferença total médias	Rank N questões sem diferença
Canadá	0,69	1	11	7
China	0,46	6	9	5
Tchéquia	0,3	7	7	4
Equador	0,29	7	6	4
França	0,79	0	15	8
Alemanha	0,78	1	14	7
Hungria	0,22	7	4	4
Indonésia	0,14	10	2	2
Itália	0,88	0	17	8
Malásia	0,33	2	8	6
México	0,18	8	3	3
Países Baixos	0,81	0	16	8
Polónia	0,24	7	5	4
Espanha	0,56	1	10	7
Suíça	0,07	11	1	1
Reino Unido	0,75	1	13	7
Estados Unidos	0,75	0	12	8

Fonte: autores

Por fim, apresenta-se na Tabela 05 o número de questões cuja diferença foi significativa em relação às médias brasileiras, assim como a média total de cada país comparado com o Brasil, sendo a média brasileira igual à 4,15. Nota-se em geral resultados mais positivos nos respondentes brasileiros aos demais países, identificando-se diferenças significativas entre questões e países participantes. Reitera-se assim, mais um vez, um novo aspecto que corrobora com a hipótese em análise sobre o impacto do país de origem nos resultados do engajamento organizacional.

6. Limitações do presente estudo

Ainda que possam surgir críticas relacionadas a amostra de controle definida, fica evidente que a pesquisa na perspectiva das institucionais (país de origem) é relevante para a academia e seus estudos relacionados ao institucionalismo e na visão de negócio na busca pela melhoria



da performance organizacional. Sua análise fornece aos acadêmicos e profissionais *insights* muito valiosos sobre as dinâmicas institucionais entre países.

A maioria dos problemas associados à pesquisa institucional e a informalidade está relacionada à superação de muitos fatores adicionais não inerentes aos processos típicos de pesquisa, tais como: termos utilizados nos instrumentos de pesquisa e a simplicidade dos métodos aplicados (CAVUSGIL & DAS, 1997). Em primeiro lugar, a expressão “engajamento” que gera múltiplas interpretações, considerando outras terminologias utilizadas no questionário, além dos problemas relacionados à tradução local que aumenta a complexidade das respostas (OLIE, 1995).

Outras críticas são geralmente relacionadas à simplicidade metodológica que se baseia no padrão etnocêntrico, e representam apenas um único recorte temporal. Esses erros podem fornecer viés, má interpretação e imprecisões. É complementado pela formação dos pesquisadores que vêm de apenas uma disciplina em vez de ter uma base melhor, cavando em abordagem multidisciplinar (da sociologia à psicologia; da ciência à economia, etc) (NASIF, 1991).

Ainda assim, há elementos que sustentam esta abordagem e suas aplicações para selecioná-la e utilizá-la para abranger a análise das instituições (país de origem) na pesquisa apresentada neste artigo. São eles: (a) sua relevância – há ainda um vasto campo de estudo para analisar o impacto institucional no processo de gestão de pessoas nas organizações; há um número pequeno de publicações disponíveis onde um grande conjunto de empresas (REISCH, 2021); e b) seu rigor - a estrutura de pesquisa utilizada foi baseada em design rigoroso com coleta sistemática de dados e teoria coerente. Por outro lado, sua pressão pode ser relativizada uma vez que pode ser comprovada por meio de aplicações repetidas ao longo dos próximos anos

No entanto, considerando que o problema de pesquisa a ser resolvido era identificar o impacto dos países de origem no engajamento organizacional, essas variáveis nunca serão totalmente excluídas ao mesmo tempo, considerando as variações culturais e econômicas entre países ao longo das décadas.



7. Recomendações para Pesquisas Futuras

Após a conclusão da pesquisa, as seguintes recomendações devem ser consideradas quando novas pesquisas forem conduzidas:

- a) Ampliar a amostragem definida, considerando outras organizações e segmentos industriais. Apesar da relevância do rigor e precisão dos resultados da pesquisa, ela foi limitada por uma das maiores indústrias do seu segmento. Representa uma pequena parcela do montante total das empresas internacionais que atuam globalmente em diferentes localidades com variações nas dinâmicas institucionais
- b) Complementar com outra abordagem de informalidade, ampliando seu escopo para os padrões culturais estabelecidos e forjados pelas instituições localmente. Existem outras análises acadêmicas que consideram uma visão ampla em termos de categoria de variáveis como o Projeto GLOBE que define cultura como compartilhar motivos, valores, crenças, identidades e interpretações dos membros do coletivo. Também se decompõe em 9 dimensões bem mais próximas da de Hofstede: Orientação para o Desempenho; Orientação para Assertividade; Orientação Futura; Orientação Humanitária; Coletivismo Internacional; coletivismo em grupo; igualitarismo de gênero; Distância de Poder e Prevenção de Incertezas (JAVIDAN, DORFMAN, SULLY, & HOUSE, 2006). Outras abordagens de proxy de culturas apoiarão e reforçarão a forte correlação identificada entre dimensões culturais e categorias de variáveis de engajamento.
- c) Acompanhar e atualizar esta pesquisa periodicamente. Esse critério de atualização deve ser definido considerando as mudanças globais e locais decorrentes também das mudanças geográficas, sociais e ambientais. É relevante identificar como essas mudanças podem impactar a análise geral sobre a informalidade nas culturas dos países e no engajamento dos funcionários em suas respectivas empresas

6. Considerações Finais



Os resultados da pesquisa observacional quantitativa aqui apresentada é que o questionário de engajamento organizacional utilizado nas condições aqui apresentado é sensível ao país onde é aplicado, o que se infere que cada país possui características de respostas significativamente distintas em todos os quesitos na sua generalidade, mas não necessariamente quando comparados dois a dois para cada questão em particular.

Outro ponto observado é que as médias de positividade nas respostas brasileiras quase na totalidade são significativamente maiores ou igual aos demais países, sendo os mais similares a Suíça, a Indonésia e o México, que possuem respostas positivas muito similares tanto na diferença numérica entre as médias como na variedade de questões onde se observa diferença significativa. As questões onde a diferença da média brasileira é mais evidente são: Q05, Q06, Q11 e Q12, nestes casos, dentre os 17 países comparados com o Brasil, menos de 5 não apresentam diferenças significativas do Brasil, sendo que para todos os demais a média brasileira foi significativamente maior. Os países que apresentaram as maiores diferenças de médias, e onde praticamente todas as questões apresentaram diferença significativa foram Itália, Países Baixos, França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos e Malásia.

No Brasil observa-se, para o período de 2022, uma comparativamente elevada média dentre as respostas, não é possível, entretanto, apenas com os dados presentes nesta pesquisa levantar hipóteses sobre o que poderia explicar estes resultados.

Dentre as propostas para trabalhos futuros sugerimos aumentar a janela de tempo para a coleta destes dados, e observar como eles se desenvolvem ao longo do tempo, a replicar esta metodologia ano à ano. Uma segunda proposta é a de atenuar o fator geral ponderando cada resposta em relação à média de respostas de todo o país, e assim verificar se as similaridades permanecem as mesmas, isso é particularmente interessante ao se comparar países cujas médias gerais são muito distintas. Finalmente, seria possível enriquecer este resultado com outras fontes de dados relativos à cada país, mas empregando outras ferramentas estatísticas por causa de dimensionalidade, visto que o N de países é bem mais limitado que o N de respondentes.



Por fim, espera-se que este artigo possa ser usado para novas pesquisas sobre a dinâmica entre a informalidade, as instituições informais e o engajamento organizacional e seus modelos integrativos. Possa ainda fomentar de como essas discussões impactam significativamente a agenda atual e futura dos negócios em termos de criação de novos modelos operacionais e trazendo vantagem competitiva.

Referencias

- ACEMOGLU, D. S., JOHNSON, S., & ROSBISON, J. A. (2001). The Colonial Origins of Comparative Development. *American Economic Review* 91, 1369-1401.
- ALDRICH, H., & REUF, M. (2006). *Organizations 2nd Edition*. London: Sage.
- ALLEN, N. (2016). Commitment as a multidimensional construct. Em J. MEYER, *Handbook of Employee Commitment* (pp. 68-95). Cheltenham, UK: : Edward Elgar Publishing.
- BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2009). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v.13, 223 - 2008.
- BANSAL, P. (2003). The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 510-527.
- BASTOS, A. B. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v. 30, n. 2., 153-162.
- BÖROCZ, J. (2000). Informality Rules . *Social Science Collection* , 348- 380.
- BOURNE, H., & JENKIS, M. (2013). Organizational Values: a Dynamic Perspective. *Organization Studies*.
- CARSON, K., & BEDEIAN, A. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, 237-262.
- CAVUSGIL, S. T., & DAS, A. (1997). Methodology issues in cross-cultural sourcing research - a primer. *Marketing Intelligence & Planning*, 213-234.
- COCKSHAW, W., & SHOCHET, I. (2014). Depression and belongingness in general and workplace contexts: A cross-lagged longitudinal investigation. *ournal of Social and Clinical Psychology*, v.33, 448-462.
- DRUCKER, P. (2000). *The Effective Executive*. Washington: Harper Business Essentials.
- ELDOR, L., & HARPAZ, I. (2015). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*,v. 37, 213-235.
- EMROUZNEJAD, A., ANOUZE, A. L., & THANASSOULIS, E. (2010). A semi-oriented radial measure for measuring the efficiency of decision making units with negative data, using DEA. *European . Journal of Operational Research*, v. 200, 297-304.
- ETZIONI, A. (1974). *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo: Universidade São Paulo.



- FARNDALE, E., & MURRER, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, v.30, 610-626.
- FELDMAN, M. S., & PENTLAND, B. T. (48 de 1 de 2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- FRANCESCUCCI, A., & ROHANI, L. (2019). Exclusively Synchronous Online (VIRI) Learning: The Impact on Student Performance and Engagement Outcomes. *Journal of Marketing Education*, 60-69.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R., & WHETTEN, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 1206-1220.
- HINDRIKS, F., & GUALA, F. (2015). Institutions, Rules and Equilibria: A Unified Theory. *Journal of Institutional Economics*, 1-22.
- HOFSTEDE, G. H. (16 de 10 de 2020). <https://www.hofstede-insights.com/>. Fonte: Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/>
- JAVIDAN, M., DORFMAN, M., SULLY, L., & HOUSE, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspective*, 67-91.
- JENARO, C., FLORES, N., ORGAZ, M. B., & CRUZ, M. (2010). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *JOURNAL OF ADVANCED NURSING*, 865-875.
- JOUANY, V., & MÃKIPÃÃ, M. (02 de 12 de 2021). *8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2022*. Fonte: smar: <https://blog.smarp.com/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know>
- JUAN, S. (2021). Promoting engagement of nursing students in online learning: Use of the student-generated question in a nursing leadership course. Em A. KENNY, *Nurse Today* (pp. 134-168). Michigan: Elsevier.
- JUNCO, R., HEIBERGER, G., & LOKEN, E. (2010). The effect of Twitter on college student engagement and grades. *Journal of Computer Assisted Learning*, 119-132.
- KANTER, R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms communities. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, 499-517.
- KNOWLES, S., & WEATHERSTON, C. (2006). Informal Institutions and Cross-Country Income Differences. *Credit Research Paper, No.06/06*, 1-34.
- MAGALHÃES, M. (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 9, 67-80.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, 61-89.
- MIRABLE, R. J. (1986). Translating company values into performance outcomes. *Human Resource Professional*, Vol. 9 No. 4, 25-38.
- MOWDAY, R.T. et al. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- NASIF, E. G. (1991). Methodological Problems in Cross-Cultural Research: An Update. *Management International Review*, 79-87.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OLIE, R. (1995). The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies. *International Human Resource Management: An integrated approach*, 124-143.



- OLSSON, O., & HIBBS, D. A. (2005). "Biogeography and Long-Run Economic Development. *European Economic Review* 49, 909-938.
- OUWENEEL, E., SCHAUFELI, W. B., & BLANC, P. M. (2013). Believe, and You Will Achieve: Changes over Time in Self-Efficacy, Engagement, and Performance. *Psychology: Health and Well-Being*, 225–247.
- PARSONS, T. (1990). Prolegomena to a Theory of Social Institutions. *American Sociological Review*, 55, 319-333.
- REICHERS, A. E. (1985). review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3., 465-476.
- REISCH, L. (2021). Does national culture influence management's accounting behavior and strategy? . *Cross Cultural & Strategic Management*, 129-157.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. v. 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- RODRIGUES, A. C. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Universidade Federal da Bahia, Ufba, Salvador: Dissertação de Mestrado.
- RODRIGUES, A., & BASTOS, A. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 10, n. 2, 129-144.
- RODRIGUES, A., & BASTOS, A. (2011). Entrenchamento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. Em J. ZANELLI, N. SILVA, & S. TOLFO, *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. (pp. 161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- RODRIG, D., SUBRAMANIAN, A., & TREBBI, F. (2004). Institutions Rules: The primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. *Journal of Economic Growth*, 9, 131-165.
- ROKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- ROWE, D. E., & BASTOS, A. V. (2007). Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. *Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho*, v.1, 71-92.
- SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: : a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, 293-315.
- SCHEIBLE, A. F. (2013). Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, 530-543.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCOTT, W. R. (1995). Symbols and organizations: from Chester Barnard to the Institutionalists. Em O. WILLIAMSOM, *Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond* (pp. 115-146). Oxford: Oxford University Press.
- SORESON, S. (20 de 06 de 2013). *How Employee Engagement Drives Growth*. Fonte: Gallup Workplace: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- TAYLOR, C. (2005). *Walking the Talk*. New York City: Random House Business Books.



WASTI, S. e. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, n. 37, 613-632.